

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR

Mirian Mirna Becker

Universidade Estadual de Roraima

Marcos Lopes de Souza

IFRR/UNINTER

Poliana Priscila Matos Pardal

UNINTER

Janeclley Martins Silva

Universidade Estadual de Roraima

Resumo: Diante de várias transformações que ocorreram nos últimos tempos na composição organizacional das escolas, a gestão escolar participativa e democrática, muitas vezes, encontra empecilhos na sua efetivação, pois sempre há resistência à mudança por grande parte da comunidade escolar que, por vezes, não colabora e omite a sua contribuição. Tendo em vista esse problema, indagamos: os gestores escolares possuem o perfil desejado de efetiva liderança e estão cientes de seu papel influenciador no trabalho escolar? A comunidade escolar compreende que também faz parte do gerenciamento da gestão numa perspectiva participativa como colaboradores? Para responder tal questionamento, o presente artigo tem como objetivos: apontar o perfil de liderança do gestor escolar participativo e democrático; apresentar novas atitudes de caráter prático para o trabalho colaborativo da comunidade no ambiente escolar. Esta pesquisa é qualitativa e deu-se por meio da pesquisa bibliográfica. Abordamos alguns aspectos conceituais da liderança na gestão escolar e relacionamos a liderança ao perfil atual de gestão escolar democrática e participativa. Também traçamos o perfil de liderança na gestão escolar, listando os conhecimentos, habilidades e atitudes de liderança, abordados na relação gestor professor/comunidade escolar, e aspectos essenciais para a efetivação da liderança na gestão escolar democrática e participativa.

Palavras-chave: Educação. Gestão Escolar. Gestão Democrática. Gestor Escolar.

THE CHALLENGES OF PARTICIPATORY AND DEMOCRATIC LEADERSHIP IN SCHOOL MANAGEMENT

Abstract: Because of various transformations that have occurred in recent times in the organizational composition of schools, participatory and democratic school management is often faced with obstacles to its implementation, for a great part of school community members resist change, sometimes not cooperating and omitting their contribution. In view of this problem, we ask: do school managers have the desired profile of effective leadership, and are they aware of their influential role in the school work? Do school community members understand that they also take part as collaborators in management from a participatory perspective? To answer these questions, this article aims to define the leadership profile of participatory and democratic school managers and to present new practical attitudes to the community's collaborative work at school. This research is qualitative and bibliographic. We discuss some conceptual aspects of leadership in school management and relate leadership to the current profile of democratic and participatory school managers. We also traced the profile of leadership in school management, listing leadership knowledge, skills and attitudes

addressed in the relationship between managers, teachers and the school community, as well as key aspects for effective leadership in democratic and participatory school management.

Keywords: Education. School management. Democratic management. School manager

Introdução

Em decorrência das inúmeras mudanças ocorridas nos últimos anos, sejam elas sociais, econômicas, ou políticas, a sociedade vem exigindo dos sistemas educacionais um novo olhar frente a essas transformações na estrutura organizacional das escolas, para que possam atendê-las com propriedade.

Em contrapartida, para se atenderem as exigências da sociedade, é necessário partir da perspectiva de uma gestão escolar participativa, onde toda a comunidade escolar tenha oportunidades igualitárias de opinião e decisão, ou seja, onde haja a efetivação de um trabalho em equipe colaborativo e, por fim, de uma gestão democrática.

Torna-se, assim, aceitável compreender que o trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, da capacidade de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e a construção de conhecimentos. A gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais. Contudo, um dos principais empecilhos na efetivação da gestão escolar participativa é a resistência à mudança, mesmo as almejadas, por parte da comunidade escolar (pais, alunos, professores e demais funcionários) que, por vezes, omitem-se e não colaboram. Diante do exposto, estabelecemos a seguinte problemática: 1) os gestores escolares possuem o perfil desejado de efetiva liderança, e estão cientes de seu papel influenciador no trabalho escolar?; 2) a comunidade escolar compreende que também faz parte do gerenciamento da gestão numa perspectiva participativa como colaboradores? Em função deste cenário, muitos pesquisadores e estudiosos da área organizacional, nas últimas décadas, vêm direcionando seus estudos na área humana das organizações e a liderança passa então a ser referência e destaque nas estruturas organizacionais atuais.

