



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
COORDENAÇÃO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DO CAMPUS TRINDADE

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR:
PRÁTICA EM CONSTRUÇÃO NA EDUCAÇÃO DE TRINDADE-GO**

DOMITILIA LUIZA DA SILVA SANTOS

**TRINDADE-GO
2020**

DOMITILIA LUIZA DA SILVA SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR:
PRÁTICA EM CONSTRUÇÃO NA EDUCAÇÃO DE TRINDADE-GO**

Artigo Científico apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus Trindade – Goiás, como requisito à obtenção do título de Especialista em Educação e Trabalho Docente.

Orientador: Prof. Me. Wildes Jesus Rodrigues.

**TRINDADE-GO
2020**

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano

SS237i Santos, Domitilia Luiza da Silva
A Importância da Liderança na Gestão Escolar:
prática em construção na Educação de Trindade-GO /
Domitilia Luiza da Silva Santos; orientador Wildes
Jesus Rodrigues. -- Trindade, 2020.
25 p.

Monografia (em Especialização em Educação e
Trabalho Docente) -- Instituto Federal Goiano,
Campus Trindade, 2020.

1. Liderança. 2. Escola. 3. Gestor. 4.
Habilidades. I. Rodrigues, Wildes Jesus, orient. II.
Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM MEIOS DE PUBLICAÇÃO DO IF GOIANO

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo, a partir desta data, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar, gratuitamente, através dos seus meios de publicação (na forma digital ou impressa), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9.610/98, o material bibliográfico, resultante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a fim de publicação da produção científica brasileira.

1. Identificação do material bibliográfico: Trabalho de Conclusão de Curso (TCC):

Monografia Artigo Científico.

2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC):

Nome completo do(a) autor(a): Domitília Luiza da Silva Santos

Título do trabalho: A Importância da Liderança na Gestão Escolar: Prática em construção na educação de Trindade GO.

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a publicação, torna-se imprescindível o envio do arquivo em formato digital na extensão .pdf e .docx ou .xlsx do trabalho.

Trindade, 22 de Julho de 2020.

Assinatura do(a) Autor(a)

¹Neste caso o documento ficará embargado por até um ano, a partir desta data de defesa. A disponibilização poderá ainda ser realizada em qualquer tempo, assim como a extensão do embargo (esta carece de justificativa), desde que solicitadas por escrito junto à Coordenação do curso. Os dados do trabalho não serão disponibilizados durante o período do embargo.

Coordenação do Curso de Pós-Graduação
Lato Sensu em Educação e Trabalho Docente
e-mail: educacaoetrabalho.tri@ifgoiano.edu.br

Trindade, 22 de julho de 2020.

(Assinado Eletronicamente)

Domitilia Luiza da Silva Santos - Autora



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Declaração 34/2020 - CE-TRI/GE-TRI/DG-TRI/CMPTRI/IFGOIANO

DECLARAÇÃO

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Eu, Domitília Luiza da Silva Santos, CPF: 003.606.711.36, devidamente matriculado (a) no Programa de Pós-Graduação em Educação e Trabalho Docente do Instituto Federal Goiano - Campus Trindade, declaro a quem possa interessar e para todos os fins de direito que:

1. Sou o legítimo autor do artigo cujo título é: A Importância da Liderança na Gestão Escolar: Prática em Construção na Educação da Cidade de Trindade GO.
2. Respeitei a legislação vigente de direitos autorais, em especial citando sempre as fontes que recorri para transcrever ou adaptar textos produzidos por terceiros.

Declaro-me ainda ciente que se for apurada a falsidade das declarações acima, o artigo será considerado nulo e a homologação do diploma, porventura emitido, será cancelada, podendo a informação de cancelamento ser de conhecimento público.

Por ser verdade, firmo a presente declaração.

Trindade, 22 de Julho de 2020.

Trindade, 22 de julho de 2020

(Assinado Eletronicamente)

Domitília Luiza da Silva Santos - Autora

ALUNA DA PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E TRABALHO DOCENTE

Wildes Jesus Rodrigues - Orientador

1086750

PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO

Documento assinado eletronicamente por:

- **Domitília Luiza da Silva Santos, 2019108301930040 - DISCENTE**, em 22/07/2020 13:02:38.
- **Wildes Jesus Rodrigues, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 22/07/2020 11:43:49.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 22/07/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 165482

Código de Autenticação: 68bd519cb0



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Trindade
Av. Wilton Monteiro da Rocha. Setor Cristina II, None, TRINDADE / GO, CEP 75380-000
(62) 3506-8000

Wildes Jesus Rodrigues - Orientador

1086750

(Assinatura do Docente, Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Domitília Luiza da Silva Santos, 2019108301930040 - DISCENTE**, em 22/07/2020 12:54:21.
- **Wildes Jesus Rodrigues, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 22/07/2020 11:18:11.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 22/07/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 165463

Código de Autenticação: d4fa6ef431



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Trindade

Av. Wilton Monteiro da Rocha. Setor Cristina II, None, TRINDADE / GO, CEP 75380-000

(62) 3506-8000



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 21/2020 - CPPGI-TRI/DG-TRI/CMPTRI/IFGOIANO

COORDENAÇÃO DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO - CAMPUS TRINDADE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM EDUCAÇÃO E TRABALHO DOCENTE

ATA DE BANCA EXAMINADORA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos vinte e um dias do mês de julho do ano de dois mil e vinte, às 19h00min (dezenove horas), reuniram-se os componentes da banca examinadora em sessão pública realizada por videoconferência e gravada, via Google Meet, para procederem à avaliação da defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, em nível de Especialização, intitulado “**A Importância da Liderança na Gestão Escolar: prática em construção na Educação de Trindade-GO**”, de autoria de **Domitília Luiza da Silva Santos**, discente do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Educação e Trabalho Docente do Instituto Federal Goiano - Campus Trindade. A sessão foi aberta pelo Orientador e presidente da Banca Examinadora, Prof. Me. Wildes Jesus Rodrigues, que fez a apresentação formal dos membros da Banca, Prof. Me. José Geraldo da Silva e Prof. Me. Adão Gomes de Souza e, para fins de registro da participação do avaliador externo ao IF Goiano (Prof. Adão), foi iniciada a gravação da sessão, a qual pode ser acessada pelo link: <https://drive.google.com/file/d/1Fpalfg6ORDJVGqMyA21Mkt7eClwDTS1/view>. A palavra, a seguir, foi concedida à autora para, 30 minutos proceder à apresentação de seu trabalho. Terminada a apresentação, cada membro da banca arguiu oralmente a autora. Terminada a fase de arguição, procedeu-se à avaliação da defesa. Tendo em vista as normas que regulamentam o Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Educação e Trabalho Docente, e indicadas as correções pertinentes, o Trabalho de Conclusão de Curso foi **APROVADO, com Louvor**. A conclusão do curso, como requisito para fins de obtenção do título de Especialista em Educação e Trabalho Docente, dar-se-á quando da entrega ao Prof. Orientador da versão definitiva do Trabalho, com as devidas correções. Assim sendo, a defesa perderá a validade se não cumprida essa condição, em até **30 (trinta) dias** da sua ocorrência. Cumpridas as formalidades da pauta, a presidência da mesa encerrou a sessão de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso às 20:15 horas, e para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada eletronicamente pelos membros da Banca Examinadora.

