

PERSPECTIVAS E CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE GESTÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Otávio Barduzzi Rodrigues da Costa¹

RESUMO

O objetivo deste debate teórico é examinar o contexto mais amplo da liderança e sua eficácia para melhorar a gestão escolar. Esta avaliação acadêmica examina desenvolvimentos teóricos recentes no estudo da educação liderança na gestão escolar. Começa com uma visão geral concisa do significado e conceito de liderança em termos de pesquisa, teoria e prática. Isto é seguido por um exame das teorias de liderança, princípios e estilos de Liderança. Cada seção termina com uma identificação de questões contemporâneas e possíveis meios de melhoria. Este artigo conclui de que o sucesso é certo se a aplicação dos estilos, princípios e métodos de liderança for adequada e plenamente aplicado na gestão escolar porque a tradição de liderança educacional de qualidade oferece grande oportunidade para refinar ainda mais liderança educacional e políticas e práticas de gestão, aceitando e utilizando os princípios básicos e estilos de Liderança educacional.

Palavras-chave: Gestão. Educação. Supervisão. Liderança. Métodos.

ABSTRACT

The purpose of this theoretical debate is to examine the broader context of leadership and its effectiveness in improving school management. This academic review examines recent theoretical developments in the study of leadership education in school management. It begins with a concise overview of the meaning and concept of leadership in terms of research, theory and practice. This is followed by an examination of leadership theories, principles and leadership styles. Each section ends with an identification of contemporary issues and possible means of improvement. This article concludes that success is certain if the application of leadership styles, principles and methods is properly and fully applied in school management because the tradition of quality educational leadership offers great opportunity to further refine educational leadership and educational policies and practices. management, accepting and using the basic principles and styles of educational leadership.

Keywords: Management. Education. Supervision. Leadership. methods.

Introdução

Para muitos, os líderes não nascem, mas são feitos. É cada vez mais aceitou, no entanto, que para ser um bom líder, um deve ter a experiência, conhecimento, empenho, paciência, e, mais importante, a habilidade de negociar e trabalhar com outros para atingir os objetivos. Bons líderes são assim, não nascidos. A boa liderança é desenvolvida através de um relacionamento interminável, processo de auto-estudo, educação, treinamento e a acumulação de experiência relevante (ALMEIDA *et al.*, 2017).

Passoni (2014) afirmou que a base de uma boa liderança é um caráter forte e devoção altruísta a uma organização. Da perspectiva de funcionários, a liderança é composta de tudo o que um líder isso afeta a consecução dos objetivos e o bem-estar dos

¹ Doutorando em Educação, Arte e História da Cultura pela Mackenzie. Email: joebarduzzi@yahoo.com.br

funcionários e da organização. A confiabilidade é muitas vezes a chave para posições de liderança como a confiança é fundamental para todo tipo de organização humana grupos, seja na educação, negócios, militares, religião, governo ou organizações internacionais.

O planejamento educacional tem sido um fator de eficácia e aprimoramento escolar por diferentes autores. A pesquisa em reformas do sistema educacional destaca que nas últimas duas décadas, o planejamento de curto prazo aumentou porque o planejamento escolar consiste em planos de estabelecimento de metas com o objetivo de melhorar os padrões previamente estabelecidos.

No entanto, o planejamento de curto prazo precisa ser incorporado a uma estrutura de planejamento de longo prazo, ou seja, ao longo de um período de 3 a 5 anos, que apoie o desenvolvimento estratégico de uma escola. Considerando que o objetivo é alcançar a melhoria da escola, as evidências mostram que o planejamento educacional se concentra em contribuir para o estabelecimento de estruturas organizacionais que sustentam a mudança educacional, principalmente para melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos e, ao mesmo tempo, promover a capacidade de uma escola para gerenciar a mudança (FERNANDES; LAGARES, 2013).

Portanto, o primeiro passo é entender o clima organizacional e as estruturas para construir estruturas de gestão que possam sustentar a capacitação e a mudança educacional. A análise concentra-se na cultura organizacional, condições e estratégias; práticas de ensino e aprendizagem ; e a capacidade de uma escola para a tomada de decisões e resolução de problemas (PASSONE, 2014).