A pesquisa aqui apresentada é de abordagem qualitativa e de cunho bibliográfico, com objetivo de caracterizar o perfil de liderança do gestor escolar participativo e apresentar novas atitudes de caráter prático para o trabalho colaborativo da comunidade no ambiente escolar, enfocando a importância do papel da comunidade nesse ambiente.

Neste trabalho serão abordados alguns aspectos conceituais da liderança na gestão escolar e o seu significado, de acordo com as diferentes ênfases atribuídas ao trabalho de liderança, relacionando essa liderança ao perfil atual de

gestão escolar participativa e democrática e a sua influência na relação gestor professor/comunidade escolar, como aspectos essenciais para a efetivação da liderança na gestão escolar participativa e democrática.

Aspectos conceituais da liderança na gestão escolar

O conceito de liderança é relativamente recente na esfera educacional e, inicialmente, era utilizado apenas nos contextos político, empresarial e desportivo. Com o passar dos anos, houve sua inserção no âmbito pedagógico. Assim, é necessário compreender a evolução da sociedade em busca do atual conceito de liderança.

Sabe-se que, desde a antiguidade, dentro de um grupo social, os homens que se destacavam eram considerados os que nasciam para mandar; os demais, conseqüentemente, nascidos para obedecer. Essas relações e atributos eram determinados pela rigidez da sociedade da época, hierarquicamente estruturada, consolidando a liderança como uma concepção da sociedade autoritária de direito e natural, pois eram passadas, de pai para filho, as dinastias de sangue. Para Maximiano (1995, p. 48), a liderança, considerada atributo da pessoa, “é a capacidade pessoal, inerente ao indivíduo, de fazer obedecer, de influenciar ou orientar o comportamento alheio”.

Ao pesquisar sobre liderança, nos deparamos com várias abordagens, teorias e conceitos, ou seja, conforme muda o contexto, novas práticas surgem para responder às novas situações. Assim, a teoria como forma de organizar a compreensão da realidade é adotada no sentido de apontar as três principais linhas teóricas sobre liderança, que são, de acordo com Lück (2008, p.68)

I) a teoria dos traços de personalidade, que analisa a efetividade da liderança a partir de um conjunto de características especiais de um líder; II) a teoria dos estilos de liderança, que se assenta sobre a ênfase dada à distribuição de poder; III) a teoria situacional, que explica a liderança dos processos e fatores contingências e a dinâmica da cultura organizacional dos contextos onde a liderança se expressa.

A Teoria dos traços de personalidade resulta da análise voltada às individualidades do líder e suas características, sem levar em conta o contexto social. Sob esse aspecto, são pessoas que mantêm elevados níveis de perseverança e motivação, não tendo medo de riscos de fracasso e que, além de aprender em todas as situações, possuem boas habilidades de comunicação, sendo capazes de atender as necessidades afetivas e relacionais das pessoas. Apresentam forte determinação na realização dos objetivos, sempre desejando fazer mais e o melhor, pois sabem negociar, estabelecer mediações e têm compreensão social, aproveitando todas as oportunidades com o envolvimento de todos neste processo, promovendo a qualidade no ambiente escolar.

No entanto, embora tenha sido aceita por um período, essa concepção logo se tornou alvo de críticas, pois considerava a liderança inata, e aqueles que possuíam tais características viam as pessoas como objetos, não levando em consideração as habilidades construídas em esforços de capacitação, ou seja: não eram consideradas as características de personalidade, mas a expressão das ações da liderança.

