

# A HABILIDADE DE LIDERANÇA DO DIRETOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Luana Hillesheim<sup>1</sup>  
Everaldo da Silva<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo apresenta um estudo sobre a habilidade de liderança do diretor na gestão democrática. O objetivo desta pesquisa é compreender a importância da habilidade de liderança do diretor na gestão democrática. Esta pesquisa é de caráter qualitativo, sendo uma pesquisa bibliográfica. Os principais autores que fundamentam esta pesquisa são: Libâneo (2004), Lück (2005, 2006, 2009, 2011), Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) e também documentos como as Diretrizes Curriculares Nacionais (e municipais) para a educação básica, dentre outros. Desse modo, a partir da literatura, esta pesquisa possibilitou realizar uma reflexão sobre temáticas como gestão escolar, o diretor, bem como, sobre liderança e a liderança na gestão escolar. Os resultados mostram que a habilidade de liderança do diretor na gestão democrática é muito importante no quesito de garantir a promoção da participação de pessoas na tomada de decisões, e também, a motivação e orientação desses sujeitos nas realização de objetivos e ações.

**Palavras-chave:** Diretor. Gestão democrática. Liderança.

## THE DIRECTOR'S LEADERSHIP SKILLS IN DEMOCRATIC MANAGEMENT

### Abstract

This article presents a study on the leadership skill of the director in democratic management. The purpose of this research is to understand the importance of the director's leadership skills in democratic management. This research has a qualitative character, being a bibliographical research. The main authors that base this research are: Libâneo (2004), Lück (2005, 2006, 2009, 2011), Libâneo, Oliveira and Toschi (2011) and also documents such as the National (and municipal) Curricular Guidelines for basic education, among others. Thus, from the literature,

---

<sup>1</sup> Graduada em Pedagogia (FURB). Especialista em Gestão Escolar (UNIASSELVI). E-mail: luaanahillesheim@gmail.com

<sup>2</sup> Cientista Social. Mestre em Desenvolvimento Regional. (FURB). Doutor em Sociologia Política. (UFSC). E-mail: prof.evesilva@gmail.com

this research made possible a reflection on themes such as school management, the director, as well as on leadership and leadership in school management. The results show that the leadership skill of the director in democratic management is very important in ensuring the promotion of the participation of people in decision making, as well as the motivation and orientation of these subjects in the achievement of goals and actions.

**Keywords:** Director. Democratic management. Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo debate sobre a habilidade de liderança do diretor na gestão democrática, sendo esta pesquisa de caráter qualitativo – especificamente uma pesquisa bibliográfica – com o objetivo de compreender a importância da habilidade de liderança do diretor na gestão democrática.

Através do estágio do curso de pedagogia, realizado em instituições educacionais – tanto nos anos iniciais quanto de educação infantil – durante seis semestres, observei que quando o diretor e os coordenadores lideravam com clareza e objetividade, ou, em outras palavras, eram “bons em liderar”, a instituição funcionava melhor, os professores se sentiam mais valorizados (e gostavam de trabalhar naquela escola), os professores demonstravam ser parte de um conjunto, os projetos desenvolvidos com os estudantes eram semelhantes (ou se conectavam) em todas as turmas, e era notável que os professores estavam cientes dos objetivos da instituição. Tudo fluía melhor, a instituição parecia realmente um conjunto, e não cada sala de aula sendo fragmentada, separa uma da outra. Inclusive, quando o diretor e coordenador tinham a habilidade de liderar, eu notava que a comunidade se tornava muito mais presente na instituição, tanto nas atividades quanto nas decisões, os pais gostavam de participar das reuniões e assembleias e não viam apenas como uma obrigação.

Já nas instituições em que os diretores não apareciam muito, se isolavam ou não tinham tanto a habilidade de liderança, notei que cada professor realizava um trabalho mais individualizado e isolado, se queixavam por não serem ouvidos nas decisões e não tinham vontade de participar em conjunto com outros professores na elaboração de projetos ou até atividades diferenciadas. Muitas vezes, em turmas que eu participava no estágio, determinados professores não tinham conhecimento sobre o projeto político pedagógico da escola (tendo em vista que o professor por si só não irá realizar a leitura ou participar da construção, depende muito do engajamento da gestão).

Por essas questões – que tiveram início na formação inicial – me interessei muito sobre o tema “liderança” relacionado à educação, pois, no meu ponto de vista, é realmente fácil notar a diferença em uma instituição quando ela é bem administrada ou não, quando a equipe e os professores são bem liderados ou não, assim como também é fácil notar a diferença de uma intuição com uma gestão mais tradicional e outra com a gestão democrática.