Diante disso, o objetivo deste trabalho foi realizar um estudo de revisão bibliográfica abordando o assunto gestão educacional, apresentando métodos e conceitos sobre uma liderança eficaz, bem como os processos e avanços neste setor. Para isso, foi realizado um levantamento de trabalhos científicos com os temas relacionados ao assunto: monografias, dissertações e teses e livros. Foi feita uma triagem e foram selecionados os trabalhos que tinham os assuntos mais pertinentes com o foco deste estudo.

Desenvolvimento

Existem tantas visões diferentes de liderança quanto são características que distinguem líderes de não líderes. Embora a maioria das pesquisas hoje tenha mudado do traço tradicional ou teorias baseadas na personalidade para uma teoria da situação, que determina que a situação em que a liderança é exercida é determinado pelas habilidades de liderança e características do líder, todas teorias contemporâneas podem se enquadrar em uma das seguintes três perspectivas: liderança como um processo ou relacionamento, liderança como uma combinação de traços ou personalidade características, ou liderança como certos comportamentos ou, como eles são mais comumente referidas, habilidades de liderança (ABDIAN *et al.*, 2016).

No mais teorias dominantes de liderança, existe a noção de que, pelo menos até certo ponto, a liderança é um processo que envolve influência com um grupo de pessoas para a realização de objetivos (FAETI, 2020). Bauer (2019), observando que o interesse acadêmico em liderança aumentou significativamente no início do século, identificou oito principais teorias de liderança. Enquanto o anterior deles focado nas qualidades que distinguem líderes de seguidores, teorias posteriores olharam para outras variáveis, incluindo fatores situacionais e níveis de habilidade.

Uma liderança educacional eficaz é muito essencial para eficácia e melhoria da escola. Para sustentar a educação liderança, os líderes devem desenvolver a sustentabilidade em como eles abordagem, comprometer-se e proteger o ensino e a aprendizagem em escolas; como eles se sustentam e os seguidores ao redor que promovam e apoiem o ensino e a aprendizagem; Como as eles são capazes e encorajados a sustentar sua visão e evite queimar; e como eles consideram o impacto sua liderança na gestão escolar (LÜCK, 2017).

A maioria dos líderes quer para fazer coisas que importam, para inspirar outros a fazerem com eles e deixar um legado uma vez que eles se foram. Em grande medida, não são os líderes que administram mal suas escolas; no entanto, são os sistemas em que lideram (BOSCHETTI *et al.*, 2016). Questionável e sustentável, a liderança certamente precisa se tornar um compromisso de todos dirigentes escolares. Portanto, para manter uma educação eficaz liderança, sete princípios de liderança são desejáveis (DE VASCONCELOS SOARES *et al.*, 2020):

- A liderança sustentável cria e preserva a sustentação aprendendo;

- A liderança sustentável garante o sucesso ao longo do tempo;
- A liderança sustentável sustenta a liderança de outros;
- Liderança sustentável aborda questões de justiça social;
- A liderança sustentável se desenvolve em vez de esgotar recursos humanos e materiais;
- A liderança sustentável desenvolve a diversidade ambiental e capacidade;
- Liderança sustentável empreende engajamento ativista com o ambiente.

Liderança educacional e processos gerenciais

Liderança é o processo de influenciar os funcionários para atingir os objetivos organizacionais e excelência organizacional. Excepcionalmente, líderes têm uma visão para suas instituições (MARTINS; SOUSA, 2012). Eles têm uma imagem do futuro preferido, que é compartilhada com todos na instituição e que molda os programas de aprendizagem e ensino, bem como as políticas, prioridades, planos e procedimentos que permeiam o dia-a-dia da instituição. A liderança no contexto educacional é também a capacidade de antecipar o futuro (ALMEIDA *et al.*, 2017).

Através de palavras e exemplos, os líderes em educação inspiram todo o sistema ao influenciar efetivamente os comportamentos, pensamentos e sentimentos daqueles que nela trabalham, e garantir sua visão criando um alinhamento estratégico em todo o sistema. No entanto, por mais eficaz que sejam os líderes, eles se deparam com inúmeros obstáculos que eles devem gerenciar e conter para ter sucesso.

A liderança é um empreendimento criativo, envolvendo todos na inovação e iniciando. A liderança olha para o horizonte e não apenas para a linha de fundo. Um líder toma boas decisões que implicam uma meta, uma direção, um objetivo, uma visão, um sonho, um caminho e um alcançar. Um líder faz o seguinte: Cria uma visão convincente: a liderança tem pessoas na organização para comprar em uma visão compartilhada e depois traduzir essa visão em realidade. Líderes motivam as pessoas, ajudando-as a identificar-se com a tarefa e o objetivo, em vez de recompensar ou punir eles. Os líderes inspiram e capacitam as pessoas; eles puxam ao invés de empurrar (MOREIRA, 2012).

Cria um clima de confiança: os líderes devem saber gerir e sustentar a confiança. Para isso, os líderes devem recompensar as pessoas por discordarem, recompensar a inovação, e tolerar o fracasso. Para um líder criar confiança, ele ou ela deve ser competente para que outros na organização possam confiar na capacidade do líder para fazer o trabalho. Para criar confiança que um líder deve se comportar com integridade. Finalmente, para gerar confiança (e ser um líder eficaz) um líder deve alcançar a congruência entre o que ele ou ela faz e diz e qual é a sua visão (DE SOUZA; TAVARES, 2014).

Cria significado: Um líder cria significado para manter um ambiente onde as pessoas sejam lembradas do que é importante. Um líder ajuda a definir a missão da instituição e modela o comportamento que moverá a organização em direção aos objetivos. Os líderes são pessoas que podem eloquentemente usar palavras para expressar os objetivos coletivos da organização. Cria sucesso: Líderes eficazes percebem o 'fracasso' de forma diferente – eles abraçam o erro e prometem aprender com isso (MARTINS; SOUSA, 2012). Cria um ambiente saudável e empoderador: A liderança eficaz capacita a força de trabalho para gerar comprometimento e desenvolveu o sentimento de que membros da organização estão aprendendo, e que eles estão competentes. Bons líderes fazem as pessoas sentirem que estão no centro das coisas, não na periferia (BAUER, 2019).

Cria sistemas planos, adaptativos, descentralizados e organizações: A burocracia não cria líderes, a burocracia cria gerentes e burocratas. Gerenciar a mudança é talvez o desafio final para a liderança. Uma liderança forte muitas vezes pode ser vista em organizações baseadas em uma rede ou hierarquia achatada modelo — um modelo mais centralizado onde a chave das palavras são reconhecer, criar e capacitar (ALMEIDA *et al.*, 2017).

Desempenho e processo de gestão educacional

No geral, a visão e a constância de propósito são centrais preocupações dos líderes em gestão e planejamento educacional. Buscam estabelecer as melhores políticas educacionais e estratégias, que envolve a melhoria da educação, programas e serviços administrativos destinados a criar graduados competentes capazes de entrar em posições na sociedade e, por sua vez, melhorar a educação práticas e procedimentos (MARTINS; SOUSA, 2012). A liderança eficaz e gestão dos sistemas de educação exigem uma mudança

de direção longe das ortodoxias atuais de radical transformação promovida por políticas de reforma para um abordagem temperada (ALCÂNTARA *et al.*, 2020).

Os processos de gestão educacional envolvem a arranjo e implantação de sistemas que garantem a implementação de políticas, estratégias e planos de ação através de um conjunto de práticas integradas para alcançar objetivos educacionais. O desempenho do processo só pode ser otimizado por meio de uma compreensão clara de como diferentes unidades de trabalho se encaixam no todo. O desempenho do processo garante que um sistema de gestão da educação adequado ao propósito é desenvolvido, implementado e constantemente melhorado (BATISTA, 2013).

Ele olha para como a gestão reúne informações para informar a educação política e estratégia e envolve a aplicação de sistemas normas que abrangem os sistemas de gestão da qualidade (ALMEIDA *et al.*, 2017). Desempenho do processo, quando documentado e analisado cientificamente e comparado com resultados desejáveis, gera fatos com base nos quais o processos em questão podem ser efetivamente gerenciados e continuamente melhorado. Esta informação factual suporta decisões em todos os níveis que, por sua vez, melhoram a educação no desempenho do processo (ABDIAN *et al.*, 2016).

Planejamento educacional

O planejamento educacional tem sido um fator de eficácia e aprimoramento escolar por diferentes autores. A pesquisa em reformas do sistema educacional destaca que nas últimas duas décadas, o planejamento de curto prazo aumentou porque o planejamento escolar consiste em planos de estabelecimento de metas com o objetivo de melhorar os padrões previamente estabelecidos. No entanto, o planejamento de curto prazo precisa ser incorporado a uma estrutura de planejamento de longo prazo, ou seja, ao longo de um período de 3 a 5 anos, que apoie o desenvolvimento estratégico de uma escola (ABDIAN *et al.*, 2016).

Considerando que o objetivo é alcançar a melhoria da escola, as evidências mostram que o planejamento educacional se concentra em contribuir para o estabelecimento de estruturas organizacionais que sustentam a mudança educacional, principalmente para melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos e, ao mesmo tempo, promover a capacidade de uma escola para gerenciar a mudança (ALMEIDA *et al.*, 2017).

Portanto, o primeiro passo é entender o clima organizacional e as estruturas para construir estruturas de gestão que possam sustentar a capacitação e a mudança educacional. A análise concentra-se na cultura organizacional, condições e estratégias; práticas de ensino e aprendizagem; e a capacidade de uma escola para a tomada de decisões e resolução de problemas (DE VASCONCELOS SOARES *et al.*, 2020).

Com base nessa análise, as estratégias de gestão são formuladas observando atentamente a visão e a missão de uma escola. A relevância é enfatizada no processo de planejamento porque a forma como o planejamento é feito é tão importante quanto o próprio plano. Os funcionários estão envolvidos; as decisões são acordadas; e as etapas de ação são organizadas para que o plano possa ser implementado. Assim, o planejamento torna-se um processo colaborativo e contínuo para o desenvolvimento escolar.

O planejamento para mudanças na qualidade concentra-se na melhoria em três níveis organizacionais, incluindo as prioridades da escola com as adequações necessárias para alcançá-las. Ao nível da escola, os esforços concentram-se nas políticas, particularmente aquelas relacionadas com a mobilização de recursos e estratégias de desenvolvimento profissional para apoiar a melhoria da escola (ALMEIDA *et al.*, 2017). No nível do grupo de trabalho, o planejamento se preocupa com os detalhes e a organização das atividades de melhoria de apoio. No nível individual, aborda o aprimoramento da prática escolar. Além disso, se o objetivo é que a melhoria da escola dure por muito tempo, ela precisa desafiar não apenas a qualidade, mas também a equidade (MARTINS; SOUSA, 2012).

Pesquisas anteriores destacaram a relevância do papel de um diretor na melhoria da escola. O planejamento estratégico dos diretores parece ser significativo e ter um efeito positivo na melhoria da escola. As funções de planejamento estratégico mais valorizadas estão relacionadas ao desenvolvimento de planos de melhoria da escola, acompanhar o trabalho, promover a visão e a missão, organizar reuniões e reconhecer o sucesso (ABDIAN *et al.*, 2016).

Além disso, os diretores têm um papel central no governo da escola. Os líderes escolares controlam os principais mecanismos dos sistemas de governança educacional, promovendo a autonomia. Essas escolas autônomas desenvolvem autoridade de tomada de decisão em quatro áreas relevantes de melhoria da escola; o principal em que o diretor

exerce uma grande autonomia é o orçamento escolar e os outros são currículo, instrução e avaliação. Além disso, eles gerenciam o momento da mudança organizacional organizando calendários e cronogramas e assumem sua responsabilidade pelo desenvolvimento profissional da equipe, tornando-se atores centrais em seu próprio processo de capacitação organizacional (DE VASCONCELOS SOARES *et al.*, 2020).

Conclusões

Mais frequentemente, comentários acadêmicos e livros superfície que combinam ideias teóricas, empíricas e práticas e conhecimento relevante para entender os estudos, metodologias e questões essenciais à liderança educacional. Essas sínteses só são alcançadas com a capacidade reflexiva dos autores para vincular questões temáticas em uma gama mais ampla e temas sobrepostos a partir dos quais partem e se tornam conhecidos.

Para tanto, este artigo discutiu a eficácia da educação liderança na gestão escolar e um alerta de qualidade por um modelo melhor que tenha aplicabilidade em contextos de educação. Ao examinar as circunstâncias em torno da liderança educacional de qualidade em relação à gestão escolar, este artigo pôde concluir que o sucesso é certo se a aplicação dos estilos de liderança, princípios e métodos é adequada e totalmente aplicada na escola de gestão. A tradição de liderança educacional de qualidade oferece grande oportunidade para refinar ainda mais a liderança educacional e políticas e práticas de gestão, aceitando e utilizando os princípios e estilos básicos (ALMEIDA *et al.*, 2017).

Os autores desejam propor que a excelência educacional, princípios e estilos de liderança sejam adotados como meio de melhorar a gestão escolar na Nigéria, dado que as coisas presentes não estão progredindo depois de décadas de escolaridade na gestão de escolas públicas.

Os gerentes educacionais sabem que a liderança requer um número de julgamentos por dia que exige sensibilidade e compreensão de várias estratégias de liderança. Desta forma, fazer a ponte entre a teoria e a prática deve ser capaz de fornecer exploração de estratégias de liderança dominantes para dar aos líderes escolares uma base sólida em teoria e prática. Os líderes escolares são encorajados a descobrir a estratégia de liderança

mais apropriada, ou uma combinação de estratégias que melhor permitirão que sua escola alcance resultados.

Estilo de liderança educacional eficaz na escola gerenciamento é relativamente rápido, fácil e econômico se aplicado adequadamente. Os resultados do efetivo aplicações de estilo de liderança educacional são viáveis para uma série de finalidades, que incluem melhorar a administração, desempenho, formação de equipe e aprimoramento individual e inovação escolar no ensino e aprendizagem.

Referências Bibliográficas

ABDIAN, G *et al.* Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. **Educação & Sociedade**, v. 37, p. 465-480, 2016.

ALCÂNTARA, A. B. *et al.* Programa Escola Viva no Estado do Espírito Santo: reflexões acerca da gestão educacional. **Roteiro**, v. 45, n. 1, p. 1-20, 2020.

ALMEIDA, E. E. *et al.* Gestão educacional e assistência estudantil: uma análise das práticas de gestão da assistência estudantil no Instituto Federal da Paraíba Campus João Pessoa. 2017.

BATISTA, N. C. **Políticas Públicas para a Gestão Democrática da Educação Básica: Gestão Escolar**. Paco Editorial, 2013.

BAUER, A. Avaliação de Redes de Ensino e Gestão Educacional: aportes teóricos. **Educação & Realidade**, v. 44, 2019.

BOSCHETTI, V. R. *et al.* Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 5, n. 10, p. 103-111, 2016.

COSTA, P. L. S; FARIAS, E. V. Gestão educacional compartilhada das políticas de Educação de Jovens e Adultos. **Educação**, v. 42, n. 3, p. 453-464, 2019.

DE SOUZA, Â. R; TAVARES, T. M. A gestão educacional no Brasil: os legados da ditadura. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 30, n. 2, 2014.

DE VASCONCELOS SOARES, L. *et al.* Concepções de Gestão Educacional: práticas e desafios no interior da Amazônia. **EDUCA-Revista Multidisciplinar em Educação**, v. 7, n. 17, p. 232-256, 2020.

FAETI, P. V. Gestão educacional e escolar: inquietações sobre a gestão e a formação de professores (as). **Revista@ mbienteeducação**, v. 13, n. 3, p. 208-229, 2020.

FERNANDES, K. L; LAGARES, R. Projeto societário e educação: a gestão educacional na primeira década do século XXI. **Simpósio de Educação do Campus de Palmas. Universidade Federal do Tocantins, Campus de Palmas. Palmas, TO**, 2013.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Editora Vozes Limitada, 2017.

MARTINS, A. M; SOUSA, S. Z. A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 2000 e 2008. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 20, p. 9-26, 2012.

MOREIRA, V. Gestão educacional e prática docente na realidade escolar. **Enciclopédia Biosfera**, v. 8, n. 15, 2012.

PASSONE, E. F. K. Incentivos monetários para professores: avaliação, gestão e responsabilização na educação básica. **Cadernos de Pesquisa**, v. 44, p. 424-448, 2014.