A teoria de estilos de liderança está baseada no significado da liderança em diferentes estruturas organizacionais, associando três estilos: o autocrático, o democrático, e o *laissez faire*. O autocrático é o que assume um estilo autoritário centralizado no dirigente, de quem as pessoas esperam permissão para tomar a iniciativa, considerando a cultura organizacional em segundo plano e a tomada de decisões como processos formais, onde o sucesso é apenas atribuído ao gerente.

O estilo democrático, por sua vez, é aquele no qual a liderança é compartilhada entre os membros da organização e é determinada coletivamente, pois se fortalece mediante o desenvolvimento das competências pelo compartilhamento de decisões e ações, que são distribuídas mediante processo de reflexão e informações, e assim o trabalho é atribuído ao conjunto.

O *laissez faire*, marcado pela falta de liderança, considera que seus membros sejam dotados das competências necessárias para assumir as suas responsabilidades sociais de forma totalmente autônoma, porém esta não corresponde à escola, mas apenas a grupos livres.

Na teoria situacional, a atenção está na situação e não sobre o líder ou no estilo de liderança, isto é, a liderança se expressa em acordo com as exigências de uma determinada crise ou dificuldade, e se assenta sobre uma grande sensibilidade e competência, por isso, é uma das teorias mais defendidas pelos autores na atualidade.

Bergamini (1997) ressalta que os estudos sobre os estilos de liderança surgiram na década de 1940, no período pós-guerra, através de pesquisadores americanos que passaram a analisar as tarefas desenvolvidas pelo líder. Todavia, cabe entender preliminarmente, que não é possível haver gestão sem liderança, pois de acordo com Lück (2008, p.26) “[...] é possível identificar muitas experiências reconhecidas como liderança, sem que correspondam a trabalho de gestão”. E afirma:

A liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas em vista do que a gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares, de cuja complementaridade resulta uma certa sobreposição de significados e papéis (LUCK, 2008, p.97).

A análise da liderança, nos dias de hoje, é focada em prática social e não mais operacional, bem como suas consequências para, a partir daí, compreender a natureza básica da vida das modernas organizações.

Perfil de liderança na gestão escolar

A liderança, como assunto primordial, adquire importância principalmente no que diz respeito dentro do contexto organizacional escolar, pois na escola, como em qualquer grupo, é indispensável a figura de alguém para orientar na direção desejada. Nesse sentido, a liderança de hoje, concentra seus objetivos na agilidade dos processos decisórios, originados no perfil do líder coordenador, a quem cabe interpretar o sentimento e as expectativas do seu grupo juntamente com o que é simbólico e imprescindível na cultura organizacional da escola.

Ritter (1994, apud BERGAMINI, 2005, p. 132), menciona que o líder eficaz combina quatro talentos, a saber:

1. talento cognitivo: capacidade de interpretar o mundo para compreender os objetivos pela organização;
2. talento social e político: capacidade de compreender o sistema social que é a organização e a capacidade de influir sobre sua evolução por meio de decisões que dizem respeito às estruturas e regras, bem como as particularidades dos indivíduos do grupo que levam a ser detentor da autoridade formal;
3. talento Intrapsíquico: capacidade de pensar no seu próprio poder e perceber os perigos das suas próprias paixões;
4. talento Ético: capacidade de compreender o poder organizacional; deposita nele a responsabilidade frente ao outro, na medida em que arrasta aqueles que seguem na sua interpretação do mundo e sua ação sobre o social.

A maioria das pessoas pode se tornar bons líderes, mas com devido apoio e desenvolvimento, sendo que suas características estão relacionadas às responsabilidades que possuem. “O estilo ideal de liderança é qualquer um que melhor se adapte à equipe” (HARDINGHAM, 2000, p. 35). No dizer de Bergamini (2005, p. 129), “O verdadeiro líder solicitado pelo grupo precisa ser eficaz a ponto de manter o grupo coeso, de interpretar aquilo que está ocorrendo e fixar, assim, a melhor direção a seguir. Isso é o que esperam dele os seus seguidores”. Para este autor, “[...] este tipo de liderança, é no geral, exercido de maneira natural, de tal forma que o líder, nessas circunstâncias, recebe do seu seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele” (BERGAMINI, 2005, p. 124).

