

# LIDERANÇA DO DIRETOR DE ESCOLA

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM  
MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES

Profa. Dra. Camila Perez da Silva  
Prof. Me. Ricardo Gavioli de Oliveira

*Realizado por:*

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC)

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



**O conceito de liderança e as habilidades profissionais do líder**

**Liderança compartilhada e liderança distribuída**

**A ação do diretor enquanto líder das relações interpessoais**

**Gerenciamento de riscos e das contingências**



# REPRESENTAÇÕES DO DIRETOR DE ESCOLA



Burocrata sem empatia



Dificuldade para estabelecer diálogo com a comunidade



Pouco querido por estudantes e professores



Mais preocupado com a administração financeira do que com o rendimento pedagógico



# DA ADMINISTRAÇÃO PARA A GESTÃO ESCOLAR

Não se refere apenas a uma mudança terminológica; mas uma nova:

1 Postura de atitude

2 Orientação conceitual



é promotora de **transformações de relações de poder**,  
de práticas e da organização escolar em si.

(LÜCK, 2000)





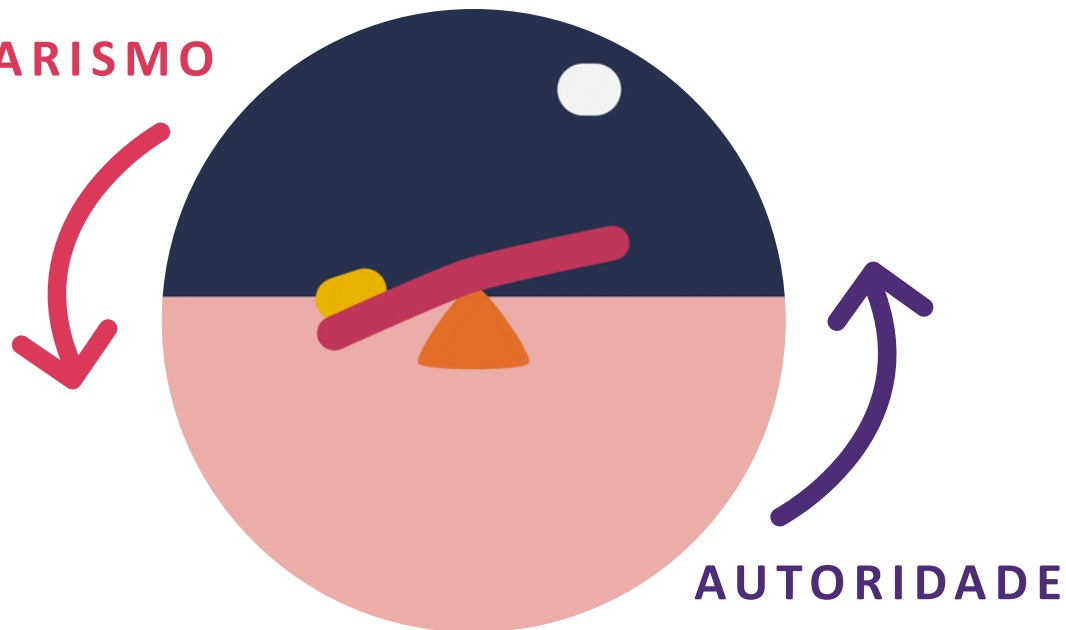
# PRÁTICAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