Desse modo, o objetivo deste artigo é compreender a importância da habilidade de liderança do diretor na gestão democrática, sendo os objetivos específicos analisar a atuação do diretor na gestão democrática e identificar a importância da gestão democrática na educação.

Logo, a metodologia deste artigo possui caráter qualitativo, sendo uma pesquisa bibliográfica. Severino (2007) defende por pesquisa bibliográfica aquela realizada por meio de registros disponíveis, sendo de pesquisas já existentes (livros, teses, artigos, documentos impressos), assim, o pesquisador trabalha temáticas a partir das contribuições dos autores.

Diante disto, o artigo é organizado em seções, sendo a seção 2 o referencial teórico, seguidos pelas considerações finais. Na seção 2 é discutido sobre a gestão democrática na educação, sendo abordado conceitos de gestão e gestão democrática (e suas características), assim como tratados temas como o diretor de uma instituição educacional e suas funções (e sua atuação na gestão democrática), sobre liderança e a habilidade de liderança do diretor na gestão democrática.

Os principais autores que permearam esse referencial teórico são Libâneo (2004), Lück (2005, 2006, 2009), Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) e também as Diretrizes curriculares nacionais e municipais para a educação básica, dentre outros. Por fim, nas considerações finais, são sintetizados as principais ideias dos autores que subsidiaram este estudo.

## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO**

No artigo 3 da lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, nas diretrizes e bases da educação nacional (Brasil, 1996), é definido que o ensino deve ser ministrado com base em diversos princípios, entre eles, por exemplo, liberdade de aprender, respeito à liberdade, garantia de padrão de qualidade e outros, logo, destacamos o item “gestão democrática”, no inciso VIII. As diretrizes curriculares nacionais da educação básica ou DCN's (Brasil, 2013) também enfatizam que a gestão democrática é um dos princípios no qual se baseia o ensino.

Os autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p. 317) afirmam que “Esses processos de chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam-se a ação designada como gestão”. Ainda, que na gestão são realizados meios e procedimentos para que se atinjam os objetivos de uma organização, tendo relação com aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Por outro lado, Lück (2006, p.98) considera que a gestão “[...] é um conceito associado à democratização das instituições e o reconhecimento de que todos são responsáveis pelo conjunto de ações realizadas e seus resultados”.

Segundo Lück (2005), o conceito de gestão remete a uma ideia de participação, ou seja, do trabalho de pessoas em conjunto analisando diferentes situações e também decidindo sobre seus encaminhamentos. Também, é relevante destacar que Libâneo (2004) aponta a gestão como um sinônimo da administração. À vista disso, Lück (2006) destaca que diferentemente da administração, que centra a divisão de tarefas ou funções, a gestão prioriza a equipe para realizar as responsabilidades da escola, sendo todos responsáveis em conjunto.

Sendo assim, para Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p. 349) a gestão refere-se a atividades de “[...] coordenação e de acompanhamento do trabalho de pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação do desempenho”. Neste sentido, Lück (2005) aponta que a solução de problemas e também a tomada de decisões constituem a alma da gestão escolar.

Deste modo, é relevante destacar que o estilo gestão escolhido pela instituição, segundo Libâneo (2004), influencia nas relações entre os professores, funcionários e alunos. Os estilos de gestão apontados pelo autor e também por Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) são: concepção técnico-científica, autogestionária, interpretativa e a democrático-participativa.

Resumidamente, o autores apontam a concepção técnico-científica baseada em hierarquia de cargos e funções, em regras e procedimentos administrativos, sendo uma concepção mais conservadora. A concepção autogestionária traz responsabilidade coletiva e recusa a autoridade ou formas mais estruturadas de organização. Já a concepção interpretativa, para Libâneo (2004, p.123), “[...] entende que as práticas organizativas são socialmente construídas, com base nas experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas”. E por fim, a concepção democrático-participativa, no qual “[...] baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos”

(LIBÂNEO, 2004, p.123), deste modo, assume a tomada de decisões de forma coletiva sem retirar a responsabilidade individual, em que cada membro da equipe assume sua responsabilidade no trabalho. Inclusive, na concepção democrático-participativa, Libâneo (2004) destaca a valorização da participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões.

Portanto, Lück (2006) afirma que, atualmente, o modelo de gestão escolar democrática observada no Brasil é coerente com as tendências mundiais em educação, podendo ser encontrada em países como Estados Unidos, Nova Zelândia, Reino Unido, Austrália, dentre outros. Logo, a gestão democrática pode ser conceituada como:

Define-se, pois, a gestão democrática como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidades por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo. (LÜCK, 2006, p.57).

Lück (2009) também ressalta que a gestão democrática é composta pela aproximação entre pais, comunidade e escola na promoção de uma educação de qualidade e também de um ambiente que seja aberto e participativo, no qual os estudantes podem experimentar princípios de cidadania. Desse modo, Lück (2009, p.71) define a gestão democrática como o processo no qual “[...] se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação”. Além disso, ressalta:

Neste sentido, a gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática, pela qual os alunos desenvolvem o espírito e experiência de cidadania, caracterizada pela consciência de direitos em associação a deveres (LÜCK, 2009, p.71)

Além disso, é por meio da gestão democrática, segundo as Diretrizes curriculares municipais para a educação básica (BLUMENAU, 2012, p. 40), que teremos instituições educativas não mais com visões estreitas e individualistas, mas sim, com uma visão mais ampla, “[...] a partir do resultado da escuta e da consideração de todos os protagonistas que geram

encaminhamentos para as interações realmente humanas”. Deste modo, na prática, a lei nº 9.394 (BRASIL, 1996, p.1) define sobre a gestão democrática:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

As Diretrizes curriculares nacionais para a educação básica (Brasil, 2013) também apontam que a elaboração do PPP e do regimento escolar deve ser elaborado com a participação de professores, alunos e comunidade escolar, neste sentido, cabe a instituição assegurar ampla participação. Além da participação dos professores no projeto político pedagógico e a participação da comunidade escolar em conselhos, a “participação” em si, de todos os envolvidos no cotidiano da gestão é extremamente importante na gestão democrática. Para Lück (2009, p.71), a participação “[...] está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social”. Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) apontam que a participação é a intervenção dos alunos, pais e profissionais da educação na gestão da escola, sendo ela um meio de alcançar democraticamente os objetivos da escola.

Os autores reconhecem que a participação (dos pais, alunos, profissionais da educação e outros) na gestão “[...] influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino” (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2011, p.330). Além disso, apontam que em empresas, a participação tem o intuito do aumento de produtividade, mas na educação, a participação nas decisões visa tanto bons resultados quanto um sentido mais forte de prática de democracia, de uma experimentação do poder (de formas não autoritárias), de possibilidade de grupos de profissionais intervirem nas decisões definindo coletivamente um rumo para os trabalhos.

## 2.1 O DIRETOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A direção de uma instituição educacional, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p.330) é “[...] além de uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico”. Sendo assim, o significado de “direção” no contexto educacional é divergente

quando relacionado a empresas, por exemplo. A direção da escola, na visão dos autores, vai além de mobilização de pessoas para realizar tarefas/atividades, “[...] pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição ante objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta” (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2011, p.331).

Libâneo (2004) entende a direção de uma escola como um princípio, no qual, é canalizado o trabalho em conjunto de pessoas, orientando-as no rumo de objetivos. Portanto, autor observa que a direção de uma escola coloca em ação o processo de tomada de decisões, e, além disso, coordena os trabalhos, para que sejam realizados da melhor forma.

Mais especificamente, o “diretor” de uma escola segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) é aquele que coordena, gerencia e organiza todas as atividades de uma escola. Este profissional “Atende às leis, aos regulamentos e às determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade” (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2011, p 341). Deste modo, Lück (2006) afirma que os diretores agem como líderes pedagógicos (estabelecendo prioridades, avaliando programas pedagógicos, formação contínua dos funcionários) e também como líderes em relações humanas (solução de conflitos, manutenção de um bom clima escolar).

Além disso, Libâneo (2004) aponta que o diretor escolar é o responsável tanto pelo funcionamento administrativo da instituição escolar quanto do pedagógico, e por isto, necessita de conhecimento de ambas as áreas. Desse modo, entende-se a figura do diretor como:

[...] ele encarna um tipo de profissional com conhecimentos e habilidades para exercer liderança, iniciativa e utilizar práticas de trabalho em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução de problemas (LIBÂNEO, 2004, p.112).

O autor também destaca algumas atribuições deste profissional, como por exemplo, atividades pedagógicas e administrativas, relacionamento com pais e a comunidade, manutenção de ambiente de trabalho favorável, responsabilidade pelo patrimônio da escola, dentre diversas outras, todavia, a direção de uma instituição escolar pode variar conforme o estilo de gestão adotado.

O diretor, na gestão democrática, também é responsável pela formação continuada, segundo as Diretrizes curriculares municipais para a educação básica (Blumenau, 2012). Dessa forma, na prática, acontece com o acompanhamento do planejamento e replanejamento de

atividades, troca de experiências, na oferta de diversificadas leituras, realizando discussões, participação de palestras, dentre outros.

Deste modo, além das atribuições citadas, na gestão democrática, segundo Lück (2005), o diretor se baseia em uma autoridade compartilhada, ou seja, na qual o poder é compartilhado com representantes da comunidade escolar e todas as responsabilidades são assumidas pelo grupo em conjunto. Neste sentido, cabe ao gestor garantir a criação e a sustentação de um ambiente que promova a participação plena no processo social escolar, os alunos, pais e profissionais, pois para a autora, é por meio dessa participação que os indivíduos desenvolvem a consciência social crítica e também o sentido de cidadania. Desse modo, Lück (2009) também enfatiza que na gestão democrática, o diretor é o responsável por promover um ambiente propício para a participação.

Libâneo (2004) também afirma que a implementação de práticas alternativas de gestão depende consideravelmente do diretor e da coordenação pedagógica. Além de promover a gestão democrática na escola, o diretor é responsável, como apontado por Lück (2005, 2006, 2009), por promover à participação. Portanto, “a escola pode ser organizada para funcionar cada um por si, estimulando o isolamento, a solidão e a falta de comunicação ou pode estimular o trabalho coletivo, solidário, negociado, compartilhado” (LIBÂNEO, 2004, p.31). Sendo assim, o diretor é um grande responsável pela gestão democrática (e por promover a participação dos professores, alunos e comunidade escolar) na escola, pois ele pode conduzir sua equipe e os trabalhos sendo voltados para a gestão democrática, para um processo de tomada de decisões coletivamente ou pode centralizar o poder apenas nele, no qual as decisões são realizadas de cima para baixo.

### 2.1.1 Habilidade de liderança do diretor na gestão democrática

Como citado anteriormente, Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p.332) apontam que o diretor é um líder cooperativo, “[...] que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum”. Desse modo, em meio a diversas funções que se espera que o diretor exerça na gestão além do funcionamento administrativo e pedagógico da escola, na gestão democrática também é necessário que o diretor, por exemplo, promova efetivamente a participação dos professores, alunos e comunidade escolar na elaboração do PPP, do regimento



escolar, ou ainda, que crie condições de participação de todos esses sujeitos nas tomadas de decisões, solução de problemas, dentre outros. Desse modo, podemos afirmar, de um modo geral, que a habilidade de liderar do diretor é fundamental e indispensável na gestão democrática.

Libâneo (2004) entende que o diretor é um profissional que possui habilidades e conhecimentos para exercer liderança, de modo que utiliza práticas de trabalho em grupos assegurando participação de professores e comunidade escolar nas tomadas de decisões e também na solução de conflitos. Para Lück (2009), a liderança de uma instituição educacional compete ao diretor.

Desse modo, Lück (2005, p.35) entende por liderança “[...] a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas”. Sendo assim, a autora salienta que uma liderança realmente eficaz é aquela, na qual, grupos são influenciados e inspirados positivamente a se unirem em ações comuns. O intuito dessa união/mobilização para a realização de objetivos, segundo Lück (2011), tem a intenção de proporcionar melhorias na instituição, nos seus processos e nas pessoas envolvidas.

Segundo Lück (2005, p.34), atualmente, fica evidente que os modelos mais convencionais de liderança não se encaixam mais, pois as escolas necessitam de líderes que são capazes de facilitar a resolução de problemas em grupo e também de trabalhar em conjunto com os professores “[...] ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder”. Neste sentido, para a autora, o diretor/líder é o responsável pelo sucesso da organização.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) a liderança na escola envolve requisitos como: saber ouvir, expor ideias com clareza, capacidade de comunicação, atribuir responsabilidades, saber se relacionar com as pessoas, propor soluções para problemas, coordenar e acompanhar os trabalhos, dentre outros. Lück (2009) também contribui nesse quesito ao afirmar que no exercício de liderar, o diretor deve levar em consideração alguns pontos, como por exemplo: capacitação profissional, compartilhamento de responsabilidades, motivação, comunicação, relacionamento interpessoal, dentre outros. Segundo as Diretrizes curriculares municipais para a educação básica (Blumenau, 2012), a capacidade de tomar decisões claras e firmes (e no tempo certo) também é uma das características de liderança. Tendo isso em vista:

[...] é importante assinalar que a liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e status da pessoa. É uma qualidade de pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional. Numa escola existem, pois, vários tipos de liderança. Entretanto, não se pode negar que, mesmo na gestão democrática efetiva de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica (LIBÂNEO, 2004, p.104).

Como dito pelos autores, o bom funcionamento e a eficácia das escolas dependem consideravelmente da capacidade de liderança do diretor (e também do coordenador pedagógico). Desse modo, além do que já foi apontado, o diretor/líder, como destacam Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) deve saber lidar com conflitos e diferenças (pois o consenso nem sempre é fácil e implica debate e enfrentamento) e também precisa auxiliar as pessoas de modo que se sintam importantes no ambiente de trabalho. É relevante destacar que na gestão democrática, segundo as Diretrizes curriculares municipais para a educação básica (Blumenau, 2012), é apontado que a resolução de conflitos pode ser realizado de diversas formas, como a participação no PPP, conselhos escolares, associação de pais e professores, regimento interno e outros.

Logo, Lück (2005, p.45) afirma que “o diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola”. Sendo assim, a autora destaca que uma liderança forte é realmente crucial para superar dificuldades e barreiras em uma instituição escolar. Além disso, afirma que é necessário o comprometimento do diretor e sua equipe, pois sem isso, os professores podem questionar se o seu envolvimento na instituição é válido.

Lück (2011) aponta os tipos de lideranças existentes, entre eles: liderança transacional, liderança transformacional, liderança compartilhada, coliderança, liderança educativa, dentre outras. Além disso, também aborda os estilos de liderança, que podem ser, por exemplo, autocrática, democrática, laissez faire. Não é o foco nesse artigo aprofundar os tipos ou estilos de liderança, mas sim a importância de liderar. Todavia, Lück (2011) salienta que a liderança democrática (na qual é realizada participação e tomada de decisão compartilhada, responsabilidades e objetivos conjuntos, dentre outros) está de acordo com a LDB (no sentido que a gestão escolar deve ser democrática), mas, conforme citado por Lück (2005), o diretor eficaz é aquele que seleciona o tipo de liderança para cada situação demandar.

Na gestão democrática, a liderança, segundo Lück (2011, p.57) “[...] deve ser promovida de modo que ocorra o empoderamento geral das pessoas que fazem parte do contexto da escola, o

que pressupõe a descentralização do poder e o exercício da liderança compartilhada”. Portanto, Lück (2009) destaca sobre a habilidade de liderança na gestão democrática:

Como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização (LÜCK, 2009, p.75).

Desse modo, a partir da fala da autora, é possível observar que a liderança é muito importante para a gestão democrática, pois é por meio da liderança que o diretor irá influenciar/direcionar sua equipe para a realização de objetivos definidos por todos na gestão democrática. Lück (2011) também aponta a intenção da escola ser um ambiente no qual as pessoas se sintam à vontade expressando suas visões e ideias sobre o trabalho escolar, e por isto, o líder, deve atuar identificando aqueles que necessitam de mais orientação, encorajamento ou direcionamentos durante o processo de realização desses objetivos/ações em comum definidos por todos.

Contudo, liderar um grupo de pessoas (delegar poder, tomada de decisões compartilhadas na gestão democrática) nem sempre é fácil no cotidiano escolar, a autora destaca que muitos diretores sentem dificuldade em colocar em prática, pois afirmam que os professores nem sempre querem trabalhar colaborativamente. Dessa forma, compete ao diretor a responsabilidade pelo desafio de liderança, de instigar e motivar a realização de ações, objetivos, melhorias ou mudanças na intuição escolar.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo procurou debater sobre a importância da habilidade de liderança por parte do diretor na gestão democrática, sendo de caráter qualitativo, mais especificamente uma pesquisa bibliográfica. O artigo foi organizado em seções, sendo: seção 2 (abordando temáticas sobre a gestão democrática, o diretor e a liderança) e as considerações finais.

A primeira seção apresentou diversas temáticas, como de gestão, gestão democrática, o diretor, a habilidade de liderança, dentre outros, a partir dos autores Libâneo (2004), Lück (2005,

2006, 2009, 2011), Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) e também documentos como as Diretrizes curriculares nacionais (e municipais) para a educação básica.

Desse modo, a partir do objetivo geral da pesquisa, foi possível realizar uma reflexão sobre a importância da habilidade de liderança do diretor na gestão democrática, bem como, a respeito dos objetivos específicos, uma reflexão a partir do referencial teórico sobre a importância da gestão democrática e também sobre a atuação do diretor em instituições educacionais.

A gestão democrática é definida por Lück (2006) como um processo no qual são criadas condições para que os membros (professores, funcionários, pais, alunos, comunidade escolar) tomem parte das decisões da instituição e possam assumir responsabilidades para implementá-las. A partir de toda literatura, fica evidente que é através da gestão democrática que se promove democracia na escola, e por isso ela é tão importante. Lück (2009) também aponta que é por essa vivência democrática que os estudantes desenvolvem o espírito de cidadania. Além disso, a gestão democrática é tão importante pois é por meio dela que os sujeitos irão participar no cotidiano escolar, na tomada de decisões, sendo questões definidas no coletivo e não apenas pela figura do diretor, logo, o poder não sendo apenas de uma pessoa, mas compartilhado.

O diretor de uma instituição educacional, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) é o profissional que coordena, gerencia e administra todas as atividades de uma escola. Ou em outras palavras, é responsável pelo funcionamento e sucesso da instituição. Além das funções básicas como administrar e coordenar todas as atividades administrativas e pedagógicas da instituição (dentre tantas outras funções que realiza), na gestão democrática, a partir da literatura, fica evidente que a atuação mais importante do diretor é garantir funcionar a gestão democrática na instituição, desse modo, atuando na criação e sustentação de uma escola que promove a participação de pais, estudantes, comunidade escolar, funcionários, professores e etc.

Logo, a liderança, de um modo geral, é entendida por Lück (2005) como influenciar (de modo positivo) um grupo de pessoas a realizarem ações comuns. Assim, Libâneo (2004) e Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) apontam que o funcionamento e a eficácia de uma instituição educacional depende consideravelmente da capacidade de liderança do diretor. No entanto, Lück (2011) afirma que não se deve confundir a liderança com poder, pois, o poder, geralmente é exercido através de medo, coerção e manipulação, já a liderança pressupõe uma influência motivadora, orientadora, estimuladora, conscientizadora e inspiradora.

Dessa maneira, a habilidade de liderança do diretor é muito importante na gestão democrática, pois, como é o responsável por garantir o funcionamento da gestão democrática e a participação de todos nela, isso só acontece de fato se o diretor for um bom líder, conseguir motivar, instigar e direcionar o seu grupo para tal.

Por isto, a habilidade de liderar é tão importante na gestão democrática, como afirmado por Lück (2009), pois, é por meio dessa liderança que o diretor irá influenciar a atuação de pessoas (estudantes, funcionários, pais, comunidade, professores, outros) na realização de objetivos e que se envolvam em ações necessárias para realizá-los. Lück (2011) também aponta que é por meio da liderança que o diretor irá influenciar (positivamente) as pessoas (não apenas professores, mas a comunidade escolar) na escola para que promovam melhores resultados em termos de aprendizagem, desenvolvimento humano, transformação de práticas, dentre outros.

Desse modo, Lück (2011) aponta um aspecto crucial sobre liderança, sendo que a liderança não é algo com que uma pessoa já nasce, mesmo que existam pessoas com mais facilidade para seu exercício, deste modo, as pessoas não nascem líderes, elas se tornam bons líderes mediante prática intencional e contínua. Por isto, compete ao diretor o desafio da liderança (nem sempre fácil) diária na gestão democrática, instigando, motivando e orientando pessoas para a realização de objetivos (definidos por todos), melhorias e mudanças.

Em suma, de um modo geral, este artigo alcançou seus objetivos propostos, pois a partir da literatura e reflexão sobre a mesma foi possível compreender mais sobre a importância da habilidade de liderança na gestão democrática. Desse modo, espera-se que este breve estudo possa contribuir para pesquisas futuras na área da gestão escolar, gestão democrática e liderança em relação à educação.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei no 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília : MEC, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 23 abril. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. Brasília: MEC, 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/julho-2013-pdf/13677-diretrizes-educacao-basica-2013-pdf/file>> Acesso em: 23 abril. 2019.

BLUMENAU (SC). Prefeitura. Secretaria Municipal da Educação. Educação Infantil – **Diretrizes Curriculares Municipais para a Educação Básica** – v.1. Blumenau: Prefeitura Municipal/SEMED, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo : Cortez, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia : Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis : Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis : Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba : Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 7.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 . ed. rev e atual . – São Paulo : Correz, 2007.