Assim, é necessário que os liderados estejam dispostos a seguir seu líder por vontade própria em consequência de práticas contínuas de troca, pois caso contrário nenhum líder conseguirá organizar, dirigir e coordenar esforços de forma produtiva; isto é resultado adquirido a partir do momento em que o líder passa ser visto favoravelmente pelo seu liderado.

Bergamini (2005, p. 129) destaca que, “quando o seguidor sente que seu líder assume figura de um parceiro que, junto com ele, empreende o caminho até

a sua auto realização, o vínculo entre ambos se estabelece de maneira firme e duradoura”. E acrescenta:

É esperado de um verdadeiro líder conseguir que o grupo seja produtivo frente aos objetivos a serem atingidos. Uma vez atingidos tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser evidente. Nesse sentido, cabe ainda ao líder a responsabilidade de garantir o moral e o bem-estar dos membros que se acham sob sua direção. Essa satisfação, em termos práticos, retrata a maneira pessoal pela qual cada um a experimenta. Dessa maneira, o líder está sempre atento no sentido de buscar e favorecer o ajustamento e o desenvolvimento de cada pessoa dentro do contexto grupal no qual se encontra. (BERGAMINI, 2005, p. 131)

Observa-se, assim, que os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. A liderança eficaz é então identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a unirem-se em ações comuns coordenadas. Para Chiavenato (1994), citado por LÜCK, 2000, p. 35), “Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas”.

Conhecimentos, Habilidades de Liderança

Entendendo que a capacidade de liderança não é inata, mas que corresponde a um processo social e torna-se indispensável às experiências grupais. Para tanto, é necessário compreendê-la no sentido da construção de conhecimento do líder, com base nos pilares da aprendizagem, no saber conhecer, ser, fazer e conviver que são dimensões fundamentais para a sua ação.

Dessa maneira, é possível compreender que o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes estão baseados no esforço individual, na busca do seu melhor desempenho, mas também em um esforço coletivo, de todos os envolvidos no ambiente escolar.

De acordo com Lück (2008, p.32), “é na prática que se desenvolve e são desenvolvidas competências de liderança”. Assim, devem ser assumidas e promovidas condições para que todos na escola possam participar e, também, desenvolver essas competências. Para esse desenvolvimento, a autora aponta situações focais, entre elas a de promover oportunidades e condições para o desenvolvimento da liderança por meio da determinação e de luta constante pela melhoria contínua, expressando disponibilidade em aceitar os desafios da liderança e estimulando, assim, o melhor que existe nas pessoas ao redor. Além disso, é preciso também ter clareza da dimensão e importância dos fatos e das ações, priorizando o essencial na busca de melhoria contínua e de um novo olhar, além de estabelecer um plano para o desenvolvimento de habilidades de liderança. (LÜCK, 2008)

Em relação ao processo ensino aprendizagem, a autora pontua questões básicas, entre elas, conhecer as teorias de aprendizagem e os efeitos de sua expressão no processo de aprender; a teoria do currículo e sua relevância na organização do currículo escolar; as diretrizes nacionais orientadoras do nível e modalidade de ensino em que atua; estratégias de monitoramento qualitativo e quantitativo de aprendizagens dos alunos e de sua orientação pelos professores; estratégias de supervisão, acompanhamento, orientação e feedback do desempenho profissional orientado para a promoção da aprendizagem.