LIDERANÇA



sinônimo de **AUTORIDADE**

**AUTORITARISMO**



Autoridade não é inerente a um cargo ou função

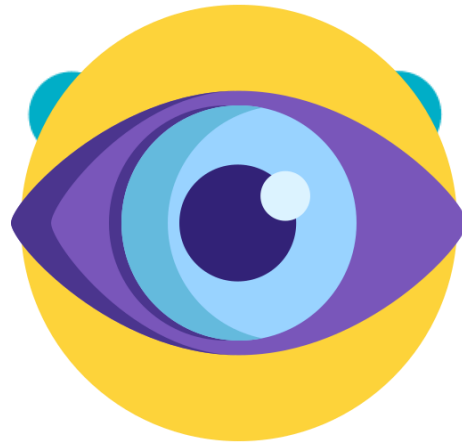


Relaciona-se ao respeito e permite tornar o outro autor



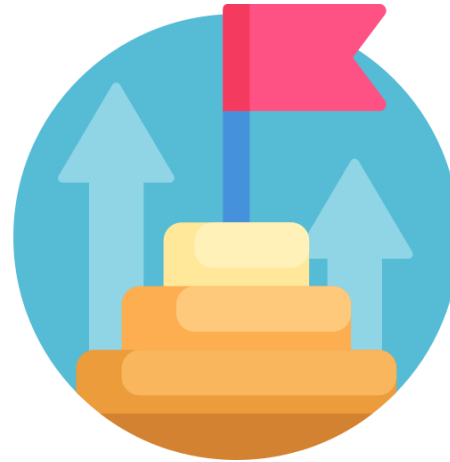
### Mostrar o caminho

Ser exemplo e exercer a liderança de forma legítima



### Inspirar a visão conjunta

Envolver a equipe em objetivos comuns



### Desafiar o progresso

Estimular novas ideias e atitudes proativas



### Permitir que os outros ajam

Possibilitar a colaboração

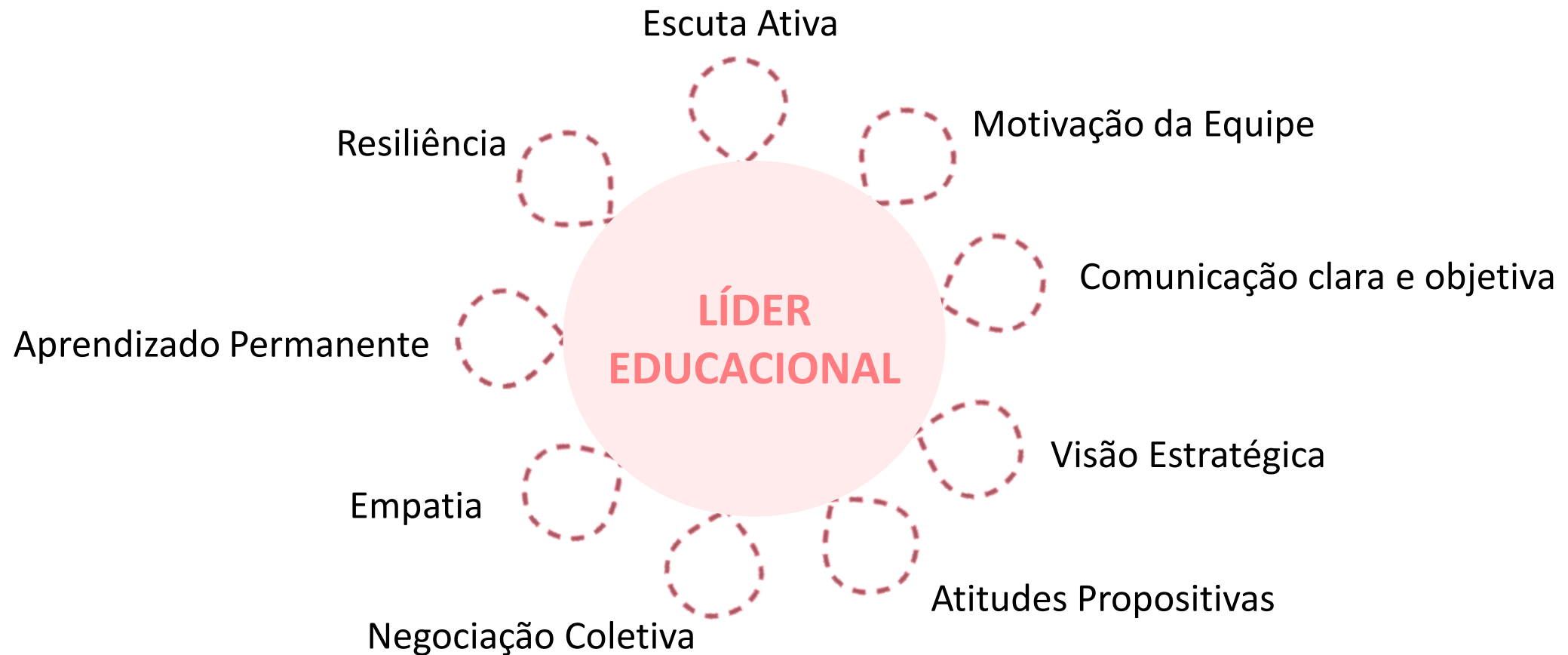


### Encorajar a vontade

Incentivar a mudança



# PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO LIDER





“ O líder é aquele que tem capacidade de **INFLUENCIAR** e **MOTIVAR AS PESSOAS** para atingirem objetivos comuns, estabelecendo uma **CULTURA COLABORATIVA**. Sendo capaz de evolver todos os membros de sua equipe a partir de uma relação de confiança entre seus liderados







# ESTILOS DE LIDERANÇA

**ORIENTADO PELA TAREFA**



**ORIENTADO PARA PESSOAS**

**Concentra** a autoridade e o processo de tomada de decisões nos resultados de um projeto



**Enfatiza** a participação da equipe no processo decisório e no clima humano do projeto

**Autocrático  
Autoritário  
Diretivo**



**Democrático  
Participativo  
Consultivo**



## Práticas catalizadoras

# CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA

CARACTERÍSTICA	EXEMPLOS DE ATUAÇÃO
<b>COERÊNCIA</b>	Ações que condizem com seu discurso
<b>PERSEVERANÇA</b>	Atitude proativa mediante os desafios
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Ênfase nas soluções e não nos problemas
