



SALA DE APRENDIZAGEM

7

Esse conteúdo é parte integrante do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares

MENTORIA DE DIRETORES DE ESCOLA: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS

Maria Cecília Luiz (org.)

São Carlos, 2022

© 2022, dos autores

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Reitora

Ana Beatriz de Oliveira

Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC)

Coordenadora

Maria Cecília Luiz

Revisão Linguística

Marina Gimenez Parra

Vanessa Aparecida de Oliveira

Editoração Eletrônica

Jéssica Veloso Morito

Identidade Visual

Jéssica Veloso Morito

Ficha catalográfica

L953 Mentoria de diretores de escola: orientações práticas/
organizadora: Maria Cecília Luiz. -- Documento eletrônico
-- São Carlos: Autores, 2022.

1. Mentoria. 2. Educação 3. Escola. I. Título.

CDD – 370

CDU – 37

LIDERANÇA DO DIRETOR DE ESCOLA

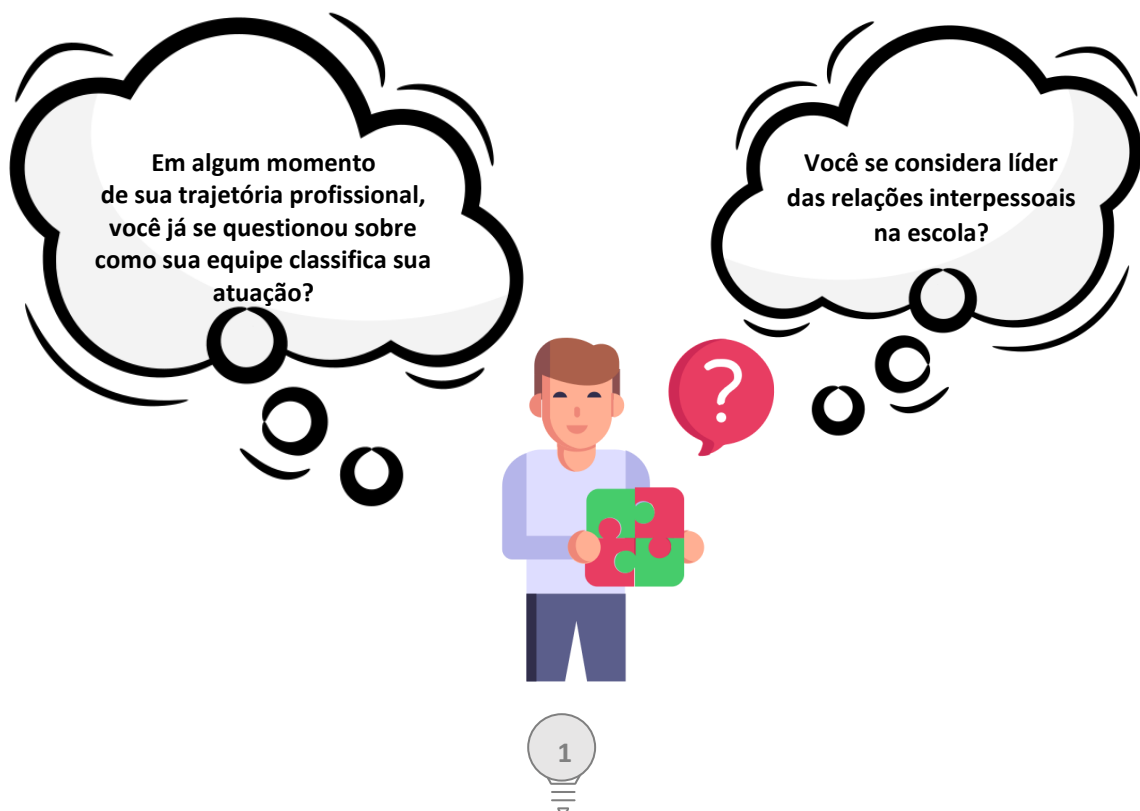
Camila Perez da Silva
Ricardo Gavioli de Oliveira

EMENTA: Habilidades profissionais do líder. Incentivo ao trabalho colaborativo. O gestor como líder das relações interpessoais na escola. Liderança educacional compartilhada e distribuída. Visão estratégica e atuação integrada. Gerenciamento de riscos e gestão das contingências.