Torna-se importante, também, compreender a dinâmica do desenvolvimento de crianças e adolescentes, em suas várias dimensões; os princípios e modelos afetivos da promoção de aprendizagem significativa para os alunos; e, enfim, a natureza dos processos de dinâmica de grupo, relacionamento interpessoal e da dimensão afetiva e social envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Bethel (1995) apresenta uma relação nada modesta das características principais que o gestor-líder deve procurar desenvolver para a liderança efetiva e compartilhada:

- a. energia física e emocional para motivar os liderados, mesmo diante de perspectivas e decepções;
- b. clareza dos objetivos, buscando responder a pergunta: para onde estou conduzindo as pessoas que confiam em mim?
- c. entusiasmo, ponto que contrabalança e que representa a convicção do líder de que o que se faz é para ser feito com alegria e satisfação em benefício de todos e do seu próprio propósito;
- d. cordialidade, forma de ponderação e negociação, buscando reconhecer as necessidades individuais e ser honesto em suas colocações;
- e. confiança, criando a imagem de uma pessoa íntegra, que cumpre o que pretende, visto que somente a imagem irreal não convence; é preciso praticá-la em todos os momentos em qualquer lugar;
- f. competência, qualidade importante para o sucesso neste mundo competitivo;
- g. habilidade para ensinar: não basta ser competente; o gestor líder, principalmente na área educacional, precisa saber ensinar, despertar nos liderados a vontade de aprender a aprender.
- h. poder de decisão: função fundamental que não pode ser delegada; o gestor – líder precisa decidir e assumir os riscos das decisões e saber quando é preciso mudar e capitalizar para si a boa vontade de mudar, caso o grupo decida não concordar.
- i. Inteligência, capacidade relacionada à habilidade em fazer o que deve ser feito, perceber relações entre fenômenos, paradoxos e ambiguidades. A noção de inteligência está vinculada à flexibilidade, fantasia e ao senso de humor. A flexibilidade ajusta o líder a cada nova situação a ser enfrentada. A fantasia faz os gestores-líderes

sonharem juntos com os liderados para permitir a realização das propostas.

- j. fé: com ela o gestor-líder transforma a dúvida dos liderados em inteira confiança nos projetos e os convence de que o esforço vale a pena. Um líder é tão grande quanto a fé que possui e transmite aos liderados. Os líderes, na escola, têm o poder de influência sobre os professores e colaboradores quando do processo decisório dos objetivos determinados pelo conjunto. A principal função do líder é orientar e acompanhar os liderados no processo de desenvolvimento das atividades.

Segundo a autora, essas qualidades são características presentes em nós e precisamos desenvolvê-las e direcioná-las ao seu objetivo alvo, que é o desenvolvimento efetivo da liderança eficaz.

Influência da Liderança da Relação Gestor Professor/ Comunidade Escolar

Ultimamente, não é fácil proporcionar liderança eficaz, pois as mudanças e os avanços tecnológicos são tão rápidos que exigem novas estratégias para o desenvolvimento do trabalho em equipe, tornando as regras organizacionais da escola cada vez mais complexas. Para Fernandes (2001, p.44)

O que caracteriza a ação líder é a tentativa de iluminar a escuridão por onde trilham seus liderados. É a habilidade de ordenar o caos, ou melhor, estimulá-los a se organizarem. É a paciência e a compreensão que permitirão o trabalho insano de levar o liderado a ligar o seu potencial aos conhecimentos técnicos necessários para realizar um trabalho significativo.

Diante disso, o líder precisa desenvolver capacidade de integração interpessoal, como relações de credibilidade que possibilitem a facilidade e rapidez nas informações de que tanto necessita, conforme afirma Lück (2008, p.20): “ o trabalho dos gestores se assenta, pois sobre a capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola”.

O processo participativo na gestão educacional demanda que todos sejam igualmente envolvidos nesse processo, conforme alerta Lück (2000):

- promovendo na escola um ambiente de participação pelos professores, em conjunto e espírito de equipe, no sentido de transformar sua prática pedagógica;
- concedendo aos professores o espaço à participação na determinação do desenvolvimento do processo escolar e envolver nesse processo os alunos e os pais;
- estabelecendo vínculos de liderança e tomada de decisão compartilhada entre os membros da equipe de gestão escolar inclui funcionários da

secretaria da escola e também operacionais sobre questões que afetam sua situação.

É necessário, entretanto que o líder motive as pessoas, contagiando a todos os envolvidos, tendo por objetivo desenvolver ações com bons resultados por meio de divisão de tarefas e integração de ações, somando um grande compromisso com os professores, com a família e a comunidade.

Nessa perspectiva, Goleman (2002) afirma que a função básica do líder é imprimir em seus subordinados sentimentos positivos. E isso será alcançado, usando a inteligência emocional e aproveitando a do grupo, pois a inteligência emocional coletiva determina a capacidade da equipe de cultivar a confiança e a eficácia coletiva.

Assim verifica-se a importância do gestor escolar atuar como um líder, orientando as pessoas que o acompanham em suas tarefas e prepará-las para as transformações. Diante disso, é indispensável ter motivação, responsabilidade, dinamismos, criatividade e capacidade para atender as necessidades mais urgentes, e isso requer um constante aprendizado.

Liderando os professores

O trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado aos demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais. Nesse aspecto, Fullan (2000, p.105) menciona que

Os diretores que controlam todas as decisões, que obstruem a iniciativa, que culpam ao invés de elogiar, que somente vêem problemas onde outros vêem possibilidades, são diretores que criam professores desencorajados e desanimados. Pode não ser eticamente correto os professores desistirem e retraírem-se diante de tal negativismo ou indiferença por parte de seus líderes, mas, do ponto de vista humano, entende-se a reação da maioria deles.

Fullan (2000) sugere algumas orientações para acentuar a ação necessária do gestor líder como compreender a cultura organizacional da escola, escutando de maneira dinâmica, as satisfações e insatisfações dos professores, para que, assim, eles possam expressar o que valorizam. Esse aspecto é fundamental para um verdadeiro líder imerso na cultura da escola que atua contribuindo, sem acarretar repercussões sérias. Além disso, valorizar todos os professores, fundamentalmente como pessoa integral e não apenas desenvolvendo competências ou apontando deficiências, é uma orientação que se torna um grande desafio na promoção do crescimento profissional dos liderados.

Expressar o que se valoriza também é uma orientação para o gestor, considerando que a visão da liderança é provisória e aberta a mudanças. Pois quando os professores se confrontam com a visão dos gestores, temos a

minimização das possibilidades de aprendizagem por parte do líder, isto é, a responsabilidade pela construção da visão coletiva e não individual. Assim, promover a colaboração deve significar, criar uma visão em conjunto, dando oportunidade ao compartilhamento da liderança, por meio de estratégias de envolvimento possíveis e do compartilhamento do poder, recompensando os professores, através da abertura e inclusão, expandindo, assim, os papéis de liderança.

Em resumo, liderança compartilhada não significa ceder aos reinos do poder e da falta de opção. Mas também não significa usar a colaboração para fazer vigorar somente visões pessoais. Como um líder entre líderes, ou o primeiro entre iguais, o diretor deve se envolver na promoção do envolvimento e da aprendizagem em todas as partes da escola. O diretor é também um profissional *interativo*, aprendendo e liderando através da cooperação (FULLAN, 2000, p.113).

Elaborar listas de opções, e não de obrigações, torna-se, portanto uma orientação, mas deve ocorrer de forma flexível e responsável, para que os professores não se sintam pressionados a adotá-las, e percam de vista o princípio cooperativo. Torna-se elemento central compreender que “os professores que se vêem como parte de uma escola em processo de mudança devem também ver-se como parte de uma profissão em processo de mudança” (MILLER, 1990, apud, FULLAN, 2000, p.119).

Liderando a Comunidade

Uma ação pedagógica realista e democrática acontecerá a partir do momento em que atendermos às especificidades da comunidade local e às demandas da sociedade de hoje; embora apresente vários obstáculos para que a efetiva participação ocorra, precisamos compreendê-la além da execução, na participação da partilha do poder, que é a tomada de decisões oportunizada através da liderança escolar, na busca da qualidade do ensino. Em entrevista sobre a gestão escolar, Cury (2008) afirma:

É ele [o gestor] o responsável por envolver as famílias para que elas se interessem pelo desempenho, pelo resultado de seus filhos. E, ao mesmo tempo, tem de estabelecer uma ligação com outras realidades dessa comunidade: o Conselho Tutelar, ONGs etc. A gestão escolar incorporou essa tríplice divisão com a Constituição de 1988, que determinou que as escolas públicas devem ser geridas de forma democrática. Então, um gestor não pode trabalhar autoritariamente, ditatorialmente ou de forma ‘solta’.

A escola, por formar cidadãos, não tem apenas o objetivo da transmissão sistemática dos conteúdos, mas também a participação da diversidade, buscada principalmente através da participação da família e comunidade, o que não é

tarefa fácil, mas quando isto acontece, os resultados aparecem no sucesso do processo educacional.

De acordo com Paro (2004, p.17) “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”. A escola, porém, deve evitar a formalização em sua organização, a fim de que não aliene a participação da comunidade escolar na determinação dos destinos da instituição escolar. Garantir que, cotidianamente, os problemas sejam discutidos e decididos pela comunidade, através da promoção das relações interpessoais, é sinônimo de abrir espaços de discussões e busca de soluções.

A democracia só se torna efetiva a partir do momento em que todos os envolvidos estejam convencidos da sua importância, demonstrada de forma concreta através dos atos e relações não autoritárias, pois esta se orienta na direção oposta à democracia. “Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consistente e duradoura”. (PARO, 2004, p. 19)

Cabe, portanto ressaltar que a elaboração do projeto pedagógico promove a gestão participativa e democrática, uma vez que este deve ser desenvolvido mediante uma ação conjunta, articulada, unitária e consistente da comunidade escolar. (LUCK, 2002).

O Projeto Político - Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar (VASCONCELOS, 2005, p. 169).

Nesse sentido, cabe então ao gestor líder segundo Gentile (2002):

- ser o articulador da proposta pedagógica;
- decifrar e compartilhar as informações contidas em leis que afetam o cotidiano escolar;
- propiciar momentos de discussão organizados, com pauta definida, com tempo e espaço para que todos participem.
- definir problemas e identificar soluções, levando em consideração a opinião de todos;
- coordenar a parte administrativa sem prejuízo do acompanhamento das questões pedagógicas;
- ressaltar as funções educativas de todos os funcionários;
- providenciar condições materiais e estruturais para que todos possam realizar seu trabalho.

Torna-se possível compreender, portanto, o quanto gestor necessita ter espírito de liderança, ser seguro, estimulador, comunicativo, criador de clima de

confiança e receptivo a todos. Além disso, ser construtor de equipes participativas e com responsabilidade; transmissor de energia, dinamismo e entusiasmo e colaborador no desenvolvimento de habilidades em todos que fazem parte de sua equipe. Ou seja, para desempenhar todas essas funções com competência, é preciso saber articular capacidade administrativa, pedagógica, de recursos humanos e política.

Considerações finais

A sociedade vem sendo distinguida pelos avanços científicos e por grandes conquistas tecnológicas e pela pretensão da alta qualidade de vida, sendo que estes são frutos das próprias necessidades e expectativas das comunidades na qual a educação está inserida.

Na atualidade percebe-se a grande dificuldade de termos pessoas qualificadas, determinadas e transformadoras, que saibam ser líderes e que tenham iniciativa para mudar e transformar uma escola.

O grupo gestor ordena esforços, integra diferentes unidades da estrutura, distribui atribuições, graus de autoridade e responsabilidade, porém, sem uma liderança efetivamente aceita e compartilhada por todos da instituição, não é possível uma ação administrativa e gerencial. Daí que a liderança é um elemento inerente a todo o processo gerencial-administrativo. Em tal sentido, pode-se analisar que as instituições educativas, a organização dos recursos humanos, apesar dos materiais, curriculares, pedagógicos e de toda a estrutura técnico-administrativa, não cumprem os fins para quais foram criadas, pelo fato de não possuírem uma liderança que tenha a coordenação e o controle de todas as suas partes, áreas e níveis, posto que seus gestores não estão eficientemente utilizando a liderança que a eles foi dada, seja por apadrinhamento ou por merecimento.

