



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO EDUCACIONAL: UMA POSTURA DE
LIDERANÇA NA ESCOLA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Natália Trombetta Enderle

**Constantina, RS, Brasil
2009**

GESTÃO EDUCACIONAL: UMA POSTURA DE LIDERANÇA NA ESCOLA

Por

Natália Trombetta Enderle

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Me. Tatiana Valéria Trevisan

**Constantina, RS, Brasil.
2009**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO EDUCACIONAL: UMA POSTURA DE LIDERANÇA NA
ESCOLA**

elaborada por
Natália Trombetta Enderle

Como requisito parcial para obtenção de grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Professora Me. Tatiana Valéria Trevisan (FAMES)
(Presidente/Orientadora)

Professora Me. Maiane Liana Hatschbach Ourique (UFSM)

Professora Me. Cristiane Ludwig (UFSM)

Santa Maria, 08 de agosto de 2009.

*Dedico esse trabalho aos meus pais,
que me deram a vida e ensinaram a
lutar por ela dignamente. E aos
meus irmãos, pelo incentivo,
carinho e amizade.*

*Agradeço, primeiramente, a Deus, pelo dom da vida e proteção,
no decorrer dessa jornada.*

*Aos meus pais, que além da vida, me deram sempre coragem
para a luta, alento para o estudo e esperança para o futuro.*

Aos meus irmãos, pelo carinho e compreensão.

*Aos tutores e professores, que não se limitaram apenas em transmitir
seus conhecimentos, mas deram também o apoio e incentivo
necessários, compartilhando suas experiências
nas horas mais difíceis dessa caminhada.*

*Em especial a minha orientadora, professora Tatiana Valéria Trevisan,
pela dedicação durante a orientação desse trabalho.*

*Aos amigos e colegas, que juntos lutamos para alcançar nossos
objetivos.*

*E a todos que, de alguma ou outra forma contribuíram para a realização
desse trabalho.*

A todos o meu agradecimento

***Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor.
Se você quiser liderar, deve servir.
Jesus Cristo***

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO EDUCACIONAL: UMA POSTURA DE LIDERANÇA NA ESCOLA

AUTORA: NATÁLIA TROMBETTA ENDERLE
ORIENTADOR: Me. TATIANA VALÉRIA TREVISAN
Constantina/RS, 08 de agosto de 2009

Este estudo monográfico intitulado “Gestão Educacional: Uma Postura de Liderança na Escola” trata-se de pesquisa bibliográfica no contexto da produção do conhecimento, especificamente da Gestão Educacional. O trabalho objetivou discutir a importância de uma gestão educacional, delineada pela postura de liderança nas ações administrativas e educacionais da escola. Primeiro, analisando brevemente a evolução histórica da gestão educacional e sua implicação nos dias atuais. A seguir, partindo de modelos de liderança criados por grandes líderes como Welch, Hunter, Farber e Bernardinho, buscou-se definir o papel do líder dentro de uma instituição. E, por fim traçando algumas características dos gestores líderes e relacionando os benefícios da liderança na ação educacional. Assim, pode constatar-se que escolas que possuem gestores líderes, e que proporcionam a formação de novos líderes, conseguem mais facilmente atingir os objetivos propostos, uma vez que estes têm papel fundamental para o bom andamento das atividades educacionais, proporcionando ambiente propício à aprendizagem e ao crescimento pessoal e profissional das pessoas envolvidas no processo ensino-aprendizagem. Através de ações básicas como: servir, amar, respeitar, influenciar e lutar, o gestor líder consegue estar mais próximo da realidade de cada aluno e da comunidade onde está inserido, estabelecendo vínculos com a sociedade e conquistando, assim, o seu respeito e admiração.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Gestão Educacional; Gestão Escolar.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO EDUCACIONAL: UMA POSTURA DE LIDERANÇA NA ESCOLA

(EDUCATIONAL MANAGEMENT: A LEADERSHIP POSITION AT SCHOOL)

AUTHOR: NATÁLIA TROMBETTA ENDERLE

COORDINATOR TEACHER: Me. TATIANA VALÉRIA TREVISAN

Constantina/RS, 08 de agosto de 2009

This monographic study entitled "Education Management: A Leadership Position at School" is a bibliographical research in the context of knowledge production. The work aimed at discussing the importance of an education management delineated by the leadership position in the administrative and educational actions. Firstly, one briefly analyzed the historical evolution of the educational management and its implication nowadays. Following that, one started from the leadership models of great leaders as Welch, Hunter, Farber and Bernardinho, and tried to define the role of leadership in an institution. At last, tracing some features of the leader managers and relating the benefits of the leadership in the educational action, one can realize that schools which have leader managers and provide the formation of new leaders, are more easily able to reach the proposed goals, once they have a fundamental role for the good course of educational activities, providing a proper environment to learning and to personal and professional growth of those involved in the teaching-learning process. Through basic actions as: serving, loving, respecting, influencing and working hard, the leader manager is able to be closer to each student's reality and also to the community where he/she is living, establishing bonds with the local society and thus conquering their respect and admiration.

KEY-WORDS: Leadership; Educational Management/ School Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Roda da Excelência</i> de Bernardinho.....	20
Figura 2 - Pirâmide Invertida de James C. Hunter.....	21

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 Organização do Estudo	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão Educacional	13
2.2 Liderança	17
2.3 Gestão e Liderança	22
3 METODOLOGIA	28
3.1 Método Utilizado	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho buscou fazer uma reflexão sobre as inúmeras transformações pelas quais a educação tem passado no decorrer dos anos, desde a estrutura das salas de aulas, as relações entre professores, alunos e pais, até a forma de conduzir essa nova educação, e como essas mudanças trazem novas conexões entre escola e família. Com isso, novos problemas, expectativas, formas de lidar com pessoas são estabelecidas. E com elas, há necessidade de uma reestruturação escolar. Para isso, surge a demanda de olhares diferentes para enfrentar e atender os desafios e diversidades do contexto.

Neste sentido buscou-se refletir sobre a gestão educacional e os desafios que ela enfrenta nessa nova fase do ensino, bem como as possíveis posturas que os gestores poderão adotar para conduzir melhor sua equipe, a fim de que ela chegue aos resultados desejados. Sempre procurando ponderar aspectos históricos e situacionais da educação.

Desta forma, a temática escolhida “Gestão Educacional: uma postura de liderança na escola”, procura dar um enfoque às ações dos líderes dentro da instituição. No entanto, a visão que o estudo traz sobre liderança vai além de um comando ou de um cargo de chefia, mas engloba um conjunto de ações, que vão desde cumprir e conhecer leis e burocracias até mesmo compreender o universo de cada membro da equipe com a qual se está trabalhando. Isso requer profissionais preparados para atuar no comando de uma instituição que encaminha a vida do educando, não somente para as necessidades do aprendizado formal, como também para enfrentar a vida profissional e pessoal.