OBJETIVOS GERAIS

- Analisar a importância da liderança na gestão escolar, com destaque para o trabalho colaborativo e com visão coletiva.
- Diferenciar as lideranças compartilhadas e distribuídas.
- Compreender como as relações interpessoais e as contingências influenciam a cultura organizacional da escola.

1. LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR



Antes da promulgação da Constituição de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, a administração escolar seguia a lógica da administração empresarial, com foco em questões burocráticas e administrativas.

Com a reabertura político democrática, o enfoque tecnocrático da administração escolar foi sendo substituído pelo pedagógico, impulsionando significativas transformações, em especial, a **substituição da ideia de administração pela de gestão escolar**, que provocou importantes mudanças em termos do incentivo à participação da comunidade nos processos decisórios da escola.

Neste contexto, fazia-se necessário ressignificar a postura pouco dialógica e autoritária dos profissionais da educação, especialmente a do diretor escolar, que se viu compelido a criar estratégias para viabilizar a democratização de sua gestão.



Coube ao diretor de escola atuar como líder das relações interpessoais na escola, influenciando e motivando a todos para atingir objetivos comuns, estabelecendo uma cultura de colaboração capaz de evolver todos os membros de sua equipe

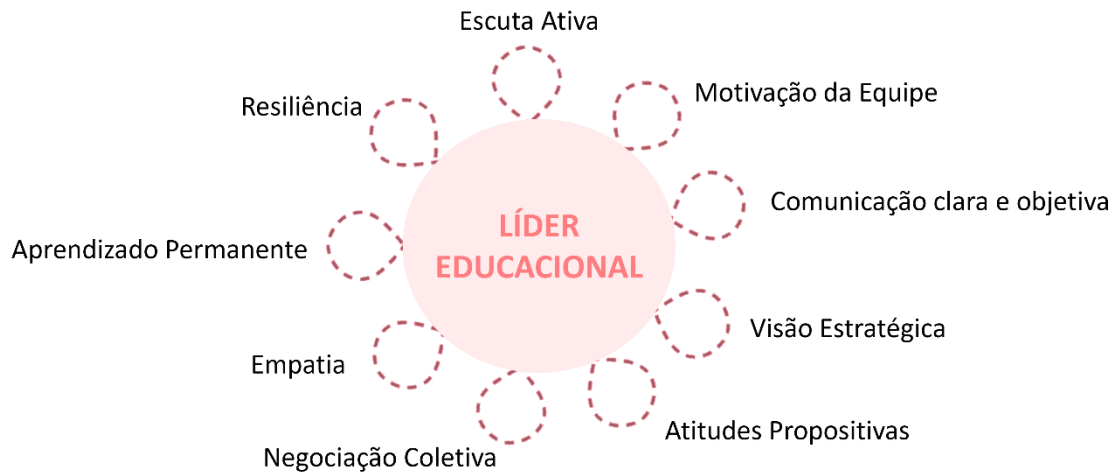
No contexto educacional, **o estilo de liderança está muito mais orientado para as pessoas do que para tarefas**. O líder educacional é aquele capaz de incentivar a participação coletiva e democrática dos sujeitos na escola.



Liderança não tem relação direta com a posição que se ocupa na hierarquia de uma determinada instituição. Diz respeito à legitimação e ao reconhecimento da autoridade do líder por parte de seus liderados

As ações de um diretor que se pretende líder objetivam a confiança e o incentivo do trabalho colaborativo em prol do aprimoramento dos processos organizacionais da escola, com foco na otimização da sua função pedagógica.