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Mensagens claras e alinhadas a objetivos comuns
<b>MOTIVAÇÃO DA EQUIPE</b>	Definição de metas viáveis
<b>PREOCUPAÇÃO COM OS RESULTADOS</b>	Proposição de ações educativas colaborativas voltadas para a aprendizagem



Promover **AÇÕES COLEGIADAS E COLABORATIVAS** pautadas na descentralização e transitoriedade. Afim de **gerar maior envolvimento e responsabilização conjunta dos sujeitos** que estão sob sua orientação

**GERENCIAMENTO  
DE PROCESSOS**

**LIDERANÇA  
COMPARTILHADA**



**LIDERANÇA  
DISTRIBUÍDA**

**GERENCIAMENTO  
DE ATIVIDADES**

Pressupõe colaboração mútua e conjunta  
Envolve a equipe em um objetivo em comum

Pressupõe colaboração específica  
Envolve membros específicos em torno de objetivos distintos



A **LIDERANÇA EDUCACIONAL** relaciona-se a complexos **processos organizacionais da gestão** em permanente construção

Os maiores *desafios* são:



**Identificar diferentes perfis de atuação;**

**considerar os pontos fortes e as fragilidades de cada um;**

**atribuir aos membros da equipe responsabilidades que condizem com as suas capacidades; e**

**Evitar que a distribuição e/ou compartilhamento da liderança não gere caos.**



PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO

GERENCIAMENTO  
DE RISCOS

GESTÃO DAS  
CONTINGÊNCIAS



# O QUE É UM RISCO?



Está diretamente associado a uma atividade cuja finalidade é realizar um **levantamento das incertezas** a ele relacionadas

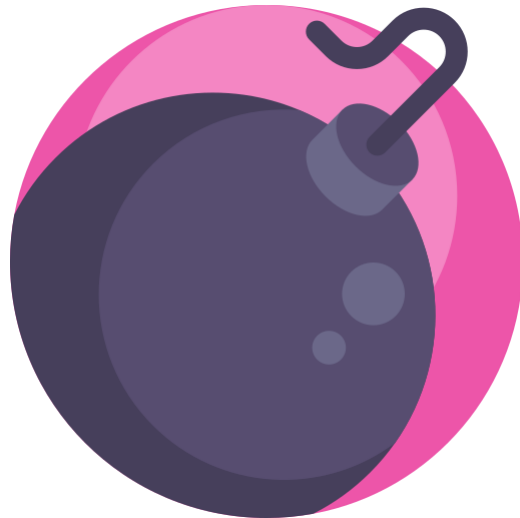
É caracterizado pela **probabilidade de ocorrência e impacto** sobre os objetivos de um projeto