Membros da Banca Examinadora

Nome	Instituição	Condição
Prof. Me. Wildes Jesus Rodrigues	IF Goiano - Campus Trindade	Presidente/Orientador
Prof. Me. José Geraldo da Silva	IF Goiano - Campus Trindade	Avaliador interno
Prof. Me. Adão Gomes de Souza	Rede Municipal de Ensino de Trindade	Avaliador externo

Documento assinado eletronicamente por:

- **Domitilia Luiza da Silva Santos, 2019108301930040 - DISCENTE**, em 22/07/2020 15:21:56.
- **Jose Geraldo da Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 22/07/2020 10:42:33.
- **Wildes Jesus Rodrigues, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 22/07/2020 09:46:27.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 21/07/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 165315

Código de Autenticação: fed051b236



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Trindade
Av. Wilton Monteiro da Rocha. Setor Cristina II, None, TRINDADE / GO, CEP 75380-000
(62) 3506-8000

RESUMO

Domitila Luiza da Silva Santos¹

O objetivo deste estudo é mostrar a importância da liderança na gestão escolar, demonstrando o papel do gestor enquanto líder para a construção de uma gestão democrática. Além disso será discutido sobre a prática em construção na educação de Trindade-Goiás. A liderança, tema amplamente discutido na atualidade, é característica indispensável ao gestor. É também de extrema relevância para o sucesso da instituição escolar. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica básica e exploratória. Realizou-se um levantamento bibliográfico, por meio de publicações referentes ao tema, tendo assim um conhecimento de variados autores. O papel de um diretor escolar envolve aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais, ou seja, tendo uma visão de conjunto da instituição e uma atuação dinâmica e democrática. Diante disso, é importante ressaltar a importância da liderança para o sucesso da gestão escolar. O gestor escolar e a liderança devem caminhar lado a lado, a profissão não sobrevive sem a habilidade, uma vez que o gestor está à frente da escola. Para fazer com que todos o sigam, é preciso que sua capacidade de liderança esteja desenvolvida. Isso vai permitir que ele incentive de forma positiva seu grupo, obtendo, por consequência, o sucesso na unidade escolar.

Palavras-chave: Liderança. Escola. Gestor. Habilidades.

ABSTRACT

The objective of this study is to show the importance of leadership in school management, demonstrating the role of the manager as a leader for building democratic management. In addition, it will be discussed about the practice under construction in the education of Trindade-Goiás. Leadership, a topic widely discussed today, is an indispensable characteristic for managers. It is also extremely relevant to the success of the school institution. It is a basic and exploratory bibliographic research. A bibliographic survey was carried out, by means of publications related to the theme, thus having knowledge of several authors. The role of a school principal involves pedagogical, administrative, financial and cultural aspects, that is, having an overview of the institution and a dynamic and democratic performance. Therefore, it is important to emphasize the importance of leadership for the success of school management. The school manager and the leadership must go hand in hand, the profession cannot survive without the skill, since the manager is in charge of the school. To make everyone follow you, your leadership skills need to be developed. This will allow him to positively encourage his group, thus achieving success in the school unit.

Key-words: Leadership. School. Manager. Skills.

¹ Graduada em Pedagogia pelo Instituto Aphoniano de Ensino Superior – IASUP. Participou do I Seminário de Formação de Professores, II Seminário do Programa de Residência Pedagógica e do III Seminário do Programa de Iniciação à Docência (PIBID), realizado no IF Goiano -Campus Rio Verde, no período de 25 a 26 de abril de 2019.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo intitula-se “a importância da liderança na gestão escolar: prática em construção na educação de Trindade-Goiás”. A importância da liderança na gestão escolar, insere-se na linha de pesquisa em Educação e Trabalho Docente do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), Campus Trindade. Evidencia o potencial da pesquisa relacionada a liderança na gestão escolar, buscando levantar informações sobre o papel do gestor na escola de hoje e a importância de que ele tenha um perfil de líder, entendendo que o gestor escolar é um profissional de grande importância para o sucesso da educação brasileira. Sua tarefa é complexa dentro do sistema educacional, no qual a instituição de ensino é o órgão mais próximo da população. É na escola, com toda a equipe pedagógica, técnica, administrativa, liderada pelo diretor/gestor escolar, que o sonho de se educar no presente para realizar-se no futuro irá tornar-se realidade.

O mundo evolui rapidamente e, como não poderia deixar de ser, a Educação deve acompanhar esta evolução. Nos últimos anos, pudemos acompanhar uma evolução tecnológica e científica jamais imaginada pelo homem.

Martins (2017) afirma que a educação, assim como todas as demais atividades humanas, exige esforços dos mais diversos grupos de pessoas que compõem a sociedade a fim de ser eficiente no alcance de seus objetivos e, como tal, necessita ser bem administrada. Porém, antes de se falar em administrar a educação, faz-se necessário contextualizá-la, conhecer como ela funciona, como influencia e como é influenciada.

A educação no Brasil segundo Libâneo (2013), goza de uma estrutura organizacional muito complexa e, ao mesmo tempo, bem definida. A divisão de custeio entre a União, os Estados e os Municípios, a destinação, bem como a distribuição de verbas, são verdadeiros parâmetros para a organização educacional de outros países.

Para o exercício da autonomia, cada sistema de ensino deverá implantar a chamada “gestão democrática” buscando a descentralização do poder de decisão que chega até a escola, a instituição de ensino que se encontra próxima da população, a maior interessada em que a educação atinja seus objetivos. Neste contexto, torna-se imprescindível conhecer as características necessárias ao perfil do diretor escolar e a importância da liderança para o sucesso de seu trabalho (BARCELLOS, 2010).

A Educação é hoje, mais do que em qualquer outra época, fator indispensável ao desenvolvimento de uma sociedade. Como tal, é um sistema muito complexo e depende do bom funcionamento de todos os setores que a compõem, desde o planejamento nacional até cada uma das salas de aula da escola que atende diretamente à comunidade. É neste cenário que encontramos o diretor escolar que tem papel de indiscutível importância para o sucesso da educação (LIBÂNEO, 2013).

Partimos do princípio que não basta simplesmente ser um bom professor ou um bom funcionário da educação para ser um diretor escolar de sucesso. É indispensável que aquele que tenha interesse a este cargo, esteja preparado para assumi-lo e desempenhar as funções inerentes a ele de forma satisfatória. A função de diretor, que durante décadas foi assumido por pessoas através de indicação política, vai, aos poucos, assumindo status de cargo eletivo somando-se à construção da gestão democrática na escola (LÜCK et al., 2015).

Segundo Lück (2008), a gestão escolar é compreendida como um procedimento de mobilizar a competência e energia de indivíduos coletivamente organizada, tendo como foco os objetivos educacionais.