Figura 1: Habilidades do líder educacional

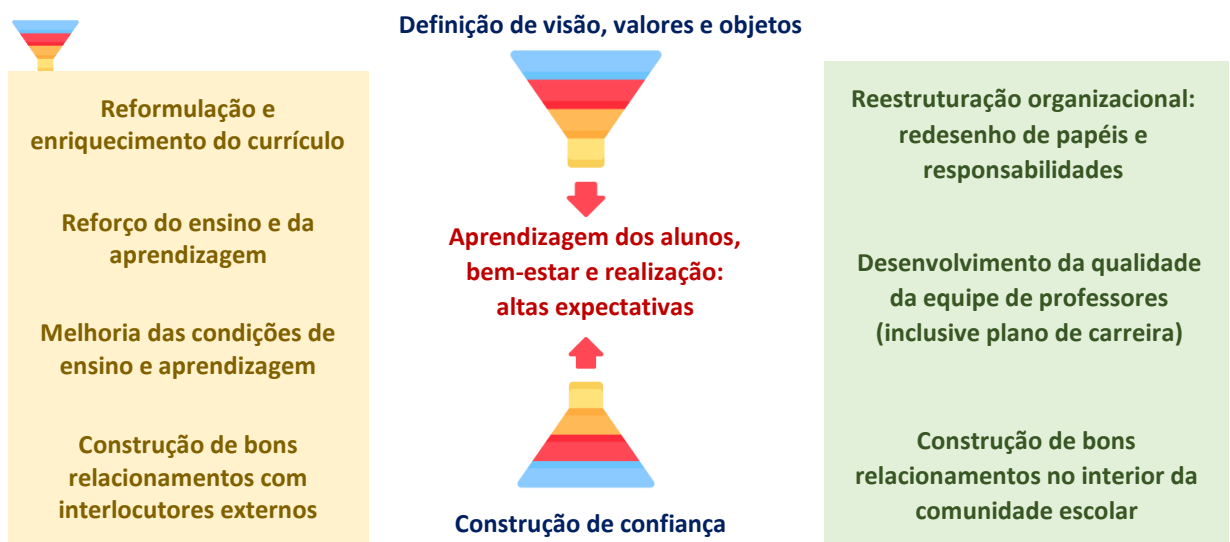


Fonte: Elaboração pelos autores, 2022.

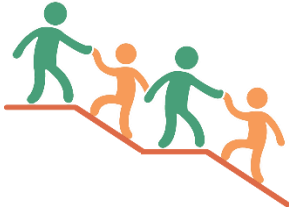
É fundamental que o diretor-líder organize suas atividades administrativas tendo como foco a gestão da aprendizagem, indo além do simples monitoramento e/ou supervisão das atividades desenvolvidas no ambiente escolar, apresentando-se como um colaborador e facilitador das ações, e não o seu contrário.

A liderança do diretor produz efeitos direto sobre a aprendizagem dos estudantes e no clima organizacional da escola. As diferenças de personalidade e de estilos de liderança exercem influências diretas no êxito ou no fracasso escolar.

Figura 2: Aspectos relacionados à liderança educacional bem-sucedida



Fonte: British Council, 2019.



Todos os diretores considerados bem-sucedidos apresentavam práticas e características comuns, independentemente da escola em que atuavam: são “práticas catalisadoras” que favorecem a efetivação das ações colaborativas como a escuta ativa; a liderança compartilhada e a estrutura de trabalho (TORRES-ARCADIA *et al.*).

Para exemplificar como estas “práticas catalisadoras” se concretizam nas escolas, elaboramos uma breve descrição de ações do diretor-líder, consideradas exemplos de confiança e motivação da equipe.

Quadro 1: Características dos gestores que se destacam em relação à liderança

DIRETORES QUE SE DESTACAM NA LIDERANÇA	
CARACTERÍSTICA	EXEMPLO DE ATUAÇÃO
Coerência	Ações que condizem com seu discurso
Perseverança	Atitude proativa mediante os desafios
Melhoria do clima organizacional	Ênfase nas soluções e não nos problemas
Comunicação	Mensagens claras e alinhadas a objetivos comuns
Motivação da equipe	Definição de metas viáveis
Preocupação com os resultados	Proposição de ações educativas colaborativas voltadas para a aprendizagem

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Liderança e motivação são “dois processos interpessoais estreitamente interdependentes” (MAXIMIANO, 2017, p. 267). Líder é aquele capaz de ao mesmo tempo gerenciar conflitos e exercer influências positivas em sua equipe.

A falta de habilidade do diretor-líder para identificar a causa central de problemas e conflitos no ambiente escolar faz com que as soluções propostas funcionem muito mais como um paliativo que como mecanismo efetivo de resolução.

Soluções superficiais e pouco eficientes servem apenas para camuflar os conflitos ao invés de eliminá-los, podendo gerar problemas ainda mais complexos



Vale lembrar, também, que um clima organizacional saudável não se restringe à eliminação de conflitos, mas sim à busca por novas formas de geri-los, o que demanda uma atuação integradora por parte do diretor-líder, no sentido de aglutinar e conquistar a confiança das pessoas.

No processo de gerenciamento das relações interpessoais na escola, o diretor-líder necessita reconhecer quais sujeitos exercem diferentes tipos de liderança, a fim de canalizar o potencial destas influências para otimizar a qualidade da educação oferecida.

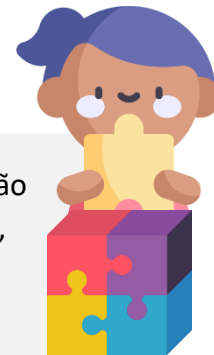
Cabe ao diretor desenvolver habilidades para atuar a partir da perspectiva de distribuição e compartilhamento de sua liderança, promovendo ações colegiadas e colaborativas, pautadas no princípio da descentralização e da transitoriedade para gerar maior envolvimento e responsabilização conjunta dos sujeitos que estão sob sua orientação.

O processo de distribuição e compartilhamento da liderança exige especial atenção do gestor ao grau de confiança estabelecida entre ele e os demais membros de sua equipe, posto que este é um processo que vai muito além da simples delegação ou distribuição de tarefas. Seu objetivo é contribuir para que os profissionais da escola desenvolvam suas capacidades particulares em conjunto e em prol do funcionamento orgânico da unidade.



O grande desafio está em identificar diferentes perfis de atuação, considerando os pontos fortes e as fragilidades de cada um, evitando que o processo de distribuição e compartilhamento de liderança se torne um fator de geração de caos em virtude da falta de habilidade do diretor-líder para reconhecer as competências profissionais de cada membro de sua equipe, atribuindo-lhes responsabilidades que não condizem com suas capacidades.

Liderança compartilhada pressupõe uma colaboração mútua e conjunta, enquanto a liderança distribuída, uma colaboração específica de diversos indivíduos em diferentes níveis organizacionais



A **noção de risco** também é fundamental para o sucesso da atuação do diretor-líder. Ela permite a verificação de diversos efeitos indesejáveis observados durante o desenvolvimento de determinadas atividades ou projetos que poderiam ser mais bem equacionados se tivessem sido abordados a partir de uma visão estratégica e compartilhada.



levantamento das incertezas



probabilidade de ocorrência e impacto



resultados/efeitos positivos ou negativos

Além da identificação e gerenciamento dos riscos, cabe ao diretor-líder realizar a **gestão das contingências**, que se refere àquelas situações ou eventos que não se consegue prever ou controlar. O caso mais latente de contingência verificado na atualidade é a pandemia decorrente do novo coronavírus (SARS-CoV-2), que tem demandado ações de planejamento e replanejamento estratégico constantes por parte dos gestores escolares.

Compreender como realizar a avaliação e o gerenciamento de riscos no ambiente escolar, assim como elaborar um plano de contingência, contribui significativamente para minimizar os impactos e consequências de eventos imprevistos e indesejáveis. São habilidades importantes do diretor-líder que necessitam ser realizadas em conjunto com a comunidade para que se obtenha o efeito desejado.



Desencadear e sustentar processos de melhorias significativas e permanentes nas escolas não é tarefa simples. Todavia, metodologias de partilha e orientação com foco na troca nas experiências e no debate coletivo sobre os desafios colocados, como é o caso do curso de aperfeiçoamento em mentoria de diretores, constituem instrumentos concretos para a transformação da escola em prol do cumprimento efetivo de sua função social.

Finaliza-se com a certeza de que elucidar alguns pontos fundamentais da atuação do diretor como líder das relações interpessoais na escola é algo importante para estabelecer uma cultura de colaboração, com foco na proposição de soluções com potencial de promover avanços reais e minimizar problemas inerentes ao cotidiano das instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

BRITISH COUNCIL. **Liderança e gestão escolar**: agenda de internacionalização. Tradução Stephen Rimmer. São Paulo: [s. n.], 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2017.

TORRES-ARCADIA, C. C. *et al.* **The principal in Mexico**: a study of successful cases. World Education Research Association: 12th National Conference on Education Research, COMIE, 2013.