O gestor líder é um mediador da aprendizagem, no sentido amplo, sendo responsável pelo adequado funcionamento das atividades escolares. A partir do seu trabalho é que os segmentos escolares terão êxito em suas funções. O líder busca o sucesso de sua equipe por meio da interação, da vivência, da amizade, do diálogo, da participação, da colaboração e da união. Propicia um ambiente para que sua equipe atue de forma participativa, colaborando entre si, a fim de chegar a um objetivo comum. Compartilhar e dividir tarefas entre os membros envolvidos na gestão escolar é uma forma de participar ativamente no incentivo e na construção do

conhecimento cooperativo, idealizado pela atual estrutura organizacional de uma instituição educacional.

Desta forma, a liderança surge como estratégia para os gestores educarem, numa perspectiva democrática, de forma que todos consigam estar presente no processo ensino-aprendizagem. Pois é através de uma gestão de liderança que os indivíduos interagem, relacionam-se, trocam experiências com outras pessoas, tornando social esse processo, onde o gestor passa a exercer o papel de mediador de relações e da aprendizagem.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

- Discutir a importância de uma gestão educacional, delineada pela postura de liderança nas ações administrativas e educacionais da escola.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar e conhecer as características determinantes de um líder;
- Identificar os principais desafios dos gestores líderes frente à educação;
- Relacionar os benefícios da liderança na ação educacional.

1.2 Organização do Estudo

Esta monografia está organizada em cinco capítulos. Na introdução é abordada uma contextualização do tema discutido e logo após, os objetivos a serem atingidos através do estudo. A seguir, vem o referencial teórico embasador, que está subdividido em três partes: primeiramente, uma reflexão sobre a gestão educacional e as transformações que ela vem sofrendo ao longo dos anos. Entre leis e reformas, entre regimes e tendências, as escolas e comunidade absorvem formas diferentes de lidar com a educação; Posteriormente, uma análise sobre a liderança e os modelos, estilos de liderar e os seus benefícios; E, por fim, relacionando gestão e liderança, destacando o que elas têm em comum e no que elas podem se auxiliarem

na busca do sucesso da educação. Em seguida ao referencial teórico, a metodologia utilizada para a realização da investigação e a discussão dos resultados. Ao final, são apresentados as conclusões do estudo e os referenciais utilizados para a construção deste trabalho monográfico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Educacional

A Gestão Educacional está passando por inúmeras transformações. Dentre essas, destacam-se as relações dos professores, alunos e direção e da escola com a família. A escola, na contemporaneidade, passa a exercer papel que antes, exclusivo da família, não era dela. A mesma está sendo incumbida da função de impor limites, ensinar o respeito, boas maneiras, atitudes como falar, escutar e se colocar em público; atribuições essas que, no passado, eram atribuídas aos pais, à família, mas hoje já fazem parte do cotidiano escolar.

A escola, segundo Fagherazzi e Boeno (2002), cumpre funções que são impostas pela sociedade. O modo como os professores e alunos se relacionam, a forma como é realizada a aula, os trabalhos, a avaliação, tudo está ligado ao momento histórico, político e social no qual a escola está inserida. E da forma que a sociedade pensa e age, para Figueiró, Oltramari e Piana (2001), os indivíduos nela inseridos irão pensar e agir, pois a construção dos valores e normas é determinado coletivamente. Assim, o pensamento individual é modificado para construir uma forma única de pensar, que é compreendida por todos. A educação deve possibilitar o conhecimento racional, promovendo a participação da pessoa na sociedade. Sociedade essa que está organizada racionalmente (PIANA e FIGUEIRÓ, 2002). De forma que:

A escola deve ser um lugar de ruptura com o meio de origem e de abertura ao progresso, ao mesmo tempo pelo conhecimento e pela participação em uma sociedade fundada sobre princípios racionais. (TOURAINÉ, 1998, apud PIANA e FIGUEIRÓ, 2002, p. 93)

Porém, a realidade e a cultura criada pelas gerações anteriores influenciam direta ou indiretamente, na formação do indivíduo, como pode ser analisado historicamente.

Para Mousquer (2008), a vinda dos colonizadores ao Brasil trouxe, junto com os Jesuítas, o início do que conhecemos hoje, como a educação brasileira. Guiada pelo plano de estudos Ratio Studiorum, um sistema elitista e aristocrata, onde os menos favorecidos não tinham o direito de estudar, restando-lhes apenas a

catequização. Os Jesuítas marcaram presença na educação brasileira no período colonial e na República.

Com o progresso das indústrias, na Europa, e o declínio político e econômico em Portugal, coube ao Primeiro Ministro Marquês de Pombal reorganizar o sistema social, econômico e administrativo. Assim, expulsou os Jesuítas do Reino de seus domínios, dando início à Educação Pública no Brasil.

Posteriormente, com os imigrantes, novas formas de educar influenciaram o Brasil. Após a criação da 1ª Constituição Brasileira em 1824 e o Ato Adicional em 1834, fica destinado ao governo central a responsabilidade do ensino do município da Corte e a Educação Superior e, a cargo das províncias, a educação primária e média. No final do Império, Rui Barbosa liderou um movimento de reação à falta de uma pedagogia autenticamente brasileira e uma política de educação popular.

Com a vinda da República, e a ascensão das teorias clássicas de administração adotadas no século XX, em especial o fayolismo, o taylorismo e o fordismo, a educação brasileira assume a teoria do Positivismo. Apesar da primeira Constituição da República não ter valorizado adequadamente a Educação, Benjamin Constant liderou uma reforma educacional baseada nos princípios do positivismo francês. Esta, vista na uniformização do ensino, na concepção de um conteúdo universal, na metodologia empírica e quantitativa e em práticas prescritivas de organização e funcionamento das instituições.

Durante o governo de Getúlio Vargas importantes medidas educacionais foram adotadas, dentre elas, o Manifesto Pioneiro da Educação, que defendia a gratuidade do ensino e ideias democráticas. Manifesto este que teve grande impacto político e social, sendo, ainda, referência para a educação pública.

Após a 3ª Constituição do Brasil, em 1937, medidas autoritárias passam a vigorar e ocorre uma restrição ao tratamento da Educação. Novas Leis foram criadas no governo do Estado Novo, adaptando a educação ao processo industrial. Com a deposição de Getúlio Vargas, em 1945, o Brasil experimentou, pela primeira vez, a democracia. Com isso, surgem novamente os debates sobre liberdade e democratização da educação. Muitos conflitos ideológicos ocorreram neste período, entre defensores da escola nova e conservadores do modelo tradicional. Como consequência desses embates, criou-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB –, Lei 4024/61, isso somente após treze anos de discussão no Congresso

Nacional. Contudo, prevaleceu a ideologia retrógrada do antigo sistema, reflexo da falta de compromisso com a educação.

No período militar a educação foi sustentada pelos movimentos internacionais da administração para o desenvolvimento econômico da educação. Com isso, implementou-se, no Brasil, o acordo Mec/Usaid, contestado pela comunidade intelectual, em função do caráter impositivo e conteúdo de natureza desenvolvimentista. A reforma educacional do ensino fundamental, médio e superior, que ocorreu nessa época foi mais uma estratégia para a imposição da pedagogia tecnicista. Tornou-se obrigatória a profissionalização do segundo grau, em um processo não democrático, e disciplinas obrigatórias e de conteúdos ideológicos. Mas, a partir da criação da Lei 7.044/82 – Reforma da Reforma –, extinguiu-se a obrigatoriedade do ensino profissionalizante, não abandonando a impropriedade organizacional e didático-pedagógica.

Esse processo de mudanças, que vem dos primórdios da educação e que, a cada nova fase, dá uma nova roupagem, fez com que, atualmente, o ensino direcionasse seus rumos para a gestão educacional, que está assegurada por princípios constitucionais.

Na atualidade, a Gestão Educacional refere-se aos trâmites legais que regem a educação no âmbito federal, estadual e municipal, constituindo-se no resultado da articulação dos diferentes governos. Engloba a Gestão Escolar, que são as leis e normas que regem a escola, os princípios norteadores que atuam no campo pedagógico, administrativo e financeiro, articulados com a comunidade escolar. (MOUSQUER, 2008).

Garantida pela forma de Lei 9.394/96, LDB, a gestão assume um caráter democrático, no qual todos os envolvidos no sistema de ensino têm igual importância na construção do processo de educar. Ao reconhecer isso, torna-se importante compartilhar as responsabilidades, de modo que as decisões sejam em conjunto e não de forma autoritária e imposta. Nessa perspectiva de gestão, os elementos escolares estão engajados na mesma proposta e dispostos a defendê-la e cumpri-la.

A expressão gestão educacional fortaleceu-se a partir do ano de 1990, liderada pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação – Consed –, que deste então, a têm como uma de suas principais políticas (LÜCK, 2006), sendo aceita e reconhecida como estrutura fundamental para a organização escolar.

A autora ressalta a atenção destinada à gestão:

[...] um conceito relativamente novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente humano, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira (LUCK, 2006, p. 27).

Nessa premissa, a visão de gestão centrada em uma pessoa não é mais aceita no processo, mas sim, uma ação baseada na formação de equipes de trabalho, onde todos os envolvidos têm responsabilidades. A proposta da gestão educacional permite às instituições de ensino construir uma educação de acordo com as suas necessidades, valorizando a cultura local e a bagagem cognitiva, motora e cultural de seus educandos e trabalhando de forma democrática e participativa, visando respostas para problemas decorrentes do cotidiano escolar.

Contudo, somente os preceitos constitucionais e as leis não garantem, necessariamente, uma gestão democrática. Para isso, faz-se necessário que os gestores adotem uma postura diferente, inovando na forma de administrar e colocando-se como líderes organizacionais, garantindo, com isso, a democracia. “O processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são co-responsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados” (LÜCK, 2006, p. 76). A não compreensão que os problemas educacionais não são somente de cunho didático, mas também de gestão pedagógica, acaba acarretando um desperdício de talento e recursos.

Educar pode ser considerado um ato de amor, quando o sujeito que educa ou é educado possa sentir-se membro integrante e integrado da mesma ação. Ninguém consegue encontrar significado naquilo que faz, a não ser pelo próprio significado de sua existência. Existir e ser são atos de um mesmo sujeito pensante que só consegue valorar sua ação através do envolvimento, do sentimento (THUMS, 2003, p. 15).

Assim, o educador deve ser um pesquisador que está sempre em busca de novidades, respeitando o conhecimento de seu aluno, aquilo que ele tem como verdade, o que ele conhece e vivencia. Isso exige do professor decência e pureza, para que ele não torne o ensino um mero treinamento, onde o aluno decora o que ele passa, mas que ele seja um mediador da aprendizagem (FREIRE, 2001). O

professor, segundo Thums (2003), deve ser um modelo de maturidade e adultez. O autor acredita que a “educação deve envolver a formação do indivíduo, com suas características, seus traços, seu perfil” (p.150), para que, assim, o sujeito possa descobrir o seu mais ínfimo ser.

Segundo Freire (2001), ensinar não é simplesmente passar conhecimento: é indagar, investigar, respeitar o educando como um todo, levando-o a pensar, a criar e a construir o seu próprio conhecimento. Nesse sentido, o educador e o educando devem ser criadores, instigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes. O professor e o aluno aprendem juntos, trocam conhecimentos constantemente, e o educando é sujeito de sua aprendizagem.

Sendo assim, a educação não é simplesmente transferir conteúdo, mas sim uma relação de troca, que envolve sentimentos e ações, onde o educador e educando aprendem e ensinam ao mesmo tempo. Isso requer respeito pelos seres humanos envolvidos na educação, ou seja, professor, aluno, direção, pais, enfim toda a comunidade escolar que participa do processo educativo.

O educador deve estimular o educando a pensar antes de agir, a ser líder de si mesmo, a não ter medo do medo, ser autor de sua própria história. Para Cury (2003), educar é doar-se sem esperar retorno, é saber perder, é correr riscos para transformar sonhos em realidade, é extrair prazer dos pequenos estímulos, é ter coragem para andar em lugares desconhecidos, educando a emoção e estimulando, desta forma, a formação baseada na tolerância, solidariedade, perseverança e inteligência emocional e interpessoal.

Neste sentido, faz-se relevante pensar qual o papel de gestores ou gestor líder? Também, o que significa liderar ou ser uma liderança? Refletir sobre esses questionamentos é iminente quando o país almeja uma educação democrática e justa.

2.2 Liderança

A aplicação prática do termo liderança pode ser entendida de diferentes maneiras. Uma delas é o ato de mandar, controlar, como uma posição superior, no qual um ordena e os demais obedecem. Porém, há outras maneiras, como a de conduzir um grupo ao caminho correto. Nesse sentido, a liderança, cada vez mais, torna-se importante no convívio de um grupo.

Ao iniciar a reflexão sobre liderança, faz-se necessário entender e definir o seu significado que, segundo os autores Jim Kouzes e Barry Posner *apud* Farber (2006, p. 11), é “a arte de mobilizar pessoas para que se esforcem em prol de objetivos comuns”. Segundo Shinyashiki ([199-] p. 4) “liderar exige que além de ser bom no que faz, você consiga que os outros sejam bons em suas funções”. Para ele, o líder deve inspirar as pessoas para que elas cheguem aos seus objetivos, possibilitando que coloquem em prática os seus sonhos, promovendo autonomia e cooperação das pessoas. Assim, “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004 p. 25).

Carly Fiorina *apud* Farber (2006, p. 31) ao definir liderança, estabelece que “a maior obrigação de um líder é tornar possível um ambiente em que as pessoas possam ambicionar mudar o mundo”. Neste sentido, o caminho para uma boa liderança passa pelos sonhos das pessoas e pelo desejo de mudança. O líder deve saber tocar as pessoas, fazer com que elas se sintam importantes e fundamentais para a equipe.

Nos dias atuais, a liderança não é mais sinônimo de poder e status, mas sim, um estado de envolvimento e comprometimento com sua equipe. O líder é o responsável pelo bom andamento da equipe, pela harmonia e disposição. Uma grande escola ou grupo de trabalho é reflexo das lideranças que ela tem. Contudo, o fato de exercer um cargo de diretor ou coordenador de escola não torna ninguém um líder. Mas o que de fato o pode tornar? Na tentativa de esclarecer a questão, julga-se necessário analisar alguns modelos de liderança.

Liderança Radical, de Steve Farber (2006), apresenta uma visão diferente, na qual a receita para uma boa liderança é aquela que é exercida com amor no coração. E a essência dela está em quatro ações: cultivar o amor, produzir energia ilimitada, a inspiração da audácia e a apresentação de provas.

Cultivar o amor é um dos grandes desafios e a grande motivação do líder radical. Seja amor por alguém, por algo, pela empresa, escola, alunos, colegas, amigos, metodologia ou pela vida. Farber (2006) acredita que sem comprometimento e amor no coração não se deve abraçar nenhuma causa ou correr algum risco para fazer as mudanças necessárias.

Produzir energia ilimitada é outra função do líder radical. A energia move o mundo, as máquinas e as pessoas. Por isso, é fundamental para o andamento dos

trabalhos. Algumas coisas ou ações funcionam como estimulante, sendo o amor, princípios elevados, grandes ideias, desafios estimulantes e trabalho interessante, alguns deles. Cada pessoa tem uma maneira de energizar-se, mas adotar atitudes positivas e criar um ambiente de trabalho que estimule a criação de novos projetos e ideias é um grande passo para energizar as pessoas ao seu redor.

Inspirar audácia é servir de forma corajosa, verdadeira, destemida e clara, trabalhando para o bem de todos e não somente para o seu próprio bem. Faber (2006, p. 149) coloca uma pergunta chave, através da qual todos que desejam ser líderes radicais devem se questionar: “como vamos mudar o mundo?”. Para ele, é isso que move e inspira as pessoas a trabalharem em prol de um objetivo. Esse mundo, ao qual o autor se refere, pode ser a empresa, a escola ou grupo de trabalho, como também algo de maior magnitude.

Nesta perspectiva, coloca o líder como um instigador das pessoas, aquele que questiona de que forma cada um pode contribuir para que as mudanças aconteçam, o porquê de ele ter escolhido aquele emprego, aquela filosofia de trabalho e de que maneira isso pode mudar o mundo. Inspirar esse desejo de mudança e fazer com que as pessoas se engajem à ideia de mudar o mundo é uma excelente maneira de inspirar audácia e um dos caminhos para alcançar o sucesso.

Delegar funções e tarefas, dar liberdade de tomada de decisões são atitudes tomadas nesse modelo de liderança. Contudo, vale ressaltar que atitudes isoladas não são suficientes, é preciso adotar um conjunto de condutas para que ocorra a liderança radical. Faz-se necessário emergir novos líderes dentro da equipe e pessoas interessadas e engajadas na proposta de trabalho, para que, assim, todo o processo de crescimento e desenvolvimento pessoal e de grupo aconteça.

A *Roda da Excelência* de Bernardinho (2006, p. 110) não é um modelo único de liderança ou uma resposta pronta, mas, um conjunto de ações para alcançar o sucesso. Com uma proposta dinâmica, o autor coloca no centro da roda a busca constante da excelência e ao seu redor, na extensão de sua circunferência, algumas atitudes e condutas a serem adotadas: trabalho em equipe, liderança, motivação, superação, obstinação, perseverança, cumplicidade, comprometimento, hábitos positivos de trabalho, ética e disciplina. Como base para a roda girar o planejamento e, ao final, uma meta a ser alcançada:

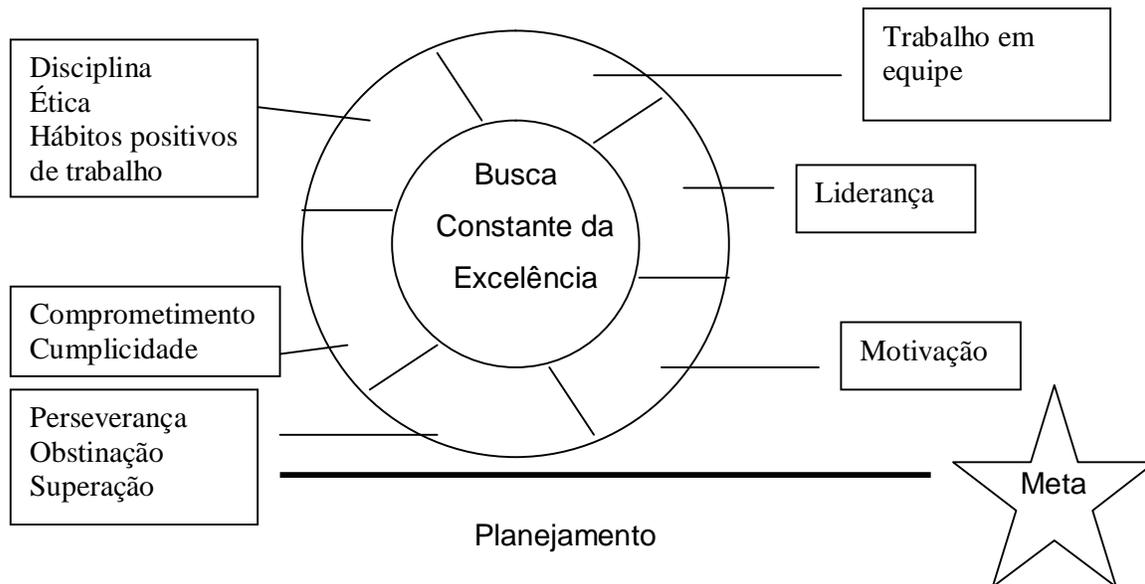


Figura 1: Roda da Excelência de Bernardinho (2006).

Ao movimentar a roda, as subdivisões entram em contato com o planejamento com a finalidade de alcançar o objetivo do grupo. A cada avanço em direção à meta, uma das partes da roda toma sua devida importância na busca da excelência. O planejamento é a base desse processo. O trabalho em equipe, motivação, perseverança, comprometimento, obstinação, superação, ética e disciplina, não teriam sentido sem uma liderança. É através dela que a roda gira.

Para o autor Bernardinho (2006) liderar é ser exemplo e mostrar aos outros como se faz para que eles se esforcem para fazer o mesmo, ou melhor. Suas ações dizem e influenciam muito mais do que sua fala. Nesta perspectiva, ninguém se intitula líder; os outros o escolhem pelo que você representa.

Outro modelo de liderança, a *Pirâmide Invertida* de James C. Hunter (2004, p. 70), representa a ideia de liderança a serviço. Ela está de cabeça para baixo justamente para mostrar que o líder deve ser um servidor. Pois o líder, nessa visão, é aquele que se doa por inteiro na busca do melhor para a coletividade. Assim, conquistará prestígio, respeito e influência sobre as pessoas. Hunter salienta que nada mais é do que autoridade. Não autoritarismo, como um tirano ditador, mas aquela adquirida pelo respeito do grupo.

Na figura da Pirâmide, observa-se que o serviço e sacrifício estão sustentando a autoridade. Pois, sem esses, não há como liderar. Para isso, é

preciso fazer tudo com muito amor. Amor às pessoas, à empresa, à escola, à filosofia de trabalho, enfim amor à vida. E, por fim, a vontade, porque tudo parte dela para fazer as coisas acontecerem.

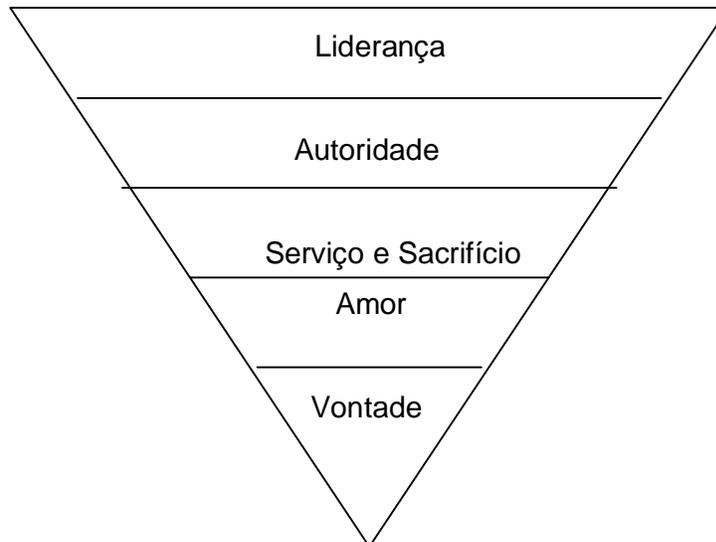


Figura 2: Pirâmide Invertida de James C. Hunter (2004).

Ao analisar a Pirâmide por outro ângulo, observar-se-á que ela começa com a vontade de se fazer algo, de defender uma ideia ou de mudar alguma coisa. Mas, para isso, só vontade não basta; é preciso ter amor por aquilo que se está fazendo e isso requer sacrifícios e serviço. Ao ter vontade, amor, serviço e sacrifício, pelos outros, estar-se-á adquirindo e exercendo autoridade perante o grupo, e isso tudo leva a liderança.

Segundo os princípios de Jack Welch apud Jeffrey A. Krames (2006), liderar é comprometer-se com os outros e com a empresa, é ter a capacidade de inspirar e motivar as pessoas e não controlar ou irritar alguém por querer que faça algo. Welch, um dos grandes líderes empresariais do século XX, conquistou respeito e admiração durante as duas décadas que comandou a General Electric, reformulando a rotina da empresa. Propôs várias mudanças, como: extinguir a burocracia, desafiar as tradições, comprometer-se, encarar a realidade, simplificar, envolver todos na empresa, eliminar limites, estimular novas ideias, trabalhar com alegria, divertindo-se, entre outras.

Nos modelos analisados, observa-se que o líder não é o centro do poder ou das decisões, mas o mediador, alguém que busca o melhor para sua equipe. Cada indivíduo é responsável pelo seu estilo, pela forma como vai liderar, pois não existe

uma fórmula certa e, sim, maneiras e estilos diferentes que deram certo ou não. Mas o que se pode avaliar é que existem pontos em comum, como o amor pelas pessoas e o trabalho, o comprometimento, a audácia, a perseverança, o ouvir, o dar o exemplo e o delegar tarefas e responsabilidades.

A partir disso, o líder terá sucesso se estiver disposto a servir, a respeitar, a cuidar, a ter responsabilidade e dedicação naquilo que faz. Ele é o responsável pela criação de um ambiente positivo e organizado. Shinyashiki (2003) trata o ato de liderar como a capacidade de ajudar as pessoas a entender o lugar onde elas se encontram, a sonhar e a descobrir meios de realizar o sonho, fazendo com que as pessoas acreditem na sua capacidade. “O líder conhece uma maneira de fazer as pessoas que não estão hierarquicamente abaixo dele desenvolver suas competências. Liderar é fazer com que as pessoas a sua volta evoluam” (Shinyashiki [199-] p. 24).

2.3 Gestão e Liderança

A gestão está intimamente ligada à liderança. Pois as mesmas requerem o envolvimento do coletivo, tendo a mobilização e a orientação do trabalho de pessoas, para incidirem no seu melhor e chegar aos resultados almejados (LÜCK, 2006). Contudo, para que elas andem juntas, é preciso que os gestores assumam os seus papéis de líderes.

Lück destaca:

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimentos, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais (2008, p. 23).

A educação, atualmente, está em constante processo de mudança. Adaptações e reorganizações acontecem para ajustar o currículo à realidade. Com isso, os gestores também precisam se preparar e se adequar para os novos desafios. Segundo Fullan apud Tollini (2006, p. 224) “o líder é concebido como alguém cuja autoridade é baseada em competência para guiar as pessoas da organização durante a mudança”.

A equipe gestora, deste modo, tem uma difícil tarefa em meio a tantas adversidades. Famílias desestruturadas, violência doméstica, desemprego, falta de afeto, fome, preconceitos raciais, drogas, enfim, inúmeros problemas que atingem direta e indiretamente a escola. Além da própria violência que atinge as escolas, causando verdadeiros impasses em sala de aula. Isso sem falar nas drogas, que invadem o espaço escolar e atuam como agravantes no processo ensino-aprendizagem. Nesse contexto, a escola precisa de bons líderes que a conduzam para o sucesso.

O gestor, além de atuar com o humano, também precisa atender a todas as demandas burocráticas e administrativas do ensino. Sendo assim, o trabalho como gestor líder requer uma postura diferente, aberta a desafios e a mudanças. É de incumbência da equipe gestora, ainda, manter e promover o espírito de grupo, postura empreendedora nas ações e objetivos educacionais que alarga horizontes. Necessário motivar e inspirar as pessoas para que mantenham um ambiente favorável ao trabalho e à formação dos alunos. Para isso, faz-se imperioso dinamizar a comunicação e o relacionamento interpessoal entre os membros da comunidade escolar, promovendo o diálogo e a reflexão. Acompanhar, orientar e dar retorno do trabalho do professor em sala de aula, sempre mantendo boas expectativas a respeito da educação e da promoção da aprendizagem (LÜCK, 2008).

Gestão com liderança requer o compromisso de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, não sendo aceito falta de comprometimento e a rotulação de situações ou de pessoas, como por exemplo: “este não muda mais” ou os “pais não estão nem ai para os filhos e nós temos que tomar conta”. Jogar a responsabilidade para outras pessoas também não é uma atitude admitida, como dizer que a secretaria mandou ou a diretora falou. Posturas como essas acabam desestabilizando a relação com os educandos e com os pais e não levam o ensino a lugar algum.

A falta de comprometimento e o descaso com a educação prejudicam o ensino e, conseqüentemente, a gestão. Acreditar no potencial de seus comandados e dar liberdade para que estes possam trabalhar para o bem da instituição faz parte do processo de liderança, estimulando assim a formação de novos líderes. Nesta perspectiva delegar tarefas e funções, assumir responsabilidade pelas ações e falar a mesma linguagem é fundamental na gestão escolar.

Quem está no comando deve reconhecer suas limitações, suas responsabilidades e avaliar o próprio desempenho, de preferência sendo mais rigoroso consigo mesmo do que com os outros. A autocrítica é fundamental, perguntando-se: Até que ponto eu fui capaz de liderar meus companheiros? Aprendendo com as derrotas, sem sucumbir ao primeiro tropeço. A possibilidade de tentar novamente é o que nos mantém vivos (BERNARDINHO, 2006, p. 194 - 195).

Assumir perante a equipe que errou é uma maneira eficaz de liderar pelo exemplo. Ao mostrar para o grupo que também erra, o gestor líder está proporcionando uma vivência diferente, indicando, pelos seus atos, que não há maiores problemas em errar. O erro faz refletir e buscar o caminho certo para chegar aos resultados esperados. Expor a experiência e apontar o que aprendeu com ela é uma forma de estimular os demais a arriscar mais, a não ter medo de fazer, dando, assim, mais liberdade e autonomia para a realização das atividades escolares.

Momentos de troca de experiência, formação e conhecimento interpessoal são fundamentais na gestão. É através deles que o gestor líder vai fortalecer seus vínculos de liderança, estabelecendo uma relação de confiança entre todos os segmentos envolvidos na escola. O importante “é que a equipe não duvide da intenção do líder” (BERNARDINHO, 2006, p. 193). A confiança é fundamental no trabalho escolar. Contudo, não significa concordar totalmente, porque pontos de vista diferentes e ideias opostas são fundamentais no processo de crescimento e amadurecimento da gestão.

Bons resultados dependem diretamente das ações de liderança que há na escola. Para isso o líder deve buscar os resultados e não a popularidade (Bernardino, 2006). Assim, a harmonia da equipe começa pelo compartilhamento de funções e dos objetivos para com a educação, e passa pelo trabalho em conjunto para a realização dos mesmos, de forma a trabalharem por um mesmo ideal, traçando metas para que a equipe possa se guiar.

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 sua preparação e orientação para a consecução dos objetivos educacionais (LÜCK, 2008, p. 93).

Shinyashiki (2003) ressalta que liderar é servir aos subordinados, estando disponível para ouvi-los e auxiliá-los na busca de seus objetivos. É exercendo positivamente a liderança que gestores levaram o ensino aos seus educandos, conduzindo a equipe a lutar e a acreditar em seus sonhos, em suas potencialidades, a ter esperança em uma vida melhor, exercendo com ética e cidadania o ofício de sala de aula.

Para melhor tentar esclarecer e entender os benefícios que a gestão com liderança traz para as escolas, buscou-se alguns projetos desenvolvidos no Brasil, ainda que estes apresentem de forma diferenciada as ações de liderança na escola. Um deles é o Projeto Liderança nas Escolas, realizado pelo Consed em parceria com Conselho Britânico (British Council), que abrange países da América Latina, Caribe e Reino Unido. No Brasil são vinte e cinco escolas em cinco estados diferentes: São Paulo, Santa Catarina, Goiás, Tocantins e Pernambuco. O projeto visa uma troca de experiência entre as escolas envolvidas, a fim de incrementar o desenvolvimento da liderança escolar. Esse programa teve início em 2006 e se estenderá até 2011 (Gestão em Rede, outubro, 2007).

O projeto, até o presente momento, constituiu-se basicamente em troca de experiência entre os países envolvidos, através de intercâmbios. É possível verificar a importância desse projeto no relato de dirigentes escolares envolvidos no mesmo, como Charles Macteer, Presidente da Associação de Diretores de Escolas da Escócia, que compara as semelhanças entre as escolas brasileiras e escocesas “[...] drogas ou gravidez na adolescência também existem lá. Mas o envolvimento, essa aproximação entre comunidade e escola, é praticamente zero no meu país. Isso é um desafio para nós, temos que aprender com o Brasil a fomentar essa articulação” (GESTÃO EM REDE, setembro 2007, p. 18).

A visita dos britânicos serviu para os gestores brasileiros perceberem que, apesar das dificuldades, eles estão no caminho certo para melhorar a qualidade de ensino de suas escolas. Os diretores britânicos ficaram impressionados com a capacidade dos gestores brasileiros em conduzir a educação com os poucos recursos destinados a ela, e elogiaram os trabalhos desenvolvidos. “Os alunos brasileiros, à primeira vista, comparados com os do Reino Unido, parecem não ter nada, mas na verdade, eles têm tudo!”, relata o diretor Raymond Tarleton da escola South Dartmoor Community College do Reino Unido (GESTÃO EM REDE, setembro, 2007, p. 17).

O intercâmbio promovido pelo projeto proporcionou aos brasileiros um maior envolvimento com a comunidade escolar e fortaleceu as lideranças, dessas escolas, servindo de fonte de inspiração e motivação para dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos e para a criação de novos projetos. Assim, promover espaços para o exercício da liderança e surgimento de novos líderes está sendo fundamental nas escolas. Desta forma, os gestores estão mais próximos de alcançar a qualidade de ensino almejada por todos.

Outro estudo que trata da liderança na escola é uma pesquisa realizada a partir de um estudo de caso em uma escola de uma favela do Rio de Janeiro. A educadora Irmã Anne Marie Paternot, uma senhora de 80 anos de idade, após observar jovens alunos da Escola Municipal Marc Ferraz, do Alto da Boa Vista, em um ponto de ônibus, teve a iniciativa de procurar a direção da escola com o intuito de ajudar. Partindo de seu desejo de mudar a realidade de jovens favelados, buscou saber quais os anseios, as necessidades e as expectativas dos educandos. E pode constatar que estes eram revoltados, rebeldes, não queriam estudar e não tinham comportamento adequado em sala de aula. Com o desejo de ser o diferencial para esses jovens, passou a encontrá-los a cada quinze dias. Com uma postura de liderança, demonstrando carinho e respeito pelos jovens, Anne Marie conquistou a admiração e o respeito daqueles alunos.

Através de conversas, de troca de conhecimento, da valorização pessoal, do respeito, da liberdade e opção de escolha, Anne conseguiu criar um vínculo com estes alunos de realidade bem distantes da sua, uma vez, que fora educada na Europa. Com riscos e vulnerabilidade social, esses jovens abrem as portas da emoção e colocam seus medos e desejos em troca de conhecimento em sala de aula. Essa troca de saberes fez com que os educandos se sentissem importantes, que pensassem no futuro, e passassem a ser cidadãos participantes na sociedade. Através do experimento da liberdade, da escolha e da construção do conhecimento de forma coletiva, eles deixaram de ser pessoas com poucas perspectivas de mudança, para se tornarem líderes de suas vidas e do ambiente onde vivem. (Tollini, 2006).

Partindo desses relatos, a gestão com lideranças faz toda a diferença no ato de educar. Escolas comprometidas com sua equipe e que apresentam uma liderança efetiva em suas ações, estão cada vez mais próxima da comunidade, dando uma maior significação ao ensino, fazendo com que a comunidade se sinta

parte integrante da educação e, assim, conquistando o seu apoio e admiração. O gestor líder, neste meio, é um facilitador do processo, é o responsável pelo andamento das atividades escolares. Assim, todos os membros envolvidos no ensino têm sua devida importância e são responsáveis por suas ações.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, busca-se apresentar o ‘caminho do pensamento’ e a ‘prática exercida’ na apreensão do conhecimento escolhido para essa investigação, e que se encontram intrinsecamente constituídos pela visão social de mundo veiculada pela teoria da qual a autora se utilizou. Esse processo de apreensão e compreensão do conhecimento inclui as concepções teóricas e o conjunto de técnicas definidos pelo pesquisador para alcançar respostas ao objeto de estudo proposto. É a metodologia que explicita as opções teóricas fundamentais, expõe as implicações do caminho escolhido para compreender determinada realidade e o homem em relação com ela (MINAYO, 1994, p. 22).

Desse modo, atentando para o procedimento metodológico escolhido, pode-se dividir o percurso da investigação em três grandes etapas, a saber: levantamento do material bibliográfico; teste do instrumento para levantamento das informações e levantamento das informações; análise e síntese das soluções.

3.1 Método Utilizado

A primeira etapa, a do levantamento do material bibliográfico, refere-se à classificação do material escolhido como fonte de pesquisa. Na segunda, teste do instrumento para levantamento das informações, selecionou-se o material bibliográfico e o levantamento das informações. No próximo momento, analisaram-se as soluções. A análise das soluções é construída a partir dos dados obtidos nas obras selecionadas, conforme a metodologia proposta e baseada no referencial teórico construído para a pesquisa. Dessa forma, realizou-se a sua exposição sempre observando os procedimentos metodológicos definidos e as classificações realizadas, de modo que esta apresentasse os dados a partir da classificação referente ao conteúdo das obras pesquisadas.

Por último, a síntese integradora das soluções, consistindo na fase de reflexão e de proposição das mesmas, baseada no material de estudo que compôs a pesquisa. A partir do objeto de estudo proposto se discutiu a importância de uma gestão educacional, delineada pela postura de liderança, nas ações administrativas e educacionais da escola.

Assim, esse estudo monográfico é o resultado de uma pesquisa bibliográfica, referendada, prioritariamente, pelos autores: Steve Farber, Bernardinho, Heloísa Lück, James Hunter, Jeffrey Krames, Roberto Shinyashiki, entre outros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo monográfico proporcionou uma visão diferenciada sobre a gestão educacional. Desde os primórdios da educação no Brasil, até o momento atual, muitas mudanças ocorreram, como a criação da LDB (Lei de Diretrizes e Base da Educação), os PCNs (Parâmetros Curriculares Nacionais), as DCNs (Diretrizes Curriculares Nacionais), a Prova Brasil, que mede o desempenho dos alunos, o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), que afere o desempenho dos estudantes do ensino médio e serve como forma para ingressar no ProUni. O Programa Universidade para Todos, do governo federal, distribui bolsas de estudo em universidades particulares para quem não tem condições de pagá-la. No momento, esse exame está passando por uma reforma. A proposta atual é que ele seja uma forma de ingresso nas universidades brasileiras que adotarem o exame como forma de seleção, além de continuar sendo um critério para a seleção no ProUni e avaliação do desempenho do ensino médio.

Inúmeros foram os avanços ao longo dos anos, porém o que se observou foi que, apesar das melhorias, ainda há muito a se fazer quando o assunto é gestão, visto que as transformações na sociedade e, conseqüentemente, na escola, acontecem de forma acelerada. Os gestores precisam lidar com situações antes jamais imaginadas, como a violência nas instituições ou a presença de drogas nas salas de aula, ou seja, o tráfico que acontece na porta das escolas ou dentro delas.

Não são poucos os casos de violência em sala de aula, brigas entre alunos, agressões contra professores, troca de insultos entre docentes e alunos, enfim, desrespeito total com o ser humano e com o ensino. Isso é diariamente visto, através dos diversos casos noticiados nos jornais impressos e televisivos. Desta maneira, a escola demanda de profissionais preparados e dispostos a enfrentar os desafios e as mudanças. Empreendedores na área educacional. Pessoas que estejam dispostas a provocar uma revolução na maneira de conduzir o ensino e a aprendizagem na escola. E é nessa questão que entra a habilidade de liderança dos gestores.

O líder tem um papel extraordinário dentro da escola, sendo responsável pelo bom andamento do grupo e pelo sucesso do ensino. O Gestor líder é quem deve proporcionar a criação de um ambiente de trabalho agradável e saudável,

conduzindo a sua equipe para trabalhar em um mesmo objetivo, onde todos se sintam partes integrantes do processo de educar, agregando escola e comunidade, numa troca de valores e experiências de vida. Foi possível, também, analisar a importância das ações de liderança dentro da instituição escolar e elencar algumas características do gestor líder.

O líder jamais será o centro do poder ou das decisões, mas sim, o mediador, alguém que busca o melhor para sua equipe, que visa o bem comum. Não existe uma receita pronta de como liderar, cada indivíduo é responsável pelo seu estilo, pela forma como vai liderar. Mas o que se pode perceber é que existem alguns pontos que podem ser seguidos para se ter uma liderança efetiva e positiva.

Para liderar é preciso dedicação, esforço, conhecimento interpessoal, valorização do outro, amor ao próximo e ao trabalho, saber ouvir, audácia e treinamento. Contudo, como os estilos de liderança variam de pessoa para pessoa e dependem do meio em que estão inseridos, algumas características mudam de líder para líder, mas a essência dela se resume em cinco ações: servir, amar, respeitar, influenciar e lutar.

Servir as pessoas e a instituição. É preciso ser exemplo, servindo e mostrando para o grupo que a doação faz parte da rotina da escola, e que sem doação torna-se mais difícil a realização das atividades. Amar o trabalho, as pessoas, a causa, a vida, enfim, amar o que se faz, transmitindo esse amor aos outros, pois sem ele não há razões para fazer o que se faz. É importante cultivar o respeito aos outros, às diferenças, às ideias, às mudanças. Para ser líder é preciso ter isso em mente e mostrar, por meio de ações, o que se fala. Influenciar é palavra chave para os grandes gestores líderes. É influenciando as pessoas, e não simplesmente mandando, que o gestor chegará aos resultados desejados. E, por fim, lutar. Lutar por um ideal, pela realização de um sonho, de um objetivo. A luta está no dia a dia da escola, por isso é fundamental persistir sempre e jamais desistir.

É de responsabilidade do líder tornar o ambiente de trabalho organizado e positivo, a fim de que todos estejam dispostos a enfrentar os desafios e mudanças do ensino. Também deve ajudar as pessoas a compreenderem a sua importância no trabalho e na vida, fazendo-as sonhar e ir em busca desses sonhos. Assim, escolas que possibilitam espaço para o surgimento de líderes estão mais próximas de alcançar o sucesso no processo ensino-aprendizagem. Elas conseguem aproximar-se mais da realidade do aluno e da comunidade, estabelecendo vínculos com eles e

conquistando, assim, o respeito e a admiração dos educandos. Conseqüentemente, obterão a valorização do ensino por parte dos pais, alunos e comunidade em geral.

Contudo, como a pesquisa se restringiu a um estudo bibliográfico, futuramente, em um mestrado, pretende-se dar maior abrangência ao assunto. Ou ainda criar um programa para que se possa avaliar com maior precisão as vantagens e apontar as mudanças que a gestão com liderança traz para os assuntos administrativos e educacionais das escolas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou identificar a importância da liderança nas ações administrativas e educacionais da escola. O gestor líder é o responsável pelo bom andamento das atividades escolares. É através de suas ações que o ritmo da equipe é ditado e o trabalho, realizado. Uma gestão com liderança faz toda a diferença para alcançar os resultados que se quer atingir na escola. Quando a equipe trabalha junto pelo mesmo ideal, quando os esforços se voltam para o mesmo objetivo e o amor pelo que se faz está presente, as chances de se chegar ao sucesso ficam mais próximas. Sendo fundamental estimular e preparar novos líderes dentro dos diversos segmentos da escola, criando ambiente favorável para o surgimento dos mesmos.

Não existe um modelo único e pronto de liderar. Ele varia de líder para líder. O que encontramos são diversas qualidades em comum nos modelos pesquisados, como o servir, o amar o próximo e o trabalho, a dedicação, o esforço, o conhecimento interpessoal, a valorização do outro, o treinamento, o saber ouvir, a audácia e o influenciar. Sem esses não se pode liderar com efetividade. Alguns líderes podem apresentar todas essas características, outros somente algumas ou, então, outras além destas. Mas a essência do líder está em cinco ações: servir, amar, respeitar, influenciar e lutar.

A gestão tem melhor efetividade quando está aliada a ações de liderança. Os líderes, como pode ser visto no decorrer do estudo, são pessoas dispostas a enfrentar desafios e mudanças. Eles são empreendedores que buscam o sucesso do ensino, pessoas dispostas a revolucionar a forma de educar de uma instituição, criando maneiras para que isso aconteça, viabilizando um ambiente agradável de trabalho, onde todos os membros envolvidos na escola se sintam partes integrantes do processo. Estão sempre conduzindo a sua equipe para um mesmo objetivo, agregando valores e experiências de vida às ações educacionais.

Assim, escolas que possuem equipes de líderes estão mais propícias a alcançar o sucesso do ensino, pois conseguem estar mais próximas da realidade de cada aluno e comunidade, conhecendo seus medos, anseios, frustrações, desejos e conquistas, lutando junto com eles para a realização dos sonhos e das metas de cada um. Deste modo, vão estabelecendo vínculos de amizade, amor e carinho com a sociedade e conquistando, assim, o seu respeito e admiração, além da

valorização, por parte de pais, alunos, autoridades e comunidade em geral, pelo trabalho desenvolvido.

REFERÊNCIAS

BERNARDINHO, 1959. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BRASIL. Presidente da República. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – LDB: Lei nº 9.394. Brasília, 1996.

CONSED. **Gestão em Rede**. N. 76, abril 2007.

____. **Gestão em Rede**. N. 80, setembro 2007.

____. **Gestão em Rede**. N. 81, outubro 2007.

CURY, Augusto Jorge. **Pais Brilhantes, Professores Fascinantes**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

FAGHERAZZI, Maristela Aparecida; BUENO, Vilma Ferreira. **Didática: uma perspectiva de (re) significação da prática docente**. 2ª ed. Florianópolis: UDESC/CEAD, 2002.

FARBER, Steve. **Liderança Radical** [tradução de Maria Cláudia Reynaldo Alves]. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. Tradução de: The radical leap.

FIGUEIRÓ, Ana Lúcia; OLTRAMARI, Leandro Castro; PIANA, Marivone. **Noções Básicas de Sociologia: Caderno pedagógico I**. Florianópolis: UDESC FAED: CEAD, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 19ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

HUNTER, James C.. **O monde e o executivo**. [tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães]. 13ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. Tradução de: The servant.

KRAMES, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**. [tradução de Eduardo Refkalesfsky]. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. Tradução de: The Welch way.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Vol. I. Série: Caderno de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

____. **Liderança em Gestão Educacional**. Vol. IV. Série Caderno de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.

MOUSQUER, Maria Elizabete Loudero. **Gestão Escolar e Organização Curricular**. Unidade A. Universidade Federal de Santa Maria – UBFSM. Disponível em <<http://cead.usfm.br/moodle>>. Acessado em: 2 abril de 2008.

____. **Gestão Escolar e Organização Curricular**. Unidade B. Universidade Federal de Santa Maria – UBFSM. Disponível em <<http://cead.usfm.br/moodle>>. Acessado em: 10 abril de 2008.

PIANA, Marivone; FIGUEIRÓ, Ana Lúcia. **Sociologia: os desafios da Sociologia Contemporânea: globalização e educação**. 2. ed. Florianópolis: UDESC/CEAD, 2002.

SHINYASHIKI, Roberto. **Liderança é semear o futuro dos colaboradores**. 2003. Disponível em: <http://www.shinyashiki.com.br>>. Acessado em: 30 julho de 2007.

____. **Soluções em tempo de crise: liderança para criar o futuro**. Mifano Comunicações. Nº 5. [199-]

TOLLINI, Ignez Martins. **Liderança e mudança: o caso educacional de jovens moradores de favelas**. Ensaio: A Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro, v. 14, n.51, p. 223-248. abr./jun. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000200006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acessado em: 1 maio de 2009.

THUMS, Jorge. **Educação dos Sentimentos**. 2ª ed. Canoas: Ed. ULBRA, 2003.