O desafio de uma educação igualitária e de qualidade para todos envolvidos na escola (pais, alunos, professores) é uma das tarefas que o diretor/gestor escolar terá que assumir. Conhecer a realidade das pessoas que compõem a comunidade escolar, suas necessidades, seus anseios e traduzir esta situação juntamente com toda a equipe de trabalho no Projeto Político Pedagógico e no currículo escolar são de grande importância para construir uma educação de qualidade para todos (MACEDO, 2011).

A questão da liderança vem acrescentar e enriquecer os debates sobre gestão escolar, haja vista que é impossível, nos dias atuais, conceber o sucesso na gestão educacional sem levantar sua importância no decorrer do processo. A liderança, tema amplamente discutido na atualidade é característica indispensável ao gestor e é também de extrema relevância para o sucesso da instituição escolar (OLIVEIRA, 2017).

A gestão educacional do século XXI necessita ser executada por profissionais que, além de estarem preparados para realizar funções administrativas, também possuem um perfil de líder que esteja pronto a atuar e aplicar os diversos estilos de liderança nas situações em que se fizerem necessárias (MARTINS, 2011).

O diretor escolar tem papel muito importante dentro do sistema educacional, mas é indispensável que ele esteja preparado para assumir o cargo e, juntamente com seus

colaboradores, exercer o seu papel de líder da comunidade escolar. Podendo, deste modo, conduzir a educação ao êxito esperado.

Através de observações do cotidiano administrativo e pedagógico das instituições de ensino na atualidade, surgiu a necessidade de realizar um trabalho voltado à liderança na gestão escolar.

O presente tema apresenta grande relevância para a educação contemporânea e também para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Neste contexto, o presente estudo foi motivado pela necessidade de apresentar os aspectos que fazem da liderança uma característica imprescindível ao gestor escolar e, ainda, buscar delinear o novo perfil desse profissional de extrema importância no contexto educacional.

O objetivo geral deste estudo foi mostrar a importância da liderança na gestão escolar, compreendendo o papel do gestor enquanto líder para a construção de uma gestão democrática e exitosa.

Os objetivos específicos foram: verificar como se desenvolveu o processo de gestão na educação municipal da cidade de Trindade – Goiás; discorrer sobre liderança e gestão escolar; verificar a importância e perfil do gestor escolar; verificar as competências exigidas do gestor escolar dentro da liderança; realizar uma análise comparativa entre os modelos de gestão das escolas da cidade de Trindade – Goiás.

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica básica e exploratória. Realizou-se um levantamento bibliográfico, por meio de publicações referentes ao tema com maior relevância, como: Heloísa Lück e colaboradores (2015), Libâneo (2013), Lück (2002, 2009, 2011) os quais discutem sobre gestão participativa e democrática e sobre a liderança na gestão escolar.

Foi adotada como critério a pesquisa exploratória. Segundo Gil (2010), o objetivo da pesquisa exploratória é que seja proporcionada maior familiaridade com o problema da pesquisa, com finalidade de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Assim, pode desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista que problemas mais

precisos sejam formulados ou hipóteses sejam levantadas para estudos posteriores. Deste modo, pode ser classificada como pesquisa bibliográfica.

A pesquisa básica, segundo Gil (2010, p. 34), “tem como objetivo a geração de conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”.

3. CONCEITOS DE GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA

3.1 Conceitos de gestão escolar e liderança

Entende-se gestão escolar como forma de ação sobre uma instituição, tendo como direção a figura do gestor/diretor e dos professores, o que pode influenciar no processo de ensino dos alunos e de toda comunidade escolar. Conforme Libâneo (2014), a gestão escolar é concebida como uma segurança expressiva da indigência de influência mútua entre polos caracterizados, como a escola e a comunidade, para que se possa aprovar às necessidades do aluno de forma apropriada, privilegiando a união como integrante constitucional de mudanças.

Segundo Luck (2011), a gestão escolar é compreendida como o procedimento de mobilização e direção do trabalho e empenho coletivo presentes na escola, em agregação com a coordenação de recursos e procedimentos para que a instituição cumpra de forma efetiva seu papel igualitário e alcance os objetivos educacionais de formação dos alunos e promoção da aprendizagem.

É importante que todos estejam sempre em contato com a realidade, procurando melhorias no segmento escolar e ponderando exterioridades para que as mudanças sejam efetivadas, beneficiando a instituição escolar, deparando com respostas objetivas e solucionadoras de investigações, ao lado do gestor líder de sua equipe de trabalho, por meio do compartilhamento de responsabilidades no procedimento de tomada de decisões, com apoios e empenhos e levando a qualidade e sucesso escolar (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2010).

Compreendemos que a gestão é de fundamental importância, seja nas escolas, nas empresas, entre outros. A arte de administrar dentro de uma instituição escolar, é o alicerce do sucesso educacional e da ampliação de competências e capacidades no sujeito aprendiz.

O desenvolvimento dos potenciais administrativos do gestor tem a capacidade de determinar atitudes na sua equipe educacional como autonomia, análise e reflexão essenciais à formação do cidadão. Assim a gestão escolar refere-se ao trabalho aplicado na busca de soluções de determinadas problemáticas apresentadas no dia-a-dia da escola e que estão presentes no contexto social do educando (ALBUQUERQUE, 2010).

É de grande importância que o gestor escolar se lembre que o caminho se faz ao caminhar e que isso significa muito mais do que confiança, carece habituar-se com investigações, suscetibilidades, sinceridades, concentração, colocando-se na condição de adotar a responsabilidade por suas ações e pelos atos de sua comunidade escolar, enquanto frutos de uma tarefa coletiva.

Para se construir uma gestão democrática, é importante que a escola conte com um gestor democrático, participativo, dinâmico e que tenha uma visão voltada para os objetivos da educação, buscando sempre a participação de todos. Atuando assim, sua ação será a “peça” fundamental para o desenvolvimento da escola. Sendo democrático, fará que a família também tenha participação nesta edificação, proporcionando que os alunos venham a adquirir uma boa formação, sejam autônomos, integrados na sociedade como cidadãos conscientes de seus direitos e deveres.

Referente a liderança, a palavra líder não é empregada apenas para designar quem comanda (chefe) ou quem guia (líder). Autores dedicados ao estudo sobre liderança, como Heloisa Luck (2011), define a liderança como um conjunto de atitudes, comportamentos e ações assumidos por um indivíduo, para entusiasmar a atuação de alguém, propendendo a realização dos objetivos organizacionais dentro da unidade escolar. É compreendida como a competência de influenciar as pessoas de maneira individual ou em grupo, de maneira que exerçam suas ações de forma voluntária ou motivada, reconhecendo que fazem parte de uma equipe.

Segundo Hunter (2009), o tema liderança é bastante atual. Muito se tem discutido sobre ele, sobretudo a falta de lideranças novas e o medo de que, em um futuro próximo, apesar de jovens em idade, as lideranças que venham a surgir sejam velhas em suas ações. Mas esta preocupação é facilmente explicada, pois toda e qualquer área necessita de uma liderança que desperte nos liderados os anseios de busca e que tenham capacidade para dirigi-las.

Oliveira (2017, p. 02), define o líder de forma bastante sucinta:

Ser líder significa desenvolver, completamente, habilidades, competências e talentos internos. (...) Um líder precisa ter ou saber como conquistar as oportunidades que aparecem em sua vida, aproveitando-as e valorizando-as ao máximo quando essas aparecem. Entretanto, é preciso ter consciência de que nem sempre todas as oportunidades são viáveis para seu desenvolvimento como líder. Tentar desenvolver relacionamentos saudáveis em ambientes organizacionais doentes é quase tão impossível como construir um ambiente positivo na empresa com um grupo de pessoas negativas.

É importante que o líder tenha um bom relacionamento no contexto escolar, desenvolvendo suas competências, habilidades e talentos em sua gestão, além de ter um bom relacionamento com todos da comunidade escolar.

Conforme exposto, a gestão e liderança se complementam. O desempenho da gestão conjectura liderança. A gestão escolar exige tanto o trabalho de liderança como de outras dimensões como, por exemplo, a gestão de currículo, gestão administrativa e gestão de resultados, embora todas sejam dependentes do trabalho das pessoas (LÜCK, 2011).

3.2 A importância da liderança na gestão escolar

O sucesso do processo educativo está ligado diretamente a uma direção consciente e planejada, já que a intencionalidade tem a ver com os objetivos, com a resolução de se fazer algo. É esta intencionalidade que vai dar o rumo às ações educativas. Libâneo (2013, p. 331) complementa que:

O processo educativo (...), por sua natureza, inclui o conceito de direção. Sua adequada estruturação e seu ótimo funcionamento constituem fatores essenciais para atingir eficazmente os objetivos de formação. Ou seja, o trabalho escolar implica uma direção.

A partir desta afirmativa é possível perceber a importância do papel do diretor da escola na gestão da organização escolar. Lück (2009) lembra que a autonomia, a participação, o diálogo e a discussão coletiva são práticas indispensáveis para uma gestão democrática. Mas, segundo o mesmo autor, o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. As decisões adotadas, em caráter participativo, necessitam ser postas em prática. É nesta conjuntura que se torna imprescindível que a escola seja bem coordenada e administrada.

Isto não quer dizer que o sucesso da escola seja responsabilidade de uma única pessoa ou que ela resida numa forma autocrática de governo, onde o diretor centraliza todas as decisões em si. É preciso que a escola seja gerida de forma democrática, onde o diretor assume o papel de líder cooperativo. Deve ter a capacidade de corresponder às expectativas, trabalhando dentro das pretensões e perspectivas da comunidade escolar, originando a participação e a aderência de todos os segmentos da comunidade escolar em prol de um projeto comum de ensino.

Libâneo (2013) lembra que os diretores não podem apenas se preocupar com as questões administrativas. O papel de um diretor escolar vai além, envolvendo os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais, ou seja, tendo uma visão de conjunto da instituição e uma atuação dinâmica e democrática. Libâneo (2013, p. 332) explicita essa ideia quando diz: “Em razão dessas considerações, a escolha do diretor de escola requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar”.

Diante disso, é importante ressaltar a importância da liderança para o sucesso da gestão escolar. Sua definição e particularidade são conhecimentos básicos para se entender a importância de sua presença no perfil de um gestor educacional, seja na área administrativa, pedagógica ou financeira (LÜCK, 2011).

O gestor escolar, enquanto líder, tem que possuir competência (habilidades e experiência) e autenticidade (identidade, atitude e características). Estas características são essenciais para um gestor escolar.

Sobre a importância da liderança no processo educacional, Lück (2011, p. 145) afirma que: “O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino” (LÜCK, 2011, p.145).

Dessa forma, é plausível assegurar que a liderança tem sido pesquisada há muito tempo e, como tal, é justo que exiba inúmeras interpretações. Então, o que se pode averiguar são interpretações que se complementam. Conhecendo e analisando as várias interpretações, pode-se buscar uma melhor prática no desenvolvimento e prática da gestão escolar.

A liderança é um tema importante para todos os gestores que atuam no processo educacional, devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e na escola. Assim sendo, liderar não é tarefa simples. Hunter (2009, p. 65) destaca que

“liderança estabelece calma, disciplina, submissão, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos”.

A partir desta afirmativa, é possível definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as tarefas dos membros de um grupo, ou seja, na escola, o gestor irá dirigir toda a comunidade escolar, ou seja, professores, alunos, pais, funcionários, enfim toda comunidade escolar.

Para tanto, é de suma importância a liderança na gestão escolar. Martins (2011, p. 178) mostra a diferença entre o diretor enquanto chefe, do diretor enquanto líder de forma clara e objetiva:

O diretor de uma escola, pública ou privada, chega ao cargo designado de um poder que lhe é adjudicado legalmente. Em seu relacionamento com os subordinados poderá dar ordens, contendo a vontade dos mesmos ao seu poder de decisão, ou poderá fazer sugestões que influenciem a decisão do subordinado. Quando emprega o poder de decisão, o diretor decorre como chefe; quando influencia na decisão do subordinado, resulta como líder.

O diretor apresenta autoridade para chefiar e necessita delegá-las às pessoas que comandarão unidades menores ou alguns setores dentro da instituição de ensino e também necessitarão empregar a autoridade ou o poder de chefia ou, ainda, a liderança nos espaços em que estiverem atuando.

A escola é uma instituição em que os objetivos dependem da atuação específica de cada um dos componentes que atuam no processo educacional. Isto faz com que a atuação do diretor, como um líder que sugere e não ordena como chefe, seja de suma importância, pois, será ele que “respeitando a capacidade e a iniciativa dos especialistas de educação, do pessoal docente e do pessoal administrativo, poderá levar a escola ao sucesso almejado” (MARTINS, 2011, p. 178).

Lück et. al. (2015) asseguram que são vários estilos de liderança que são qualificados por apropriados comportamentos e eles dependem do nível de participação com que o líder desempenha seu papel. Estes estilos são: diretivo, de instrução, auxiliar e delegador. Como toda realidade é dinâmica, embora alguns líderes desenvolvam mais determinados estilos que outros, todos eles acabam sendo aplicados.

Dentro de uma escola, é de suma importância que o líder esteja preparado para cultivar cada estilo em momentos característicos. Para tanto, torna-se indispensável que tenha o

conhecimento de cada um deles aplicados na escola. Lück et al (2015, p. 48) define o líder que aplica o estilo diretivo, afirmando que:

Os líderes diretivos tendem a funcionar de maneira autônoma. Tomam decisões sozinhos e dão instruções específicas sobre como fazer determinadas tarefas. Definem objetivos, solucionam problemas e, normalmente, elegem que os demais colegas de trabalho, abrangidos como subordinados, adotem regras e regulamentos característicos. Fundamentam-se intensamente em recompensas, punições e em legitimação do poder a motivação de seus colaboradores.

Hunter (2009) assegura que um estilo de liderança que consente participação circunscrita e impede as redundâncias da liderança diretiva é o de instrução. A liderança de instrução assenta algum direcionamento com encorajamento pessoal para ampliar a confiança dos membros da equipe escolar. O líder determina depois de analisar os objetivos da escola e os interesses dos professores e alunos e, então, esclarece os pretextos da sua decisão e tenta satisfazer a todos a levá-la para frente.

Já o líder auxiliador fundamenta-se em objetivos desafiadores para motivar os liderados. Martins (2011, p. 180), afirma que:

Esse estilo de liderança é apropriado para profissionais gerenciais. Os integrantes do time escolar são convidados a influenciar no processo de tomada de decisões, no qual o líder apresenta o problema, as informações históricas relevantes sobre o mesmo e pede que o grupo sugira alternativas para o mesmo. O líder, então, seleciona as soluções desejadas.

A liderança delegada é apresentada como uma descrição importante para um líder de escola dinâmico. Lück et al (2015, p. 51) afirma que:

O líder escolar que delega e divide responsabilidades com o grupo de trabalho, professores e demais funcionários da escola no procedimento de tomada de decisão, criando também, desta forma, seu empenho com as decisões tomadas. Trata-se de uma ação instituidora de alta sinergia, isto é, de força adjacente dinamizadora de ações coletivas.

A autora ainda lembra que o importante é que o emprego do estilo adequado depende da natureza do problema, da situação, bem como dos indivíduos envolvidos e da natureza dos relacionamentos exercidos entre eles.

Dessa forma, o gestor escolar faz uso, de maneira extensa, das competências da escola para instituir uma visão positiva. O líder estabelece a confiança dos participantes da comunidade escolar, promovendo e ouvindo os pontos de vista dos integrantes.

Compreender o trabalho de um gestor escolar como líder, é de grande importância para poder analisar o seu direcionamento dentro da escola. Assim sendo, é importante que o gestor escolar desempenhe seu trabalho buscando a todos, cunhando condições que envolvam os professores, de forma que os mesmos se sintam confortáveis com as linhas de ideias que o diretor ou o governo apresenta, fazendo com que o desempenho do projeto, planejamento, entre outros, sejam realizados com flexibilidade e ousadia (LÜCK, 2011).

Fazer a diferença, ter visão e consciência de que a escola é uma empresa, de que é necessário mais que um gestor e sim um líder, é a grande diferença que se busca no gestor escolar. No entanto, pode-se considerar o gestor como componente fundamental dentro da escola, onde deve demonstrar segurança em seus objetivos, suas escolhas de estratégias e nos direcionamentos que propõe ao seu corpo docente e toda comunidade escolar.

Segundo Lück (2012), para tornar a escola um espaço efetivamente de formação em que alunos sejam auxiliados a pensarem de forma a se tornarem autônomos, conscientes do exercício de sua cidadania, é necessário o desenvolvimento de um trabalho efetivo e focalizado na gestão democrática. Um verdadeiro gestor enquanto líder carece de ter três competências fundamentais e indispensáveis para desenvolvimento de suas atividades: o CHA (Conhecimento – Habilidade e Atitude). O CHA encontra relacionado às competências ligadas a características do comportamento humano, podendo ser usadas no processo de gestão escolar, pelo fato da escola trabalhar com pessoas que estão diretamente interligados à sociedade.

O gestor escolar, enquanto líder, deve ter como prioridade a qualidade da aprendizagem de forma que realizem ações para cobrir as lacunas de desenvolvimento do processo de ensino/aprendizagem, colocando em foco a relação entre aluno e professor, visando à participação de todos do núcleo escolar para que essa ação seja eficaz, fortalecendo o projeto construído pelo professor, trazendo assim benfeitorias emocionais, psicológicas e sociais para os alunos e o ambiente escolar (PARO, 2010).

É necessário que o gestor amplie sua capacidade de liderança para que consiga equilibrar suas obrigações administrativas e sociais, pois em alguns estudos realizados sobre o assunto, chegou-se à conclusão de que alguém pode ser considerado incompetente mesmo que

domine muito bem um assunto, se não tiver a habilidade e a atitude para produzir os resultados.

Para PARO (2013), o líder terá sucesso em seu trabalho se o gestor cumprir com eficiência as suas funções. Quem assinala o caminho é o líder, mas quem diz como executar as tarefas é o gestor. Os indivíduos não nascem líderes, eles se tornam líderes, onde as habilidades de liderança podem ser aprendidas por meio de experiências e ensinamentos e o desenvolvimento vem da perseverança e da capacidade de aprender com acertos e erros. O processo de liderança, anteriormente, era focado no âmbito empresarial, hoje ele já se apresenta na Educação.

Pode-se dizer que a união é uma forma geradora de mudanças e ela começa pelo gestor escolar e a forma de liderança exercida por ele, pois liderar seres humanos implica em diversos desafios, mas nenhum que não possa ser vencido, com estratégia, competência, estabilidade e visão para a mudança. Um gestor/líder estagnado, só fará com que seus professores, alunos e comunidade não acompanhem a evolução humana de forma adequada e digna.

3.3 Breve histórico sobre a implantação de escolas na cidade de Trindade-GO

Neste tópico será mostrado como ocorreu o processo de gestão nas escolas de Trindade – Goiás, desde a fundação da primeira escola, até os dias atuais. A fundação da primeira escola da cidade de Trindade – Goiás, segundo Curado (2007), ocorreu no ano de 1905, chamada de Escola Mista de Trindade. Até então não era definido um processo de gestão nesta época. Já no ano de 1917, a professora Maria Augusta de Melo deu início ao seu trabalho educacional em sala de aula doada pelos Padres Redentoristas. Seu trabalho era desenvolvido com escassez de recursos didáticos, onde as cartilhas eram confeccionadas por ela mesma.

No ano de 1921, foi fundada a Escola do Sexo Feminino do Distrito de Trindade. Ainda nesse mesmo ano, os Padres Redentoristas de Campinas e as Irmãs da Ordem Franciscana tentaram fundar um colégio Religioso em Trindade para as moças da região, mas com os assédios dos rapazes, a escola não foi adiante.

No ano de 1928, foi solicitado a criação de mais um Grupo Escolar em Trindade, sendo elevado no ano de 1929 para Escola do Sexo Feminino de Segunda Classe para

Primeira Classe. Na escola a única professora se chamava Laurinha de Britto de Oliveira, a qual também era farmacêutica. Ela se tornou a pioneira de variados trabalhos educacionais e de saúde em favor dos trindadenses nos anos de 1930 e 1940.

Nas escolas dessa época, não haviam diretores, ou seja, não tinham gestores e nem um tipo de gestão delineado. No final dos anos de 1920 e meados da década de 1930, as escolas tinham apenas inspetores.

No final de 1927, foi fundado o primeiro Grupo Escolar de Trindade, com o nome de Grupo Escolar Senador Ramos Caiado que, por meio da Revolução de 1930 e a queda do regime Caiadista, passou a se chamar Grupo Escolar Antônio Carlos. Anos depois, passou a se chamar de Grupo Escolar João Pessoa, onde Trindade teve o seu primeiro diretor, José Balduino de Magalhães e inspetor escolar Carlos Augusto de Villa Rica. A escola era frequentada pelas principais famílias trindadenses daquele tempo. Na escola além do diretor e inspetor, haviam dois professores, um porteiro e um servente.

Ainda nos anos de 1930, ocorreu o surgimento da Escola Noturna 13 de maio, sendo instalada no ano de 1937. A escola tinha três professoras. A mesma funcionou até o ano de 1945.

No Grupo Escolar João Pessoa, ainda nos anos de 1930, teve uma modificação em seu processo de gestão, onde passou a ter como diretora Ana Maria de Oliveira (Dona Sinhá) que, junto a outros funcionários, formavam o quadro escolar. Este grupo escolar era o mais tradicional estabelecimento de ensino da região goiana. Entre os anos de 1947 e 1950 foi construído um novo prédio para o Grupo Escolar João Pessoa e seu nome foi mudado para Grupo Escolar Dom Prudêncio onde atualmente funciona o Colégio Estadual Dom Prudêncio.

No ano de 1947, por meio do Decreto Estadual nº. 306, foi transferida a Escola Normal São José de Corumbaíba para Trindade, tendo como diretor o padre Aristides Menezes Pedro. No ano de 1954, foi fundada a Escola Doméstica São Geraldo de Trindade, de corte e costura, mantida pela Paróquia. Ainda neste mesmo ano, foram criados o Lar Infantil São Clemente e a Escola Paroquial Santo Afonso. Por meio da junção de todas essas escolas, surgiu o Ginásio Divino Pai Eterno, onde atualmente funciona o Centro de Ensino em Período Integral (CEPI) Divino Pai Eterno.

Quanto as escolas de ensino privado, nesta mesma época surgiu a Escola Cristo Rei, fundada por Dona Sinhá. A escola funcionava no antigo prédio da Rua Padres Redentoristas.

Em seguida no ano de 1960 surgiu o Colégio Comercial de Trindade, que pertencia ao professor Aldair Nery dos Santos e depois ao professor Helon Gomide e Diva Sampaio.

No ano de 1956, fundou-se o Jardim de Infância Menino Jesus por Dona Iracy Borges, a qual criou também sua Caixa Escola no dia 02 de outubro de 1956. A mesma era diretora da escola. O Jardim de Infância foi sediado primeiramente em anexo à Casa Rural de Trindade na Rua Coronel Eugênio Jardim. No ano de 1957, passou a ser denominada Escola Reunida, onde Elza de Freitas passou a presidir a Caixa Escolar.

O Grupo Escolar Menino Jesus, atualmente Escola Estadual Menino Jesus, teve como destaque a atuação da diretora Elza de Freitas. A gestão de Elza foi bastante eficiente e produtiva, fazendo crescer o nome da escola.

No ano de 1958, Iracy Borges fundou o Educandário Santa Terezinha, cujo Estatuto foi aprovado em 09 de outubro de 1959, criando assim o Caixa Escolar Rocha Lima, no dia 31 de julho de 1960. Já no ano de 1963 foi fundado o Ginásio Padre Pelágio.

Na década de 1960, foi criada por Iracy Borges a Escola José Feliciano, posteriormente a Escola Noturna Castelo Branco, atualmente Colégio Estadual da Polícia Militar (CEPMG) Castelo Branco. Iracy também criou outras três escolas, sendo a Escola Alfredo Nasser, Escola Padre Souza e Escola São Sebastião, atualmente Escola Estadual Abrão Manoel da Costa.

Quanto as escolas municipais, o seu ensino na década de 1920 e 1930 era restrito à zona rural. As primeiras aulas de instrução pública ocorriam nas fazendas e nos distritos de Santa Maria, Guapó e Santa Bárbara. No ano de 1931 foi criada a Escola Mista de São Sebastião do Ribeiro, pela professora Ana Maria Mattos. No ano de 1933, a escola tinha 66 alunos, sendo 37 do sexo masculino e 29 do sexo feminino.

No dia 02 de março de 1934, foi criada pelo prefeito, Irany Alves Ferreira, a Escola Complementar de Trindade. No ano de 1937, foi fundada pelo governo do município de Trindade a Escola Noturna 13 de Maio, com o objetivo de erradicar o analfabetismo.

Dentre as escolas rurais do município de Trindade, destaca-se Escola da Fazenda Santa Maria, a qual existe desde a década de 1920; a Escola Isolada Pedro Lúcio Tavares do povoado de Santa Bárbara, existente na década de 1930; a Escola Isolada Rio do Peixe, criada na década de 1940; Escola São Sebastião do Povoado do Cedro, criada em 1951; Escola Isolada Dona Sinhá da Fazenda Sabão, criada em 1955; Escola Isolada Abrão Manoel da

Costa, criada em 1966 na fazenda Arrozal, Escola Hermínio Borges do Bugre, dentre outras várias escolas. Dentre todas essas escolas rurais citadas, a única que está em funcionamento é a Escola Hermínio Borges do Bugre.

No ano de 1976, o Colégio (antigo Ginásio) Pai Eterno passou à Municipalidade. Neste ano o colégio teve como diretor o senhor João Tomé de Mello. No ano de 1977, o senhor Natal Sobrinho de Jesus. No ano de 1978, o diretor foi Rovam Alves Souza, o qual foi nomeado. Ele foi o último diretor da municipalidade do colégio. O colégio passou depois disso para o Estado, sendo direcionado pela Secretária de Estado da Educação e Cultura, tendo como diretor o Professor Marcos Antônio de Queiroz.

No ano de 1984, teve a criação da Escola Municipal Teotônio Vilela no Jardim Marista; Escola Municipal Santo Afonso no Setor Pontakayana, em 1991; Escola Municipal Alegria do Saber, Setor Arco Íris; Escola Municipal Helon Gomide, no Bairro Santuário, instituída no ano de 1986 (encontra-se a cargo do Estado de Goiás atualmente); Grupo Escolar Modelo, em 1987 e Escola Antônio Lopes Fonte Boa.

Dentre escolas particulares, atualmente encontra-se em funcionamento, Colégio Aphonsiano, Escola São Geraldo, Escola Reino da Criança, Escola Infantil Pinguinho de Gente, Escola Dinâmica, Escola Infantil Tia Eurídice (conveniada), Colégio Dinâmico, entre outras.

Conforme exposto, até a década de 1960 teve como destaque a professora e diretora Iracy Borges, a qual foi responsável pela abertura de várias escolas e da gestão de algumas. A educação como mola propulsora do conhecimento e do progresso, foi conforme visto, uma alavanca para sustentação do povo trindadense no avançar das gerações.

As escolas nas décadas citadas e, de acordo com pesquisas realizadas, não se falava dos tipos de gestão utilizados nas escolas, se era democrática ou participativa, apenas citou que tinham diretores, mas não se falou sobre como os mesmos geriam suas escolas. Ressalta-se, contudo, que a gestão democrática e participativa é de grande importância no processo de qualidade de ensino. Com o passar dos tempos, o papel do gestor passou a se tornar mais amplo, propendendo não apenas a escola, mas sim toda comunidade escolar. Os gestores das escolas eram escolhidos por indicação política.

Conforme Libâneo, Oliveira e Tochi (2010) é dever que a gestão democrática esteja presente em todos os sistemas de ensino, especialmente nas escolas públicas, de acordo com o artigo 206 da Constituição Federal de 1988. Através deste tipo de gestão, é envolvida toda a

comunidade educacional, tendo como desígnio a melhoria da qualidade do projeto pedagógico. É obrigação da comunidade acadêmica constituir cidadãos participantes da sociedade, decisivos, ativos e conhecedores de seus direitos e deveres.

Foi visto que muitas escolas fecharam, algumas com alguns meses ou menos de um ano. A troca de diretores nelas era frequente. Acreditamos que, se o processo de gestão fosse diferente, não aconteceria isso. Para que a escola alcance resultados positivos, deve ser adotado algum modelo de gestão. De acordo com Luck (2009), por meio da gestão democrática, o gestor poderá promover mudanças dentro da escola, através da identificação de erros e buscando recursos para melhorar a cultura presente na instituição. Além disso, cabe ao gestor ter diálogo, criatividade, estar sempre disposto, ter cuidado e concentração para que ocorram mudanças e que sejam todas expressivas. Todo gestor necessita ter consciência de que toda experiência de mudança, irá originar resistência interna.

A gestão democrática pressupõe mudanças na escola e atribuem novas formas de administração, sendo que essas mudanças jamais devem ser utilizadas de qualquer maneira, sem planejamento, pois os demais envolvidos no sistema escolar ficam sem comprometimento.

Mesmo com muitos indícios de gestão democrática, ainda existe muito a ser feito para que as mudanças ocorram. Para essas transformações, é preciso considerar que a participação é um método de interação que visa solucionar os problemas e interferir em ações incorretas.

3.4 Gestão democrática e eleições nas escolas municipais da cidade de Trindade

Conforme mencionado anteriormente, antigamente os modelos de gestão eram diferentes dos da atualidade. Na década de 1990, não tinha um modelo de gestão e até mesmo muitas escolas não tinham gestores ou diretores, conforme Curado (2007) mencionou, as escolas no início tinham apenas inspetores e professores. Os chamados inspetores podem ser considerados como gestores, mas não tinham um modelo de gestão a ser seguida, ou seja, as gestões não eram democráticas e participativas.

Com o passar do tempo, esses modelos foram mudando, surgindo um ensino de qualidade e mais comprometido, onde os gestores das escolas estão sempre em busca de uma gestão democrática. Conforme Luck (2011), cabe aos gestores escolares fazer com que a

escola realize sua missão de ser um local de educação, onde se constrói o conhecimento, desenvolvem habilidades e formação de valores. Voltando ao ano de 1990, os gestores das escolas não tinham um conhecimento de como gerir uma instituição escolar, pois conforme observado e relatado por Curado (2007), muitos deles não permaneciam muito tempo na direção da escola. Contudo pode-se afirmar que, devido a não capacitação dos gestores, a organização escolar poderia demonstrar fragilidades, as quais acabavam fechando de maneira rápida.

No município de Trindade – Goiás, o processo de gestão escolar, através de eleições, teve início no ano de 2014. Essas eleições até o ano de 2019 eram realizadas de dois em dois anos, passando a ser de três em três anos a partir do ano de 2020. As pessoas que podem votar são os pais, servidores efetivos e alunos com mais de 14 anos. No ano de 2019 tentaram manter os diretores sem eleições. Porém, depois de uma luta da categoria, as eleições foram mantidas, porém o executivo colocou mandato indefinido. O diretor pode candidatar quantas vezes quiser. Antes era apenas dois mandatos consecutivos com pausa de uma eleição.

A permanência da gestão democrática nas escolas é garantida pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96, garantindo assim o acesso, a permanência na escola e a Gestão Democrática da Educação.

A educação brasileira conquista o direito de efetivamente refletir a necessidade e a importância da participação consciente dos diretores, pais, alunos, professores e funcionários com relação às decisões tomadas no cotidiano escolar, na busca de um compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos.

Conforme Paro (2016), a gestão democrática, onde o processo de seleção é feito através de eleições diretas, com a comunidade escolar participando efetivamente, o caso é outro. Isso porque a comunidade elege e, se o diretor não retribuir com um bom mandato, a própria comunidade reconhece a falha e não o reelege.

O gestor escolar, deve atuar como um líder, respeitando as iniciativas do corpo docente, equipe pedagógica e funcionários, objetivando ser um facilitador do trabalho de todos, buscando ajudar e intermediar diferentes tarefas e empreitadas dos diversos setores da comunidade escolar, procurando amenizar e resolver todos os problemas, a fim de que os mesmos não abalem a moral da escola.

A gestão democrática é um instrumento para manter uma relação permanente com a comunidade, construindo de maneira coletiva e participativa o projeto político pedagógico da

escola e ampliando o entrelaçamento com outros espaços da sociedade, dialogando com a realidade de cada segmento e incorporando-os no processo de democratização do pensar, agir e fazer conhecimento.

Diante disso, é importante que seja proposto pelo gestor meios para inserir a comunidade educativa na execução do Projeto Político Pedagógico educacional, o qual irá administrar a gestão da escola em seus aspectos administrativos, pedagógicos, voltados para a construção de uma sociedade democrática. O mesmo tem a missão de servir como articulador e, até mesmo, como mediador entre escola e comunidade, impulsionando a participação de todos neste processo, respeitando e vivenciando os princípios de gestão democrática. De acordo com Ferreira (2016, p. 83):

Sua função abrange atividades de mobilização, de motivação e de coordenação. Dirigir uma escola alude colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação) de forma interligada e articulada. Assim, o gestor é a figura que necessita possuir liderança, no clima de organização da escola que pressupõe a liberdade de decidir no processo educativo e não nos gabinetes burocráticos.

Na gestão democrática é fundamental que o Gestor tenha bem presente os mecanismos que permitam a escola desempenhar sua função social, onde se mantenha como um espaço de socialização do conhecimento e também capaz de inserir o sujeito nas relações sociais. É importante que se tenha a consciência crítica de que a Democratização da gestão escolar, por si só, não responde pela resolução de todos os problemas que envolvem uma escola.

Com o passar dos anos, Libâneo (2014), assevera que a escola vem assumindo outras funções sociais, acompanhando as mudanças da sociedade. É preciso ter o entendimento de que uma gestão democrática se encontra ajustada no processo de construção social da escola e, para tal, é indispensável a elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico, onde o gestor tem a capacidade de compartilhar decisões de forma coletiva e assim modificar as relações de poder, transformando a escola num espaço de todos. Ressalte-se que essa prática de dirigir uma escola, com o olhar de um gestor, acaba exigindo uma dedicação maior por parte do Gestor escolar, no que se refere às questões administrativas, fazendo com que o tempo dedicado para as questões pedagógicas fique em segundo plano dentro da escola. Desta forma, prejudica um dos aspectos mais significativo da escola e o conseqüente envolvimento com as questões sociais entre professores e alunos.

Quando se pensa na democratização, todos tem que se dispor a uma reflexão sobre todos os fatores que envolvem as relações de poder existentes no ambiente escolar. Tratando-se de relação de poder, destaca-se a autoridade que não pode ser confundida com autoritarismo dentro da escola. Em relação a isso, tem-se a seguinte abordagem de Paro (2016, p. 14):

Mas, se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida, como uma quimera, se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de sonho irrealizável, e não no sentido que falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair às máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas” e acomodações” de interesses, continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas dos que os mantêm permanentemente no poder.

Portanto, atualmente, cabe ao gestor de uma instituição escolar, responder pela escola diante de todas as instâncias superiores do sistema de ensino. É seu papel e dever dar conta do que se passa dentro da escola, seja nas questões administrativas, financeiras ou as questões pedagógicas, bem como a questão de relacionamento entre professores, alunos e comunidade escolar. É o diretor/gestor que necessita gerenciar as questões da escola quanto aos seus funcionários, professores e alunos procurando o comprometimento de todos na construção de uma escola democrática e inserida no seu contexto social.

Atualmente, o diretor conduz a sua escola conforme as determinações e orientações da Secretaria de Educação, seja do Estado ou do município, ficando sob sua responsabilidade a coordenação das atividades dos demais servidores públicos e profissionais da educação lotados na sua escola, examinando o desempenho regular de suas atribuições, afiançando assim que a escola cumpra sua proposta pedagógica com qualidade. O gestor deve conhecer as atribuições definidas na legislação para cada um dos cargos que ocupam os servidores sob sua responsabilidade, como também conhecer a legislação. Diferente de antigamente, que não havia legislações específicas a serem seguidas pelos gestores escolares.

Pelo exposto, percebe-se que o papel do gestor, especialmente da escola pública, passou por várias mudanças, exigindo do mesmo uma constante meditação sobre a sua prática. Exige-se do gestor que seja cada vez mais participativo e tenha envolvimento constante nas ações da escola, proferindo e associando os seus diversos setores, para que o

aspecto essencial da gestão seja alcançado como finalidade pedagógica. O gestor necessita ser não somente o “chefe”, mas liderar a sua equipe com cumplicidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas duas últimas décadas, foi compreensível o crescimento dos mecanismos atribuído aos processos de democratização e descentralização da gestão dos sistemas de ensino. No presente estudo foi demonstrado a importância da liderança na gestão escolar, portanto, o objetivo proposto foi alcançado. Ficou evidenciado que a liderança na gestão escolar é de suma importância para a construção de uma educação democrática e participativa. Portanto, para ser um bom diretor/gestor é preciso ter o conhecimento da realidade da escola e não exclusivamente a escola internamente, mas toda comunidade escolar.

Para se ter uma gestão eficaz, cabe o diretor em seu processo de gestão ter o conhecimento do meio onde os alunos vivem, ter entendimento sobre suas famílias, descobrindo os problemas que cercam a escola e também os pontos positivos existente em volta dela. Necessita saber que tudo o que acontece fora da escola acaba desempenhando influência dentro dela.

O gestor enquanto líder no âmbito escolar, é a peça fundamental em todas as áreas, seja ela administrativa, financeira e pedagógica. Diante disso, é de suma importância que o mesmo tenha conhecimento e domínio da legislação que fundamenta a educação, sendo também um profissional atuante e participativo das questões que envolvem a sua escola e a sua comunidade. Mas, apesar disso, necessita ter o conhecimento de cada membro participante da sua comunidade escolar, sabendo da sua função e dando o seu devido valor, efetivando a verdadeira democracia. Além disso, deve ser atuante e participativo.

Referente a administração participativa na gestão escolar, exige maior participação de todos no processo decisório da escola, envolvendo-os também nas tarefas de gestão. O gestor líder, ao compartilhar a gestão com a comunidade, vai em busca de soluções próprias, suprimindo às necessidades e os objetivos dos alunos e de sua comunidade, conquistando, autonomia na construção de seu projeto. Por isso, quanto mais pessoas participarem do cotidiano da escola, mais fácil será para se estabelecer relação flexível e menos autoritária, estabelecendo assim um processo de construção de democracia, mesmo sabendo que este se

dará de forma muito lenta e gradual. É preciso que sejam eliminados os conflitos criados pelo poder e autoritarismo, a fim de que se caminhe rumo à cidadania.

Pôde-se perceber que é de suma importância que o gestor escolar e a liderança caminhem lado a lado. A profissão não sobrevive sem a habilidade, uma vez que o gestor está à frente da escola. É preciso que sua capacidade de líder esteja desenvolvida para que ele saiba exatamente o que quer e como quer, para poder incentivar de forma positiva seu grupo, rumo ao sucesso da unidade escolar.

Na cidade de Trindade, a realidade de uma gestão democrática ainda está em construção. Necessita de atenção por parte do poder público no processo de capacitação dos gestores, assim como, no reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos mesmos.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Ricardo Leite de. **Gestão Escolar e Inspeção Escolar**. 1. ed. São Paulo: Konw How, 2010.

BARCELLOS, Ricardo. **Desenvolvimento Pessoal e Interpessoal**. 1. ed. Curitiba. IFPR, 2010.

BERGAMINI, Cecília Witaker. **Liderança: Administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 out. 1988, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 20. Fev. 2019.

CURADO, Bento Alves Araújo Jayme Fleury. História da educação em Trindade. **Revista Aphonciência**. 1. ed. Trindade: Gráfica e Editora Carvalho, 2007, v. 003, p. 13-27.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 15 ed. São Paulo, Cortez, 2016.

FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão e educação. In: **Revista Universidade e Sociedade**, ano IV, 7 de junho de 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 15. ed. Goiânia: Alternativa, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F., TOSCHI, M. S. **O sistema de organização e de gestão da Escola: teoria e prática**. In: LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F., TOSCHI, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2010.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira; GIRLING, Roberto; KEITH Sherry. **A Escola Participativa: O trabalho do gestor escolar**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2008.

MACEDO, B. **Projeto educativo de escola: do porquê construí-lo à gênese da construção**. Inovação, 2011.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar: Uma Abordagem Crítica do Processo Administrativo em Educação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORININGO, Andreia Reis Bacha. **Estrutura e Funcionamento da Educação**. 1. ed. São Paulo: Know How, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. 22 ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão Líder: Desafios e perspectivas**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PARO, Victor, H. **Educação e pesquisa**. São Paulo, v.36, n3..p.763- 778,set./dez.2010.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 13. Ed. São Paulo: Ática, 2016.

_____. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2013.

_____. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 2016.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2012.

TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette. **Imaginário e liderança:** Na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2015.