Pode gerar **resultados/efeitos positivos ou negativos**



# GERENCIAMENTO DE RISCOS

As incertezas representam **RISCOS COM POTENCIAL** para **DESTRUIR** ou **AGREGAR VALOR**  
Assim, à medida que essas **incertezas se acumulam** elas se convertem em riscos



## **RISCO NEGATIVO**

é definido como ameaça



## **RISCO POSITIVO**

é definido como oportunidade



Embora o **RISCO SEJA ADMINISTRÁVEL**, a **incerteza não é!**



Administrar um **projeto repleto de incertezas como a escola**, exige o uso de procedimentos e instrumentos capazes de convertê-las em dimensões sobre as quais se pode agir



Como não há um "catálogo de riscos" é fundamental que os gestores considerem os aprendizados obtidos e sua experiência profissional para identificar e gerenciar os riscos.

**NÃO HÁ UM MODELO ÚNICO PARA SOLUCIONÁ-LOS**



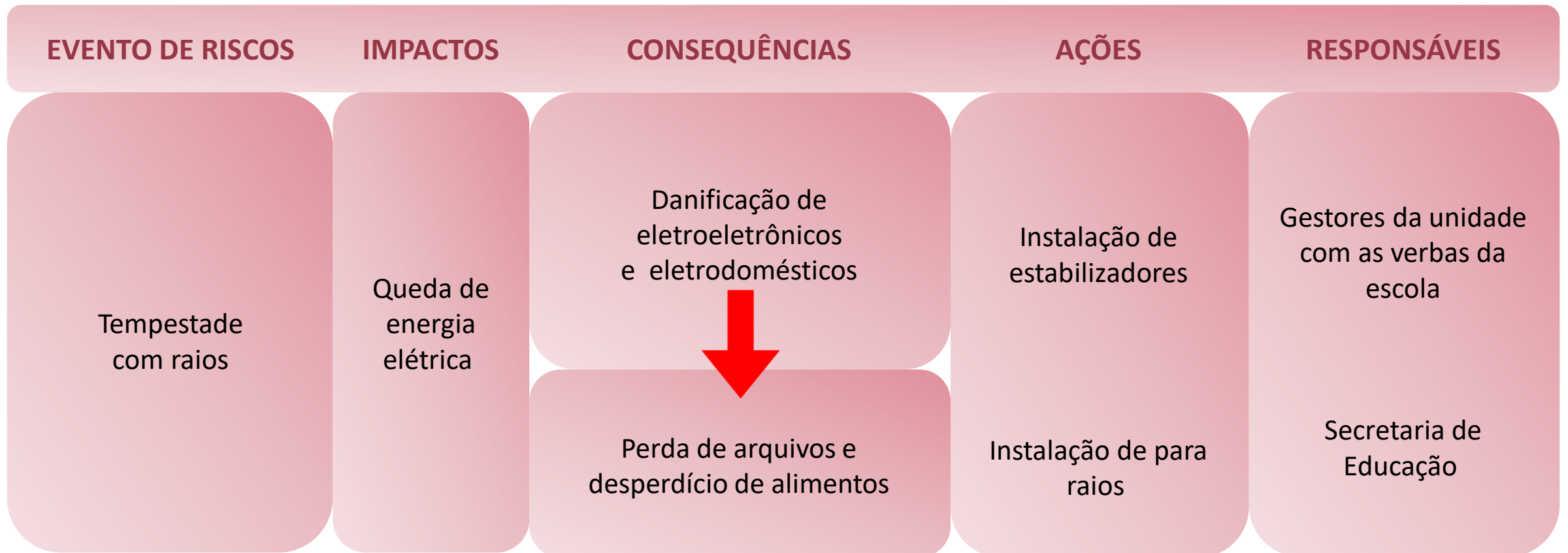


# AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE RISCO POSITIVO

EVENTO DE RISCOS	IMPACTOS	CONSEQUÊNCIAS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS
Atingir a meta do IDEB	Melhoria da autoestima da comunidade escolar	Professores mais engajados no desenvolvimento de suas ações	Otimização das formações pedagógicas  Socialização de boas práticas educativas	Equipe gestora
	Reconhecimento da escola como espaço de aprendizagem efetiva	Alunos motivados		
		Reconhecimento da liderança dos gestores		



# AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE RISCO NEGATIVO





# GESTÃO DE CONTINGÊNCIAS

É imprescindível que o gestor-líder saiba realizar também a **gestão das contingências**

**GESTÃO DAS CONTINGÊNCIAS** se refere àquelas situações ou eventos que não se consegue **PREVER** ou **CONTROLAR**



**1** Não têm por objetivo evitar uma ocorrência como é o caso do gerenciamento de riscos

**2** Apresenta soluções plausíveis quando um evento indesejável não pode ser evitado



# PLANO DE CONTINGÊNCIA



**PLANEJAMENTO PREVENTIVO**  
evite contratempos indesejáveis



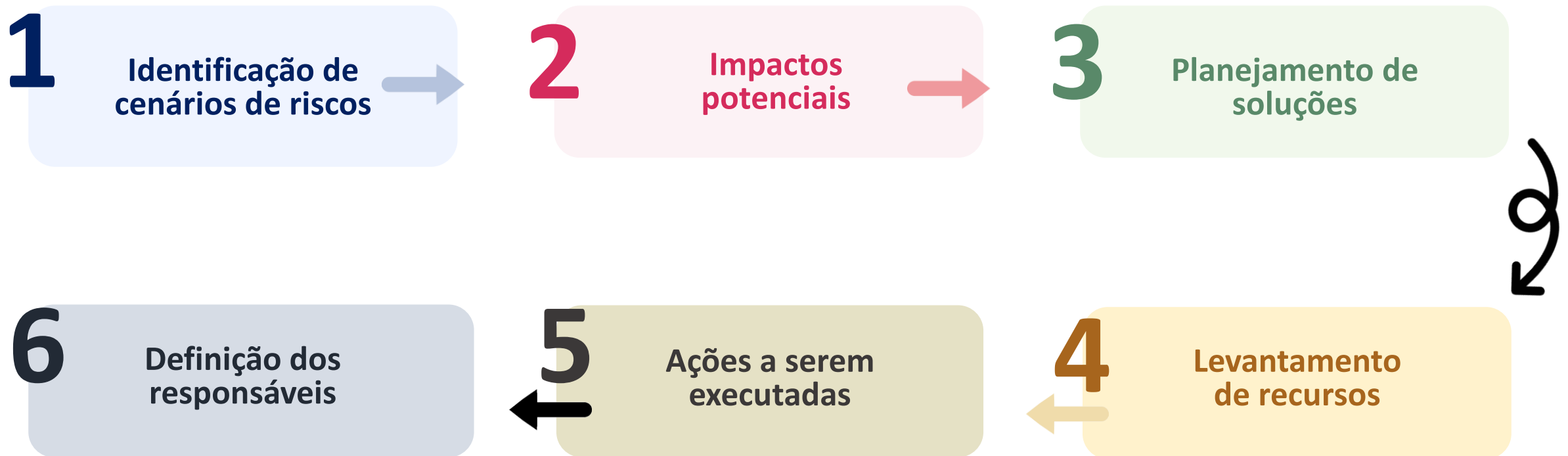
**IDENTIFICAR RISCOS NEGATIVOS**  
potencial para paralisar e/ou  
comprometer ações centrais



**MINIMIZAR OS DANOS**  
na ocorrência de um evento  
imprevisto



# ELABORAÇÃO DO PLANO DE CONTINGÊNCIA



A **LIDERANÇA EDUCACIONAL** relaciona-se diretamente ao processo de **democratização da gestão escolar**

“ É preciso **INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO SOCIAL** de todos, de modo que cada membro tenha clareza e conhecimento de seu papel com vistas à promoção de ações e projetos que colaborem para a boa organização do trabalho e o exercício pleno da cidadania



## Liderança do diretor de escola

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES

