

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ

Caroline Boçon

A LIDERANÇA DO GESTOR NA QUALIDADE DO ENSINO

CURITIBA

2013

A LIDERANÇA DO GESTOR NA QUALIDADE DO ENSINO

CURITIBA

2013

Caroline Boçon

A LIDERANÇA DO GESTOR NA QUALIDADE DO ENSINO

Monografia apresentada ao curso de Gestão
Empresarial e Escolar da Faculdade de Ciências
Aplicadas da Universidade Tuiuti do Paraná.
Orientadora: Olga Maria Silva Mattos

CURITIBA

2013

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 LIDERANÇA	7
2.1 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA.....	11
2.2 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA.....	13
2.2.1 Liderança Democrática Versus Liderança Autocrática.....	15
3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR.....	18
3.1 ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO GESTOR.....	21
4 AÇÕES DO LÍDER GESTOR.....	25
4.1 OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR	27
4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
5 ANÁLISE COMPARATIVA DO LÍDER GESTOR.....	31
CONSIDERAÇÕES GERAIS	33
REFERÊNCIAS	35

QUADROS

1 Atitudes identificadas em Pessoas que Expressam Comportamentos de Liderança.....	9
2 Dois Estilos de Liderança.....	16
3 Princípios Orientadores de Prática de Autonomia em Gestão Escola	20
4 Os principais Processos de Gestão de Pessoas	30

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo indicar a importância da liderança na gestão escolar para desenvolver um ensino de qualidade, uma vez que este profissional é fundamental dentro do contexto social. Considerando que através da liderança, o gestor pode influenciar positivamente os profissionais que atuam na escola, e contribuir na qualidade dos processos educacionais. No primeiro momento faz-se uma análise sobre os tipos de liderança, desenvolve-se uma análise sobre a atuação do gestor, e uma reflexão sobre o líder gestor.

PALAVRAS- CHAVE: Liderança, gestão, ensino.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é essencial para o progresso da organização da escola, pois há uma relação direta entre a qualidade de liderança dos gestores e a qualidade do ensino e desempenho dos alunos. Através de sua liderança, o gestor pode influenciar positivamente os profissionais que atuam na escola, e contribuir na qualidade dos processos educacionais.

A liderança envolve um conjunto de ações que são essências para que a escola realize um trabalho significativo na aprendizagem do educando, como por exemplo, motivar a equipe de professores, desenvolvendo um trabalho em conjunto com intuito de formar cidadãos críticos.

A escola possui grandes desafios em sua rotina, o gestor tem o poder de influenciar e desenvolver um trabalho resgatando o projeto pedagógico e promovendo inovação através de sua criatividade.

O gestor deve compreender que exerce um papel essencial na ação pedagógica, e para que possa contribuir para um ensino de qualidade, este profissional deve incluir na sua liderança diálogo, confiança, comprometimento, responsabilidade, ética, entusiasmo, proatividade e empatia.

Através da liderança, o gestor contribui para que todos da sua equipe aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, com a finalidade de promover melhoria progresso no ensino.

Portanto, essa monografia traz como tema “A liderança do gestor na qualidade do ensino”, tendo como problema as ações desenvolvidas pelo gestor líder para a melhoria do ensino e a qualidade na aprendizagem.

O objetivo geral aborda uma pesquisa bibliográfica sobre o gestor e sua ação como líder de uma equipe de profissionais, tendo como objetivos específicos, elencar as diferentes funções do gestor no exercício de sua liderança, bem como comparar a qualidade de ensino da escola referente à atuação do gestor.

A hipótese analisa o que o gestor educacional necessita para ser capacitado para exercer a sua função.

E a metodologia utilizada é uma pesquisa bibliográfica.

2 LIDERANÇA

A liderança é uma arte de conduzir as pessoas, envolve um conjunto de ações, comportamentos, atitudes que podem influenciar as pessoas individualmente ou em grupo, de modo que ajam voltadas para a realização de uma tarefa, a efetivação de um resultado, ou alcançar determinados objetivos.

A liderança não é uma característica inata, deve ser trabalhada e adquirida, tendo em vista que cada profissional possui sua individualidade e personalidade, que pode influenciar na maneira que conquistará a liderança. Existem pessoas que possuem mais facilidade devido ao seu modo de ser e agir, e outras que terão que explorar e trabalhar de forma mais intensa para alcançar a liderança. Trata-se de uma conquista individual, onde cada pessoa deve procurar melhorar seu próprio desempenho, a fim de conquistar seu crescimento profissional

É importante mencionar, que a liderança pode ser considerada como um processo que influencia o âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais no sentido de contribuir para a melhoria continua da própria organização dos processos e das pessoas envolvidas, para que busquem ampliar seus talentos, a fim de produzir resultados relevantes.

Pode-se considerar que a liderança está interligada a um conjunto de ações, que envolvem conhecimentos, habilidades, e atitudes, que podem influenciar no desempenho das pessoas envolvidas no processo educativo. O conhecimento é o conceito que envolve o saber, é um processo cognitivo, este elemento está sempre em construção. A habilidade está interligada com o saber fazer, que é desenvolvida através da prática. Para alcançarmos a prática, é necessária a atitude, que envolve o pensar,

sentir e o agir. Nota-se a importância desses três elementos, conforme apresenta

LUCK:

Desenvolver habilidades e atitudes de liderança é possível – e imprescindível para quem desempenha funções educacionais e de gestão escolar – mediante a prática intencional e contínua das habilidades e atitudes correspondentes. Essa prática se torna mais efetiva quando associada ela há o esforço e a orientação pessoal no sentido de identificar as características dos comportamentos assumidos e a sua relação com os seus efeitos. [...]. (LUCK, 2010 p.124)

Ao ser exercido, a liderança tem efeitos significativos na aprendizagem dos alunos, para tanto o líder precisa desenvolver instruções de qualidade e um currículo bem construído, para que desta forma, os educando possam se beneficiar dos efeitos de uma forte liderança na escola.

A liderança envolve um conjunto de funções que podem ser desempenhadas por diferentes pessoas em diferentes papéis através de toda a organização escolar. Cabe ressaltar que os líderes de uma escola, são as pessoas que fornecem diretrizes e exercem influência para atingir as finalidades da escola.

É válido destacar que, a liderança na gestão escolar é um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais. Sabendo-se que uma escola bem gerida, com resultados e metas alcançados depende de uma liderança transparente e democrática.

O bom líder deve ter uma ótima relação interpessoal, para trocar informações e saberes, reconhecer os valores de sua equipe, bem como a individualidade de cada pessoa, compreender que cada comunidade tem a sua cultura e os seus hábitos, necessários à sua existência e ao ensinar, deve-se estar preparado para aprender, através da audição, observação, diálogo e compartilhamento de seus conhecimentos.

A liderança é essencial para o progresso da organização da escola, pois desta forma, há uma relação direta entre a qualidade de liderança dos gestores e a qualidade do ensino e desempenho dos alunos.

O exercício de liderança implica uma influencia motivadora, inspiradora estimuladora e orientadora, conforme pode ser observado na tabela elabora por LUCK:

1 - Atitude identificada em pessoas que expressam comportamentos de liderança

Aceitação a desafios	Gosto pelo trabalho
Autoconfiança	Iniciativa
Autocontrole	Inteligência emocional
Autodeterminação	Inteligência social
Comprometimento	Laboriosidade
Dedicação	Maturidade psicológica e social
Determinação	Motivação
Empatia	Ousadia
Empreendedorismo	Perseverança
Entusiasmo	Persistência
Espírito de equipe	Proatividade
Expectativas elevadas	Resiliência
Flexibilidade	Tolerância aos desafios

Fonte: Elaborado com base em Luck, 2010.

Com esse quadro é possível perceber que a liderança envolve um conjunto de ações que são essências para que a escola realize um trabalho significativo na aprendizagem do educando.

Através da liderança, o gestor contribui para que todos da sua equipe aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, com a finalidade de promover melhoria no sistema de ensino.

Liderança constitui na capacidade de influenciar positivamente as pessoas, para que através do trabalho em conjunto possam aprender, ampliar seus conhecimentos e competências, que promovam melhoria em alguma condição de forma construtiva desenvolvendo ao mesmo tempo as inteligências sociais e emocionais.

Os profissionais que tem como elemento principal a liderança, devem se dedicar ao estudo, observação e a reflexão sobre a sua liderança, a fim de analisar em como exercer de forma competente

Em sua ação de liderança é preciso influenciar pela motivação, possuir propósitos claros de orientação, apresentar processos sociais dinâmicos, interativos e participativos, envolver os valores educacionais da instituição de ensino, orientar para desenvolvimento e aprendizagem contínuos.

Cabe mencionar que a criatividade deve ser componente presente na liderança, pois através do poder da liderança os profissionais realizam um trabalho se identificam, reconhece a sua relevância e percebem que recebem em importância social e ampliam seu potencial ao realizarem o trabalho.

O líder deve ser é uma pessoa empreendedora, que se dedica em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, sendo flexível em suas ações. É importante que o líder possua conhecimento para com os fundamentos da Educação e seus processos, que compreenda o comportamento humano e seja

conhecedor das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence.

2.1 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

A característica principal da liderança democrática é representada pelo equilíbrio entre direitos e responsabilidades onde o líder procura sempre que possível a participação dos membros na formação do seu plano de ação estimulando e orientando discussões onde desta maneira todos os participantes tem uma ampla visão da continuidade das atividades e sugerindo quando necessário uma melhor execução do trabalho.

O líder não procura educar e instruir cada subordinado isoladamente, sua ambição é estimular e orientar cada pessoa no sentido de que ela possa realizar as atividades em sua plena potência e sentir-se membro importante do grupo, fazendo assim, a liderança em seu sentido democrático, deve ser um elo que faz com que um grupo de trabalho não seja apenas uma coleção de indivíduos, e sim uma equipe, onde todos se esforçam a fim de que em conjunto possam alcançar seus objetivos com mais eficiência.

O líder democrático procura sem cessar estabelecer situações favoráveis para que cada pessoa possa desenvolver ao máximo, e para que possa alcançar sucesso e satisfação no trabalho.

Neste estilo de liderança, todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões. A responsabilidade do líder, é dirigir estas opiniões para que, na prática, atinjam os objetivos esperados. O líder, com sua experiência, devem alertar sobre pontos difíceis e idéias que já foram tentadas no passado, mas sem sucesso. A esperança neste caso é

fazer com que o grupo entenda que atingir objetivos é responsabilidade de todos e não apenas da liderança.

O líder democrático procura a objetividade em sua crítica e na sua maneira de avaliar a produção de todos. Ele se identifica com o grupo, se transformando também em um participante e colaborador.

Observando dentro da perspectiva do fator responsabilidade, é visto como base para averiguar o tipo de liderança que está sendo empregado, exemplo disso, o líder autocrático concentra toda a responsabilidade em suas próprias mãos, já o democrático compartilha com o grupo, e preocupa-se com cada indivíduo isoladamente.

Em geral não é necessário que o líder faça longo discursos sobre o tipo de liderança que adota, pois a sua maneira de agir demonstra mais do que demoradas explicações, revelando assim, o método de liderança utilizado.

Na liderança democrática, muitas vezes pelo incentivo do líder, os debates coletivos em cima de um problema ganham soluções que por muitas vezes seriam impensadas enquanto as atividades pensadas por indivíduos. É papel do líder é proporcionar e mediar os debates, orientando para que atinjam os objetivos almejados. O líder e o time devem evitar soluções desastrosas e tomar caminhos de menor custo.

Com base na Liderança democrática, podemos destacar alguns pontos:

- Todo o líder deve ouvir seus liderados;
- Dar valor as opiniões é um fator extremamente motivador e une a equipe com seu líder;

- O líder deve ser humilde e ter autoconfiança.

No entanto, existe uma discussão em cima da liderança democrática, certa desconfiança para com seu estilo. Um dos argumentos é que o líder deve decidir tudo e ser o centro. O líder é realmente o centro, aquele que promove a discussão para que sejam levantadas todas as alternativas que possibilitem tomar uma decisão que será dele, mas a ferramenta para essa decisão deve ser o time.

O estilo democrático deve ser utilizado quando é necessário obter a aceitação do grupo, com o objetivo de construir consenso ou ainda quando se deseja obter a confiança do time. É bastante indicado para um novo líder ou no início do projeto, durante as primeiras fases.

A liderança democrática é um dos estilos que mais me atraem por trazer harmonia para o ambiente e proporcionar as melhores condições psicológicas de trabalho, além de um fator motivacional para a equipe.

O líder que aplica este estilo, geralmente, tem um conceito equilibrado sobre si, não temendo que haja liderados que sejam melhores do que ele, em determinados aspectos. Para ele é fácil entender e compreender seus liderados, bem como ouvir e aceitar opiniões diferentes.

2.2 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Na liderança [autocrática](#), o líder é focado somente nas tarefas, também é chamada de liderança autoritária ou diretiva. Neste tipo de liderança, o líder escolhe as decisões de maneira individual, desconsiderando a opinião dos liderados, é ele quem ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões.

Este tipo de liderança caracteriza-se pela confiança na autoridade e pressupõe que as ações não forem ordenadas não será desenvolvido. Geralmente não se importa com a opinião de sua equipe, desta forma não são estimulados a pensar desenvolver inovações no âmbito escolar.

O líder autocrático julga-se indispensável, mostrando que só a sua maneira de agir e pensar é a correta. Em suas ações compartilha pouquíssimo serviço, não há dialogo e em sua prática pedagógica apresenta incompreensão com os erros alheios. As decisões são adotadas com rapidez, o que é muito positivo. Mas, quando um líder autocrático termina seu mandato, muitas vezes o grupo fica perdido, uma vez que não está acostumado a tomar suas próprias decisões.

Nesta liderança, o trabalho é desenvolvido isoladamente, sem nenhuma atenção para aos benefícios que poderiam alcançar com um trabalho em grupo. As técnicas utilizadas quase unicamente através de ordens, impondo sobre o que às pessoas devem fazer.

Dentro de um ambiente rígido exercido pela liderança autocrática, os funcionários não têm oportunidades para desenvolverem o espírito de iniciativa, as pessoas não sentem estímulo para o desenvolvimento de suas próprias qualidades de liderança.

Apenas o líder determina as diretrizes de trabalho, sem que haja qualquer participação do grupo, ou seja, o líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas. O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar.

É uma forma de liderança, em que o líder apropria-se do poder sobre a equipe, não oferece oportunidades para que apresentem idéias ou participe das decisões educacionais. Muitos integrantes de equipes lideradas com autocracia não se sentem satisfeitos, motivados e valorizados, por este motivo, acabam não executando suas tarefas com ênfase, foco e determinação.

2.2.1 Liderança Democrática Versus Liderança Autocrática

Considerando os tipos de liderança foi possível, constatar em LUCK a seguinte

Análise:

2 - Dois estilos de liderança

	Estilo autoritário <i>Liderança Centralizada</i>	Estilo democrático <i>Liderança Compartilhada</i>
Iniciativa	Centrada no dirigente. Pessoas esperam permissão para tomar iniciativa.	Compartilhada entre os membros da organização e determinada Coletivamente.
Cultura Organizacional	Considerada como secundária. Mais forte é o culto ao dirigente e suas decisões.	Fortalecida mediante o desenvolvimento de competências pelo compartilhamento de decisões e ações que transformam positivamente o modo de ser e de fazer na escola.
Tomada de decisão	Centralizada e baseada em processos formais.	Distribuída, mediante processos de reflexão e disseminação de informação.
Sentido de missão e visão	Definido e assumido pelo dirigente, que se torna seu arauto.	Definido e assumido pelos membros da escola e incorporado no ideário de suas ações, mediante sua iniciativa para programá-lo. Continuamente revisto à luz das ações e reflexões.
Crédito do sucesso	Atribuído ao dirigente.	Atribuída ao trabalho de conjunto.
Papéis e funções	Assumido de acordo com cargos e respectivas definição.	Assumido de forma compartilhada, segundo o sentido de responsabilidade comum. Desenvolvem-se em associação com o desenvolvimento das competências das pessoas.

Fonte: Elaborado com base em Luck, 2010.

Desta forma é possível perceber que a liderança autocrática, centraliza a tomada de decisão e assume liderança de forma individual, seu sucesso é determinado por sua capacidade de autoridade e de mobilizar seus seguidores. Este estilo de liderança tende a ser mais orientado para a eficiência do que pela eficácia. É considerado útil diante das decisões que devem ser decididas rapidamente, e em ações emergenciais.

No entanto, observa-se que a liderança democrática se desenvolve com a participação de todos os profissionais e as decisões são compartilhadas, a equipe assume responsabilidades conjuntas. As pessoas envolvidas no processo educacional sentem-se seguras para expressar suas idéias.

3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar envolve o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais integralmente e se busca solucionar os problemas.

A efetiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro.

GROCHOSKA (2011, p. 89) aborda a gestão educacional conforme descrito:

Gestão envolve toda a comunidade que faz parte do espaço no qual se propõe a ação e pelo processo necessário, não se dando de maneira isolada, com encaminhamentos estáticos. Para que se efetive como um processo de constante melhoria dos espaços é necessário que haja planejamento.

A gestão escolar tem como finalidade promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais das instituições de ensino orientadas para a elevação real da aprendizagem dos estudantes, de modo a torná-los capazes de afrontar adequadamente os desafios da sociedade, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

No processo educacional, a gestão escolar constitui em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais que busca a

promoção de ações que contribuam para alcançar a qualidade social. Conforme aborda BARTNIK:

O processo de gestão escolar propõe a melhoria da qualidade de ensino ofertado, com o objetivo de promover o desenvolvimento de sujeitos proativos e participativos. (BARTNIK, 2011 p.30)

Em caráter abrangente, a gestão escolar envolve, de forma adjunta, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola.

Através do quadro elaborado por Luck (2006), é possível analisar os princípios orientadores da gestão escolar, e compreender mais facilmente os princípios básicos e necessários para que a escola exercer com qualidade a sua gestão:

3 – Princípios orientadores de práticas de autonomia em gestão escolar

Comprometimento	Atitude de sentir-se responsável pela educação como um todo, não apenas pelo resultado, pelas funções e pelos horários.
Competências	Contínuo aperfeiçoamento da capacidade profissional e pessoal.
Liderança	Iniciada que busca contribuir para o bem-estar geral, propondo sugestões, orientações e atuando em conjunto
Mobilização coletiva	Movimento que integra as ações, mesmo as individuais, numa perspectiva coletiva. A ação é compartilhada e não isolada.
Transparência	Para que todos os membros escolares apoiem determinadas ações, estas devem ser divulgadas, desde o modo de agir, das idéias que sustentam as ações e os resultados pretendidos. Essa abertura e divulgação expressam transparência de atitudes e resultados.
Visão estratégica	O encaminhamento de ações para o desenvolvimento institucional e dos processos educacionais da escola compreende a realidade que abrange a escola, percebendo-as no contexto histórico e sua inserção no futuro.
Visão proativa	Capacidade própria de enfrentar desafios, assumir responsabilidades e criativamente desenvolvê-las, sem procurar culpados, mas contribuindo para que os próximos encaminhamentos sejam mais benéficos para toda a instituição.
Iniciativa	Capacidade de buscar e envolver-se em soluções diante das dificuldades observadas, não transferindo sua responsabilidade no processo para outros.
Criatividade	Implica um olhar diferente e novo da realidade a sai volta, buscando novas alternativas de trabalho.

Fonte: Elaborado com base em Luck, 2006.

A gestão deve propiciar um espaço de formação e aperfeiçoamento da educação, sem discriminação de espécie alguma para que a escola exerça sua função social que é constituir cidadãos com valores, com opiniões que saibam viver em sociedade, respeitando a natureza na qual vivem e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Cabe aos responsáveis pela gestão escolar promoverem a criação e conservação, de um ambiente propício à participação de todos, desta forma acredita-se que algumas ações especiais deverão ser buscadas para a mudança das relações com comunidade escolar, tanto interna como externa, tais ações envolvem promover um clima de confiança, valorizar as capacidades e aptidões de cada indivíduo criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo.

Desta forma, denota-se que a gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientado para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos.

Gestão é apontada como um procedimento pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas em equipe possam promover resultados desejados.

3.1 ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO GESTOR

As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização da escola, uma vez que este profissional desempenha vários papéis, tanto na área administrativa quanto pedagógica.

O gestor escolar exerce um papel essencial na instituição de ensino, uma vez que através de suas ações tem o poder de propor medidas que visem o aprimoramento para atingir os objetivos da instituição escolar e oferecer um ensino com qualidade.

O trabalho do gestor envolve todos que participam do processo ensino-aprendizagem, vale destacar que possui uma ampla equipe, no qual é composta pelos professores, alunos, pais dos educandos, a comunidade, e demais funcionários que participam internamente na instituição de ensino.

Para que os gestores das escolas desenvolvam um trabalho articulado com os seus funcionários, devem ter como meta principal os objetivos educacionais da instituição a qual pertence, envolvendo em sua ação pedagógica a missão, visão e valores da escola.

O gestor escolar é o profissional responsável pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, este cargo pode ser formado por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

Através de seu trabalho, podem-se observar os problemas educacionais de forma global e buscar estratégias para o progresso escolar. Aos gestores das escolas compete, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena dos profissionais, alunos e pais, no processo social escolar, para que através desta participação possam desenvolver consciência e sentido de cidadania. Para tanto, os responsáveis pela gestão escolar devem criar um ambiente estimulador para que ocorra esta participação.

Para desenvolver um bom trabalho, o gestor precisa ser um estrategista, em sua ação pedagógica, desenvolver projetos apoiados em planos estratégicos criteriosos e bem fundamentados. Desta forma, pressupõe planejamento criterioso e criação de um processo sistemático e permanente de educação, organizando o trabalho educativo partindo da realidade social da escola.

Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capaz de sustentar e dinamizar a cultura da escola, de modo que os profissionais envolvidos no processo de ensino sejam orientados para desenvolver um ensino de qualidade.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é um processo, que tem como objetivo desenvolver uma aprendizagem efetiva e significativa, que contribuía na formação de cidadãos críticos, capazes de analisar, contextualizar, que tenham capacidade de expressar suas opiniões, onde os alunos aprendam sobre o mundo e sobre si mesmo.

Dentre as principais características de um bom gestor destacam-se algumas características, como possuir facilidade em manter um bom relacionamento interpessoal, capacidade de adaptar-se a normas e procedimentos, facilidade em trabalhar em equipe, possuir uma boa comunicação, saber delegar funções e também identificar as prioridades. É importante que este profissional sempre busque aprimoramento em sua carreira para desenvolver melhor suas atividades diárias, bem como envolver sua prática o respeito, ética e empatia.

Ao desenvolver seu trabalho, o gestor deve ser capaz de influenciar as pessoas de forma que elas encontrem dentro de si a motivação para atingirem os objetivos determinados pela instituição de ensino.

Para desenvolver a gestão escolar na área administrativa, o gestor precisa organizar e articular as condições materiais e humanos, com o intuito de garantir o avanço de todos, terem controle sobre os materiais e o financeiro da escola, tendo em vista as prioridades diagnosticadas com o apoio da comunidade, formular regras, orientar e delegar responsabilidades a todos. Na área pedagógica, o gestor precisa dar auxílio aos membros da escola, valorizando-os para que possam atingir os objetivos propostos de trabalho, ser líder educacional promovendo uma ação integrada e cooperativa, estimular a equipe para que sejam criativos, inovando a aprendizagem dos alunos, a fim de que, seja significativa dentro de um ambiente favorável, tendo comprometimento este profissional ajuda a escola a definir os rumos necessários, buscando novas metas para um ensino de qualidade.

O gestor educacional, também, deve ter disciplina para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar suas funções, deve manter em destaque a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e adquirir novos conhecimentos.

4 AÇÕES DO LÍDER GESTOR

A equipe de gestão da escola constitui uma equipe de liderança, a atuação destes profissionais deve ser focada em processos específicos, como os objetivos educacionais, missão, visão e valores. Para que alcançar qualidade de trabalho, é importante que os líderes articulem os valores as organização a que pertencem, mobilize as pessoas em torno desses valores para incorporá-los em sua pratica pedagógica.

O gestor escolar deve ser um líder pedagógico que participa na elaboração de programas de ensino e na capacitação de funcionários, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a refletirem sobre sua prática educacional, bem como avaliar os resultados alcançados pelos alunos.

O processo de comunicação no âmbito de liderança é uma ação propositada desempenhado pelos gestores, que tem como intuito promover resultados favoráveis a melhor e mais efetiva elevação do processo educacional.

A liderança pedagógica é associada por uma potente conexão entre as tarefas relacionadas às atividades de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, desta forma cabe ao mesmo acompanhar as aulas com o objetivo de orientar pedagogicamente os professores, promover reuniões pedagógicas e orientar os educadores na elaboração de projetos didáticos e deveres escolares.

A escola é uma organização que precisa mostrar resultados, ou seja, apresentar o aprendizado dos alunos. Para que os objetivos sejam atingidos, sabe-se que é

necessária a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de programar ações direcionadas para um ensino significativo.

Como qualquer outro profissional que coordena equipes, um bom gestor escolar precisa ser um líder, pois a liderança permite criar e manter um grupo coeso, inspirado e trabalhando motivado. Conforme afirma autora LUCK:

Para sua maior efetividade, é fundamental que fatores relacionados à ação de liderança na gestão escolar sejam promovidos de forma compartilhada, envolvendo toda a equipe escolar nesse processo. Esses fatores apontam para os aspectos substantivos, Isto é, para os conteúdos da ação de liderança, revelando a sua preparação e orientação para a consecução dos objetivos educacionais (LUCK, 2010 p.93)

O líder gestor deve dar autonomia a sua equipe, organizar reuniões periódicas de avaliação, com a intenção de verificar o que deve ser melhorado. Preocupar-se com o aprendizado dos alunos, não cuidando apenas de assuntos burocráticos ou relacionados à estrutura da escola, mas acompanhar o dia a dia dos educandos. A equipe precisa saber que o gestor está interessado em ajudar a fazer um trabalho de formação focado nas dificuldades dos professores e dos alunos.

Estudos mostram que a liderança é o fator-chave, para alcançar um ensino de sucesso, pois é o gestor que em sua prática diária trará o melhoramento da escola, promovendo mudança e elevação na qualidade do ensino.

As instituições de ensino necessitam de gestores líderes capazes de trabalhar e facilitadores de problemas onde todos possam atuar juntos, sendo capaz de um ouvir o outro, dividindo tarefas, vivenciando conhecimentos e respeitando valores de maneira emocionalmente equilibrada, com inteligência e sensibilidade.

Gestor líder tem por objetivo desenvolver ações com bons resultados, desta forma necessita ter espírito de liderança, ser seguro, estimulador, comunicativo,

criador de clima de confiança e receptivo a todos, construtor de equipes participativas e com responsabilidade, e colaborador no desenvolvimento de habilidades de todos que fazem parte de sua equipe.

Cabe ao gestor em sua liderança perceber a organização na sua complexidade, possuir atitude, ousadia, ser empreendedor, criativo, tendo habilidade em decidir, criar, refletir, mediar, conduzir, interagir e correr riscos, tendo uma visão pessoal e organizacional, com metas definidas.

4.1 OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão da escola, ao mesmo tempo em que influencia, também sofre os impactos das políticas econômicas e culturais da sociedade, em especial das políticas educacionais, conforme pode ser analisado por BARTNIK:

Os desafios da práxis de gestão para um perfeito entendimento devem estar relacionados aos contextos da política social e econômica, os quais impactam diretamente no mundo do trabalho, no sistema educacional brasileiro e, conseqüentemente, na gestão escolar. (BARTNIK, 2011 p.131)

A escola possui grandes desafios em sua rotina, o gestor tem o poder de influenciar e desenvolver um trabalho resgatando o projeto pedagógico e promovendo inovação através de sua criatividade.

Aos gestores escolares, coube um novo desafio, ser um gestor contemporâneo, atento às mudanças da sociedade, capaz de reconhecê-las e de participar das novas relações sociais em formação, ter capacidade para criar parcerias, inovar, articular e garantir os interesses coletivos.

Na verdade, as dificuldades acontecem, o gestor precisa estar atento não só à captação de novos alunos, mas principalmente ao eficiente relacionamento com os já

conquistados, encantando-os incansavelmente. Deve estar pronto para fortalecer o nome da instituição, comprometido com a capacitação e a motivação de seus profissionais, investindo cuidadosamente na satisfação dos pais.

Os desafios também estão relacionados com o lado empresarial e o lado educacional, harmonizar essas duas vertentes é um desafio para qualquer gestor.

O gestor educacional, por meio de uma gestão participativa tem o desafio de instigar mudanças nas ações pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada visando atingir as metas estabelecidas, construindo a identidade da escola e respeitando a identidade dos sujeitos que dela fazem parte.

Contudo, deparamos com outras limitações, conforme descreve BARTNIK:

O contato de outras limitações, impostas ao pleno desenvolvimento da gestão pedagógica democrática, evidenciadas em diversos diálogos com professores, dá-nos a noção que ainda há a precarização das escolas públicas decorrentes da pouca destinação de verbas. Por conseguinte, pouco é feito para melhorar a ambientação escolar, em termos de prover a escola com laboratórios, biblioteca e áreas de esporte e recreação. Esses fatores são ainda mais graves, se considerarmos a desatenção dada à formação continuada dos professores, que se sujeitam a receber salários incompatíveis com a sua competência humana, técnica e política. (BARTNIK, 2011 p.131)

Um gestor atento precisa cuidar das necessidades e dos anseios da clientela e de seus educadores, trabalhar em equipe e, em particular, acolher as contribuições de professores e funcionários.

Assim, o planejamento participativo apenas como forma de organização da escola, a falta de utopia, o desconhecimento dos conceitos marcantes da teoria da gestão participativa e outros fatores reforçam a reprodução de forma ultrapassada nas práticas educativas, construindo limites para que a gestão escolar democrática atinja seus objetivos.

Em sua prática pedagógica necessita trabalhar e facilitar a resolução dos problemas em grupo, auxiliando-os a identificar suas necessidades de capacitação e conquistar as aptidões necessárias e ainda delegar autoridade e descentralizar o poder.

Ao assumir uma gestão escolar é necessário estar atento, pois os desafios são muitos, tanto a violência, quanto a carência qual atinge a vida da escola, encontra-se também a não participação da família, o despreparo de profissionais que atuam desatualizados no ambiente escolar, a falta de recursos físicos e materiais que são os mais necessários.

4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

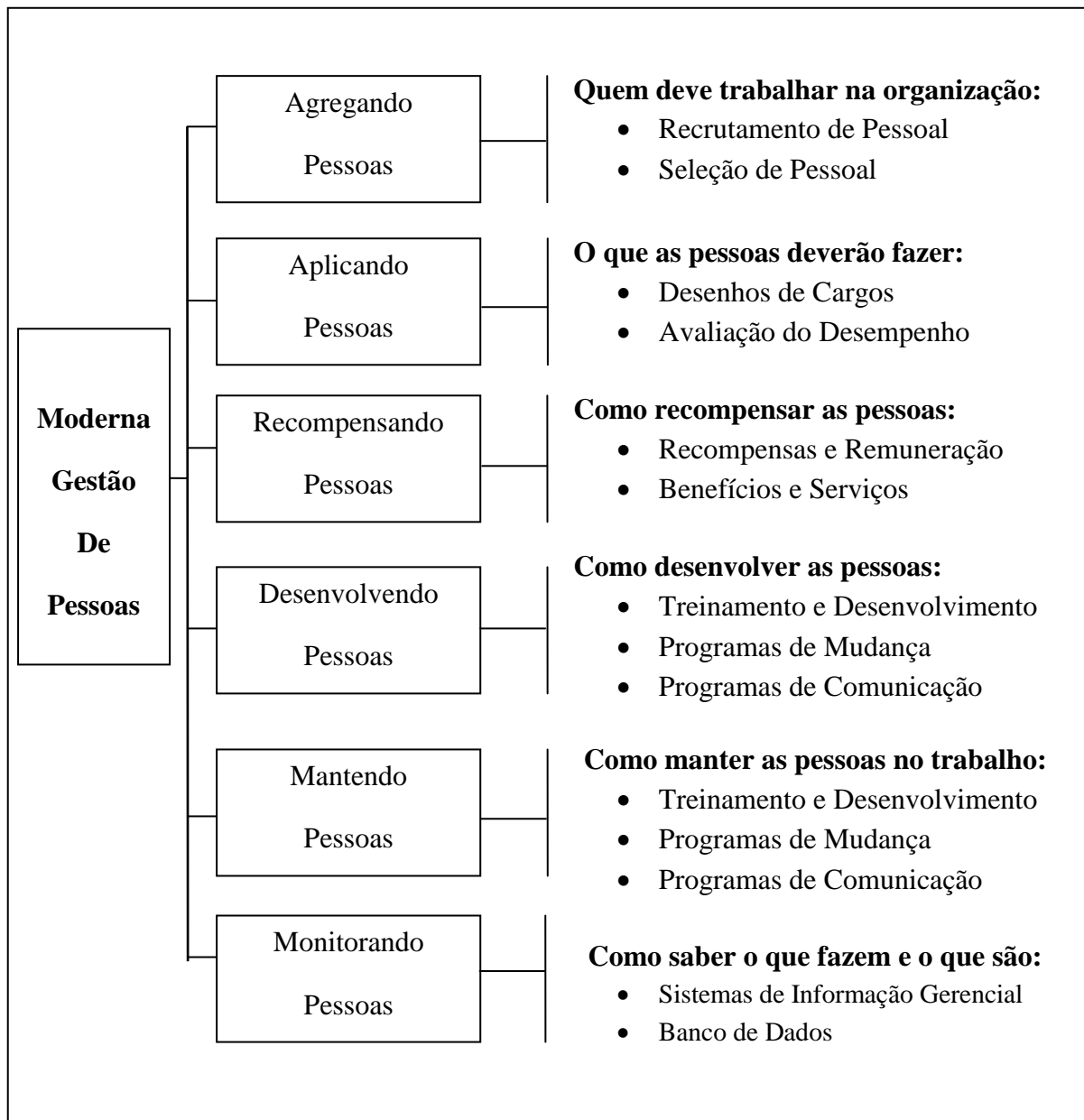
Um ponto importante da gestão e que produzem resultados positivos que auxiliam para uma boa liderança é o [clima organizacional](#), o qual pode ser definido como os reflexos de um conjunto que envolve valores, comportamentos e padrões formais e informais que existem em uma organização.

O clima organizacional indicado ao ambiente interno existe entre os componentes da organização, está relacionado com o nível de motivação de seus participantes, por exemplo, quando há elevada motivação entre os membros o clima motivacional aumenta e assim a satisfação, interesse, envolvimento ampliam, mas quando não existe alguma frustração da equipe, o clima organizacional diminui.

O conceito de clima organizacional é identificada ou experimentada pelos funcionários da organização e trás benefícios no comportamento.

CHIAVENATO (1999) apresenta a seguinte tabela que indica os principais processos importantes para a gestão:

4 - OS PRINCIPAIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS



Fonte: Elaborado com base em Chiavenato, 1999.

Portanto, o termo clima organizacional está focado nas propriedades motivacionais, que envolvem aspectos da organização que alteram a provocação de diversas qualidades de motivação, quando proporciona satisfação das necessidades pessoais da equipe e aumento da moral.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DO LÍDER GESTOR

No processo educacional existe uma ligação entre gestão e liderança, ao ser trabalhado em conjunto, o gestor conseguirá desenvolver uma aprendizagem significativa, onde todos possam compartilhar conhecimento e ao mesmo tempo aprender dentro do âmbito escolar. Diante desta perspectiva LUCK descreve:

[...] a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas. Porém, a gestão escolar pressupõe o trabalho com outras dimensões, como, por exemplo, a gestão administrativa, gestão do currículo, gestão de resultados, etc. (embora todas dependentes do trabalho de pessoas), em vista do que gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares, de cuja complementaridade resulta certa sobreposição de significados e papéis. (LUCK, 2010 p.97)

É preciso se capacitar como gestor e líder, pois através deste trabalho busca-se a melhoria da qualidade de ensino, aumentar a produtividade, os profissionais passam a ter mais conhecimento sobre suas atividades, na medida em que se envolvem, e desta forma alcançam melhores resultados, vale destacar que é necessário o aperfeiçoamento contínuo de todo o sistema escolar.

Através da liderança o gestor tem o poder de integrar a equipe na realização dos componentes educacionais. É válido ressaltar a importância de desenvolver uma gestão democrática, onde todos possam participar das decisões educacionais. Neste processo é essencial o diálogo e o compartilhamento de responsabilidades com os alunos, pais, professores e funcionários.

Os conceitos de liderança e de gestão se complementam e até mesmo confundem-se, pois apresentam vários elementos importantes e básicos em comum, uma vez que está relacionado ao respeito à dimensão humana do trabalho e sua

mobilização. O exercício da gestão implica liderança, pois que não se pode fazer gestão sem desempenhar a liderança.

A atuação da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental. Uma liderança mobilizadora compartilha a solução de problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola, visando garantir a participação de todos.

Assim, o gestor é a figura que deve possuir liderança, no clima de organização da escola que pressupõe a liberdade de decidir no processo educativo. Em todas as organizações de sucesso, o gestor líder tem seu papel de destaque, uma vez que através de sua atuação toda a equipe pedagógica consegue desenvolver um ensino com qualidade.

CONSIDERAÇÕES GERAIS

Através da pesquisa realizada neste trabalho, foi possível perceber que o gestor é essencial dentro do âmbito escolar, que as suas ações contribuem para o sucesso do ensino. No entanto, é importante que este profissional dedique-se ao estudo, a observação e a reflexão sobre a liderança, de modo que possa realizar uma gestão com competência.

O modo de liderar trará resultados positivos ou negativos, dependendo de como o gestor irá trabalhar. Por este motivo se torna evidente, que através de sua liderança poderá ajudar sua equipe a construir um ensino de qualidade, que proporcione aprendizados significativos para os estudantes.

Em seu trabalho, o gestor pode incentivar a sua equipe a descobrir como alcançar um ensino melhor, a compreender a realidade educacional, a refletir sobre a sua prática pedagógica, ou seja, compartilhar experiências e conhecimentos.

Contudo é válido destacar que sem a liderança, o gestor tem suas ações educacionais limitadas, não desenvolvendo as transformações necessárias para as quais a escola deve evoluir, ou seja, impede que a instituição amplie seus horizontes, deve-se romper com os paradigmas focados na educação tradicional. É através de sua ação como líder gestor que as inovações pedagógicas necessárias para o âmbito escolar serão aplicadas.

Para que a gestão cause impactos positivos na elevação do ensino, é importante que o líder adote uma postura aberta e flexível, que seja centrada na coletividade de pessoas organizadas e não centrada em sistemas de ação preestabelecida.

Para alcançar sucesso, o gestor deve envolver e incentivar todos que participam da instituição, evidenciando em sua liderança, que tanto o gestor como o professor fazem parte de uma equipe que compartilham responsabilidades sociais e que buscam o mesmo ideal.

Desta forma foi possível perceber quanto é importante o comprometimento deste profissional para com a educação, visto que em sua prática diária deve incluir em suas ações inúmeras atitudes, como determinação, aceitação aos desafios, autoconfiança, empatia, pois o gestor líder se torna o condutor para que todos os profissionais que atuam na instituição de ensino obtenham um ensino de qualidade.

REFERÊNCIAS

BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão Educacional**. Curitiba: IbpeX, 2011- (Série formação do professor).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. Editora Campus S.A, 6ª tiragem. Rio de Janeiro 1999.

_____. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GROCHOSKA, Marcia Andreia. **Organização escolar: perspectivas e enfoques**/ Curitiba: IbpeX, 2011. - (Série Pesquisa e Prática Profissional em Pedagogia).

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 2006 (a).

_____. **Liderança em gestão escolar**. 6. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. -(Série Cadernos de Gestão; 4).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ALMEIDA, Claudia Mara de. **Pedagogo escolar: as funções supervisora e orientada**/ Claudia Mara de Almeida, Katia Cristina Dambiski Soares- Curitiba: Ibpx, 2010.

AZEVEDO, J. O que é a liderança de uma escola? Disponível em http://www.asa.pt/lideranca_escola.pdf, 2007. Acesso em 12 de Outubro de 2009.

CORDIOLLO, Marcos Antonio. **Sistemas de ensino e políticas educacionais no Brasil**/ marcos Antonio Cordioli – Curitiba: Ibpx, 2011. – (Série fundamentos da Educação). 1º Edição.

EYNG, Ana Maria. **Currículo escolar**/ Ana Maria Eyng. – Curitiba: Ibpx, 2007. P.178.

FERNANDES, Maria Nilza de Oliveira. **Líder-educador**. Petrópolis: Vozes, 2001.

SANTOS, Áureo dos. **A prática da liderança**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SOARES, Marcos Aurélio Silva. **O pedagogo e a organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: Ibpx, 2011- 1º Edição, 2011. (Série formação do professor).

SUHR, Inge Renata Frose. **Teorias do conhecimento pedagógico**/ Inge Renate Frose Suhr. – Curitiba: Ibpx, 2001. – (Série fundamentos da Educação). 1º Edição.