Por este motivo, parte do fracasso de gestores e de administrações e, conseqüentemente, da educação reside em que os mesmos não estão preparados para executar uma liderança eficaz e carecem de fundamentos teóricos e práticos sólidos para garantir uma atitude positiva da mesma. Não procuram atualizar-se, não compartilham, não definem um estilo próprio e não cultivam a confiança de seus colaboradores. Tais aspectos incidem de maneira negativa na repercussão profissional de docentes e colaboradores, refletindo também nos alunos, nos pais e em toda a comunidade.

Deve-se constatar que, na escola, em todos os seus espaços, seus atores (gestores, professores, funcionários, alunos e toda a comunidade escolar) podem e devem trocar experiências e realizar aprendizagens significativas, por meio da construção do projeto político pedagógico da escola, pois é onde se constrói a convivência democrática. Mas, para isso, exige-se líderes preparados, o que significa que estes devem conhecer a si mesmos, e que sua sensibilidade,

disponibilidades e outros são fundamentais, mas não suficientes, pois todo gestor é um líder, um articulador, um mediador e interlocutor dos diversos segmentos da comunidade e precisa utilizar os procedimentos adequados para trabalhar com a sua equipe no processo de ensino-aprendizagem.

Contudo, torna-se um grande desafio para os líderes escolares saber o quanto é importante, em um ambiente escolar, promover energia motivacional, através da oportunidade, satisfação, harmonia, comprometimento, desejos, para se alcançar um clima de trabalho mais propício e integrado ao grupo de gestores, funcionários e toda a comunidade escolar.

Referências Bibliográficas

- BERGAMINI, Cecília. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BETHEL, Sheila Murray. *Qualidades que fazem de você um líder*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CURY, Jamil. *Basta de papelório*. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/basta-papelorio-423977.shtml>. 2008. > Acesso em: 20 de março de 2015.
- FULLAN, Michael. *A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- GENTILE, Paola. *Administrar: uma ação coletiva*. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/administrar-acao-coletiva-423241.shtml> > Acesso em: 20 de março de 2015.
- GOLEMAN, Daniel. LTDA. A realidade emocional dos grupos. *Revista Você S.A.*. São Paulo: Abril, 2002.
- HARDINGHAM, Alison. *Trabalho em Equipe*. São Paulo: Nobel, 2000.
- LÜCK, Heloísa. *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- _____, Heloísa al. *A escola participativa: a gestão escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- _____, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. - (Série Cadernos de Gestão)
- _____, Heloísa. *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores*. In: *Em Aberto*. Brasília: 2000
- MAIA, Benjamim Perez; COSTA, Margarete Terezinha de Andrade. *Os desafios e as superações na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico*. Curitiba; IBPEX, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 2004.

VASCONCELLOS, Celson dos Santos. *Planejamento: Projeto Ensino - Aprendizagem e Projeto Político - Pedagógico - elementos metodológicos para a elaboração e realização*. São Paulo: Libertad Editora, 2005.

Sobre os autores

Mirian Mirna Becker Mestre em Ensino de Ciências (2014), graduação em Pedagogia (2007) ambos pela Universidade Estadual de Roraima UERR

Marcos Lopes de Souza é Educador Físico (IFRR); Pós-Graduando em Gestão do Trabalho Pedagógico (UNINTER).

Poliana Priscila Matos Pardal - Psicóloga (FEPAR), Especialista em Formação Pedagógica do Professor Universitário (PUCPR), Mestranda em Educação (UTP), Integrante do Observatório da Educação como bolsista da CAPES, orientadora de TCC do Grupo UNINTER.

Janecley Martins Silva é Mestre em Educação em Ciências na Amazônia pela Universidade do Estado do Amazonas. Professora do Curso de Pedagogia do Campo da Universidade Estadual de Roraima.

Recebido em agosto de 2015

Aprovado para publicação em setembro de 2016