

A Liderança como Instrumento de Administração na Gestão Educacional¹

Cierneide Freitas ALVES²

Karidja Kalliany Carlos de Freitas Moura³

Resumo: Ao passo que as exigências de cunho social, político e pedagógico transmudam o âmbito educacional, um novo modelo de gestão é sugerido à instituição: o democrático e participativo, que vislumbra a escola como um cenário de contínuas mudanças que reivindicam uma reestrutura organizacional. Por meio dessas variáveis o referido artigo apresenta a habilidade de liderança como mediadora do processo de ressignificação da direção escolar. Aborda nesse sentido a definição do termo em foco, como também sua inserção no contexto educacional; opta por uma caracterização do gestor como líder, contribuindo para a inovação de seu desempenho como tal; dá relevância aos agentes de transformação que atuam como corresponsáveis pelo empreendedorismo da “casa”, nos diversos segmentos, indicando a escola como um espaço de líderes e aponta algumas ações que viabilizam a concretude dos ideais propostos.

Palavras-chave: Liderança; Administração escolar; Gestor líder.

1

¹ Artigo apresentado a Faculdade Integradas de Patos para obtenção do título de especialista em Gestão Educacional

2

² Graduada em pedagogia pela UERN-Universidade Estadual do Rio Grande do Norte. Especialista em gestão educacional pela FIP-Faculdades Integradas de patos.

Fone: (84) 8737-8997. E-mail: cierneidefreitas@hotmail.com

3

³ Professora Orientadora do artigo apresentado. Graduada em Engenharia Agrônoma pela UFERSA-Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Mestre em Fitotecnia pela UFERSA-Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Doutora em Fitotecnia pela UFERSA-Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

Introdução

Gerir uma instituição de ensino tem sido um desafio para qualquer direção escolar, considerando as contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas, bem como os valores, as crenças e os ideais de uma sociedade em transição, que norteia a missão da educação hoje, em sua responsabilidade sócia pedagógica.

Rever a postura do gestor, esse profissional que se vê no centro da administração como um líder na perspectiva de uma gestão democrática e participativa, é o objetivo geral dessa pesquisa que de maneira específica busca ampliar a visão de liderança na instituição escolar; Enfatizar o papel do diretor como gestor-líder; Contribuir para o exercício da prática gestora por meio de competências e habilidades de liderança; e promover o desenvolvimento de conhecimentos e técnicas que auxiliem o processo de gestão no âmbito escolar.

Atender a essas demandas administrativas e pedagógicas sugere a instituição um outro conceito de gerência, o que justifica essa pesquisa, como também a ação de descentralização da figura do gestor, visto que a direção de uma escola perpassa pela administração de conflitos interpessoais que ultrapassa a visão mecanicista, sistemática e metódica dos esquemas tradicionais, centralizados no poder hierárquico e nas teses autoritárias de um regime conservador.

A relação que se estabelece entre pessoas, principalmente entre as autoridades e seus subordinados (o que acontece na família, na escola, no trabalho, nas profissões e na sociedade em geral), é vertical, de cima para baixo, de quem sabe e tem o poder para quem não sabe e deve obedecer. O poder está centralizado e acumulado nas mãos dos que decidem pelos outros o que lhes é interessante ou tem o dever de transmitir aos demais o que decidiram outras autoridades superiores a eles. As possibilidades de cooperação entre as pessoas são reduzidas. Esse tipo de relação tende a perpetuar-se como sendo a mais adequada em qualquer processo educacional ou social. (MASETTO, 2003, p. 72.).

Mediante a essa nova forma de gerir, correspondente ao perfil indicado pela abordagem construtivista de gerência escolar já mencionada, como o gestor exerce seu papel sem perder sua autonomia? Como desprender-se de sua cultura educacional cheia

de vícios, teorias e tradições adquiridas ao longo de sua história que o impedem de lançar-se ao novo? Uma das ferramentas importantes para a reconstrução das atividades gestoras é a liderança como habilidade pessoal, que reflete no trabalho do cotidiano escolar e nas relações que se estabelecem entre seus atuantes. Segundo Luck:

Liderança, diferentemente do que se possa pensar, a liderança não é uma condição definida no nascimento da pessoa. As pessoas não nascem líderes. Certas pessoas com fortes características e traços de personalidade que as identificam como líderes certamente tiveram, desde a infância, experiências de vida que contribuíram de forma significativa para que desenvolvessem certos valores, atitudes e habilidades fundamentais para a liderança. (2010b, p. 122)

Focalizando nessas questões que permeiam a educação no seu contexto atual, pretende-se desenvolver essa pesquisa científica que tem como modalidade de desenvolvimento a revisão de literatura e se destina aos diversos segmentos e profissionais da área da educação e em especial aos que estão exercendo a função de diretores ou gestores.

Definição de liderança

Em nossa temática enfocamos a liderança como eixo central de toda a discussão que se segue, vê-la como instrumento de administração dentro de um contexto educacional é nosso objetivo. Para tanto é necessário compreendermos, a princípio, o termo LIDERANÇA. Não com a intenção de esgotá-lo em toda a sua abrangência, visto que as diversas literaturas tem se empenhado nesse sentido, mas direcioná-lo para a especificidade de nossa pesquisa.

Segundo o Aurélio liderança se conceitua como “1.capacidade de liderar 2.Espírito de chefia 3.forma de dominação baseada no prestígio pessoal aceita pelos dirigidos”. (FERREIRA, 1999 p. 1912.)

Sabemos que o termo hoje, depois de várias pesquisas, toma uma proporção menos centralizadora, mergulhada nas relações de comportamento e clima organizacional desenvolvido nas empresas e emerge para o âmbito escolar como fator de reestruturação desse processo, com o intuito de aprimorar o exercício da gerência administrativa. A

busca pela explicitação do termo leva estudiosos de áreas distintas reinventarem o conceito dentro de suas concepções epistemológicas.

Para Gaudêncio (2009) A primeira controvérsia que envolve o conceito de liderança é saber se ele, o conceito, define uma característica que pode ser desenvolvida ou se liderança é uma característica pessoal, genética.

Minha opinião é que quando as pessoas falam conscientemente, isto é, quando falam o que pensam, referem-se a liderança como instrumento gerencial indispensável e que felizmente, pode ser desenvolvido. Quando, no entanto, falam no plano do que sentem, ou seja, valendo-se do emocional, veem a liderança como característica pessoal, que alguns tem e outros não. (GAUDÊNCIO, 2009, p.11)

Exprime Gaudêncio (2009, p.13) “liderança é uma habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura”

Hunter (2006, p.18) a define como “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Portanto não se resume a chefia, é uma questão de responsabilidade e de compromisso.

A vida não é tanto o que nos acontece, mas a maneira como reagimos ao que nos acontece, Entre o estímulo e a reação existe o caráter – considerando que este reflita no empenho em fazer o que é certo, ignorando impulsos ou caprichos e independentemente dos custos pessoais.(HUNTER, 2007, p. 29).

Luck conceitua:

Liderança é um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, superando ambigüidades. (LUCK, 2010b, p. 37).

Para Luck (2010b) há uma evolução do termo em questão, mediante aos diferentes enfoques que surgem em resposta a necessidade de atualização das

organizações. Essas adjetivações decorrem de ênfases diferenciadas atribuídas ao exercício da liderança que é analisado e interpretado em observância aos resultados almejados em uma cultura organizacional aberta a enfrentar os novos desafios de forma efetiva.

Originária da área da administração de empresas, a mencionada cultura organizacional vem ganhando espaço entre os teóricos que priorizam um modelo de gestão mais participativo, personalizado, integrado e humanizado e que leva em conta os valores, as necessidades, as especificidades e o cotidiano de uma instituição de ensino. Além disso, a abordagem cultural se adapta perfeitamente à escola pela natureza sociocultural que a caracteriza e a distingue. (OLIVEIRA, 2005, p. 67).

Dentre outras destacamos aqui algumas dessas adjetivações em síntese:

- **A transformacional** que abrange fortemente o aspecto dos valores comungados por todos em uma organização e oferece uma visão transformadora de processos sociais e do próprio ambiente.
- **A transacional** que procura influir nas relações de interação entre as pessoas participantes da comunidade escolar.
- **A compartilhada** que promove a disseminação das responsabilidades, também é chamada de liderança distribuída.
- **A coliderança** que aponta para a ação conjunta do núcleo administrativo. Vice-diretores, coordenadores pedagógicos e demais representantes formais trabalham em parceria para atingirem as metas e objetivos tendo em vista o bem comum da instituição.

Partindo destas contribuições é perceptível que a instituição escolar tem forjado ao longo da história um outro perfil de administração que vem se consolidando com as exigências que a sociedade tem imposto ao sistema educacional.

A liderança no contexto democrático e participativo da escola

A administração escolar tem a cada dia uma ligação mais estreita com a empresarial, visto que essa condição tem se dado pelo fato de que se pensarmos, não de

forma estratégica, mas de aplicação dos princípios e fundamentos de gerenciamento, eles são os mesmos para qualquer atividade que se desenvolva nessa perspectiva, inclusive e principalmente em uma instituição de ensino. No entanto administrar uma escola não é a mesma coisa que administrar uma empresa. Para Gomes (2010) a administração, tem sofrido ao longo dos tempos diversas alterações, essa área do conhecimento tornou-se a principal função social em uma organização. Como a expressão administração de empresas surgiu a princípio em empresas não educacionais e está muito ligada a questões industriais, daí a dificuldade de lidar com o termo nas nossas instituições. Mas o tempo nos fez entender que a administração é necessária em qualquer instância que necessite de planejamento e implementação de melhorias.

A democratização, a descentralização e a autonomia têm sido as palavras chaves para essa discussão que norteia a difusão de uma caracterização da gestão educacional que transcenda o conceito limitado de direção da escola que tínhamos. A inversão da consciência autoritária, do conservadorismo e da centralização que leva ao imobilismo dá lugar a essa nova proposta.

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (LUCK, 2010a, p. 25).

A escola desponta-se como condição necessária para os indivíduos alcançarem os níveis mais elevados de desenvolvimento humano. Como pessoas e cidadãos que atuam em uma sociedade exigente centrada na globalização e na valorização do conhecimento, garantindo uma formação competente que embase uma conduta que expresse criatividade, criticidade e empreendedorismo, mas, que não se fundamenta nos valores de um neoliberalismo que incute no indivíduo a busca por uma ascensão social centrada no individualismo. Que favoreça o fortalecimento do sujeito coletivo e que busque novas identidades e competências político-pedagógicas. "A escola tem um papel fundamental nesse processo de transformação, que resgata inicialmente as nossas referências coletivas e a convicção de que podemos intervir no processo de construção histórica da sociedade". (FERREIRA; AGUIAR, 2006, p. 252). Dessa conscientização temos um novo paradigma

que supera as limitações e oferece uma atuação mais efetiva, guiada por uma gestão de liderança.

Nesse contexto alguns princípios são linhas orientadoras para formação dessa gestão, segundo Luck (2010a):

- O comprometimento que corresponde a atitude de se sentir responsável e responsabilizado pela educação, e não apenas como um cumpridor de horários e funções.
- A competência que se refere a busca pelo aprimoramento da capacidade profissional e pessoal.
- A liderança como iniciativa de contribuição, através de sugestões, ideias e atuações.
- A mobilização coletiva que retrata a ação individual eficaz quando somada ao grupo.
- A transparência que se trata da clareza das ações, das intenções dessas ações e os pretendidos resultados.
- A visão estratégica que implica em uma visão de futuro e abrangente da realidade.
- A visão proativa que consiste em uma orientação positiva da capacidade própria de enfrentar os desafios, assumindo as responsabilidades e enfrentando-os com criatividade.

Portanto ascender a uma gestão que privilegie a participação e a prática de uma liderança democrática é uma adesão necessária para a qualificação da educação e da formação dos seus agentes.

O gestor líder: protagonista de mudanças

Em meio às respectivas atualizações que embasam a gestão educacional, a que tem se direcionado nossas contribuições, é de suma importância ressaltar que a figura do gestor é um referencial de liderança, visto que esse profissional tem se desprendido ao longo do processo de um modelo de administração estático e segmentado. Conforme

Priolli (2008) O posicionamento que o gestor assume tem forte influência sobre como se dão as relações interpessoais. O entendimento de toda comunidade escolar, sobre tudo dos próprios diretores sobre o papel de cada um na dinâmica escolar é decisivo para a determinação da qualidade de instituição. E se todos que fazem a instituição não percebem que suas funções acima de tudo devem colaborar para um processo educativo exitoso, está na hora de reverter esse quadro.

Conforme a cultura linear predominante o diretor atuava como tutelado aos órgãos centrais, onde tinha como incumbência zelar pelo cumprimento das normas, determinações e regulamentos provindos desses órgãos, sem autonomia para direcionar os rumos de suas ações gestoras.

[...] O trabalho do diretor escolar constituía-se sobretudo, em repassar informações, assim como controlar, supervisionar, "dirigir" o fazer escolar em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior. (LUCK, 2010a, p. 35).

Na prática essa realidade aos poucos vai convertendo-se. Sai de cena o diretor, rompendo com o paradigma de controle e centralização do que se definia como gerência e começa a despontar o gestor, que concilia as demandas burocráticas e pedagógicas, que descentraliza o poder de decisão e promove a participação. Portanto essa nova concepção não se resume em mera mudança de nomenclaturas.

Como o conhecimento sobre a gestão democrática está sendo diariamente construindo, segundo Heidrich (2009), esse conhecimento se constrói na atuação de cada gestor com sua equipe, e há um consenso que para se gerar um ambiente no qual todos atuem para alcançarem um objetivo comum na garantia da aprendizagem, os diretores precisam desenvolver algumas competências que são simples em suas definições, mas complexas na execução. Como saber ouvir e considerar as idéias, opiniões e posicionamentos divergentes.

Cabe aqui, então, destacar que o desenvolvimento da liderança desse gestor pode ser adquirido mediante as contínuas experiências vivenciadas e a disponibilidade para galgar

outro nível de desempenho profissional. Nesse contexto apontamos algumas atitudes, posturas e princípios que convergem para seu desenvolvimento como um gestor-líder.

- Conhecer a si mesmo: Essa descoberta nos leva a perceber que não somos perfeitos, nem infalíveis, ajuda-nos a trabalhar nossas dificuldades e vencer nossas possíveis limitações. Ao mesmo tempo percebo que preciso do outro e que ele tem os seus próprios limites. “Só é possível aceitar o outro se eu me aceitar, e só posso me aceitar se me conhecer. Daí a atualidade do preceito socrático:” conhece-te a ti mesmo ““ (GAUDÊNCIO, 2009, p. 50)
- Ser humilde e íntegro: “A humildade é a conquista do homem de conhecimento, ao passo que a arrogância é a característica do homem que não sabe o quanto não sabe.” (GAUDÊNCIO, 2009, p. 32). Tanto humildade quanto a integridade refletem verdade. Ser íntegro e humilde gera confiança.
- Dar e recebe feedback: Esse retorno no desenvolvimento da comunicação é imprescindível para estabelecer melhoria nas relações interpessoais.

Um bom feedback tem por objetivo ajudar o outro a avaliar a eficiência de sua comunicação e compreender melhor aquilo que ele não domina [...] O feedback não deveria servir para criticar e magoar o outro [...] Emitir um feedback deve ser um modo de estabelecer um verdadeiro diálogo, não uma oportunidade para julgar ou acertar contas com alguém. (MORIM, 2009, p. 234)

- Aprender a delegar: Racionalmente é uma habilidade essencial para o trabalho do líder. No entanto, emocionalmente se torna difícil para o gestor na medida em que delegar implica em confiar no outro e disciplinar seu potencial de controle.

Na realidade, ele não é o algoz que os outros veem, mas a vítima de um mecanismo que atinge os outros. Controla todo mundo apesar de intelectualmente, saber que a delegação é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe. Mesmo querendo delegar só conseguirá fazê-lo quando perder o medo de viver suas próprias emoções. (GAUDÊNCIO, 2009, p. 26)

- Saber motivar: Os desafios são inúmeros, mas é preciso ser perspicaz e gerar determinação para com sua equipe.

O potencial sinérgico contido nas necessidades motivacionais constitui um repertório básico de forças pessoais que é inerente a cada um. Uma liderança eficaz deve ter consciência da natureza global das necessidades humanas e também reconhecer a importância das diferenças individuais em relação aos fatores motivacionais. (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 110).

- Ser flexível: Para Campos (2010) um bom gerente precisa saber usar de flexibilidade, precisa ser respeitado e não temido. Deve lidar com a autoridade que possui mantendo o respeito com sua equipe. Persistir em suas opiniões e estratégicas, mas ceder diante das contribuições positivas de seus liderados.

A flexibilidade é uma característica que demonstra segurança. Usar desse recurso para alcançar parcerias é uma estratégia ética.

Poderíamos seguir discorrendo sobre inúmeras faces do perfil desse gestor, mas supomos que o aqui apresentado sirva para impulsioná-lo a persistir no objeto dessa discussão.

A escola como espaço de líderes

Compreender a escola como um espaço aberto ao novo que favorece a mudança e democratiza a participação, como já mencionamos, é a urgência nos dias de hoje. Uma escola que acredita no seu potencial de liderança, que assume sua responsabilidade quanto modelo de integração social, desenvolvimento cultural e de relações humanas, tem em sua estrutura uma sólida base de administração. Uma gestão que compartilha sua missão, que considera as diferenças e filtra os excessos, que aprende a conviver com a pluralidade de opiniões e rege um legado de compromisso com uma educação para a cidadania e ascensão da pessoa humana.

Com essa complexidade de ações, não se pode conceber que essa tarefa se encerre apenas na pessoa do diretor e de seu conselho. É algo que precisa emanar de toda a instituição. Gomes (2010) afirma que todos que fazem parte da escola devem estar comprometidos com o resultado do aprendizado do aluno e os resultados institucionais. É necessário um compromisso pessoal com o trabalho coletivo. Deve-se trabalhar coletivamente para a explicitação e definição, de modo consensual dos valores, dos

objetivos, das prioridades e da realidade em questão, não por abertura, mas para a agilidade e eficiência do trabalho escolar.

Como mediador desse processo podemos citar à primeira instância a relação humana que estabelece um diálogo profissional produtivo e satisfatório e eleva a cada uma de nós a uma condição de igualdade com os demais, nos fazendo não somente uma pessoa única, mas também parte do todo. Evidenciando-se como grupo.

A experiência de uma pessoa e seu comportamento no trabalho sempre se dá em relação com alguém, seja esse alguém o superior hierárquico dessa pessoa, seu parceiro ou seu cliente. De modo mais geral, a relação humana pode ser definida como vínculo de interdependência entre os indivíduos, isto é, como aquilo que mantém duas pessoas, ou mais, em estado de relativa dependência mútua, permitindo-lhes contudo conservar certa autonomia. (MORIM, 2009, p. 213)

Dentro dessa conjuntura é de suma importância ressaltar que o vínculo afetivo que é gerado não se traduza em méritos e favorecimento de alguns, a socialização, a inserção de normas e valores, a distinção dos papéis precisam contribuir para a interação social do grupo.

Segundo Morim (2009, p. 230-233 grifo nosso) para uma melhor atmosfera no ambiente de trabalho três atitudes são fundamentais.

A autenticidade, a consideração positiva incondicional e a compreensão empática são, por conseguinte, três atitudes fundamentais para o desenvolvimento de relações positivas no ambiente de trabalho, na família, no círculo de amigos, na escola ou em outros contextos. Elas permitem compreender as divergências de opiniões, as diferenças individuais e culturais; elas favorecem igualmente a cooperação ao desenvolver a capacidade de escuta entre as pessoas.

Um conselho administrativo autêntico, verdadeiro inspira confiança aproximando os demais de sua causa, pela força do caráter e estabelece vínculos de cooperação que resulta em novas lideranças, assim como a consideração positiva incondicional que reconhece o potencial das pessoas, aceitando e respeitando o que elas exprimem verbalmente ou não. Como também a compreensão empática que o leva a se colocar no lugar do outro, compreendendo seus limites, sem se deixar absorver por eles.

Há outros fatores que poderíamos mencionar como indicadores da gestão que queremos construir. Dentre os quais podemos enfatizar a autonomia, a descentralização do poder e a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar, entre outros. Acreditamos que esses indicadores geram uma cultura de envolvimento e compromisso que resulta em atitudes que expressam indício de liderança.

1. A autonomia escolar, considerada como capacidade de as escolas traduzirem e construírem suas alternativas, fundamentadas em suas reflexões e leitura de sua realidade, sistematizadas no projeto político pedagógico coletivo. Isso não significa desvincular-se do sistema. 2. A descentralização do poder entendida como método do trabalho coletivo que divide atribuições e responsabilidades, rompendo com a hierarquização. 3. A inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar, considerando não apenas a formalidade do Conselho Escolar que deve representar os pais, os alunos, e os trabalhadores em educação, mas fundamentalmente criar espaços e abrir possibilidades de incluir a todos no projeto político pedagógico da escola, desde a sua concepção até a sua implementação no dia a dia da escola. (FERREIRA; AGUIAR, 2006, p.253)

É necessário uma comunhão de intenções e de objetivos que acrescente em cada membro dessa instituição uma relação de pertença e conseqüentemente um estímulo ao progresso de suas funções sejam elas quais forem na escala hierárquica da distribuição do "poder".

Cabe então aos que exercem o papel de líderes, que nesse determinado momento estão na posição de articuladores, a grande tarefa de formarem novos líderes, de fomentar nos diversos segmentos da escola uma autonomia que projeta a uma conduta administrativa, seja para assumirem os seus postos, conforme a dinâmica de seleção e eleição de provimento dos cargos, seja para se sentirem colaboradores do processo de forma consciente e com visão empreendedora. Antes mesmo que se lidere um grupo é preciso ser líder de si mesmo.

Nossas escolas devem ser palcos de grandes atuações que expandam criticidade, ética e competência, devem estar comprometidas com uma formação que valorize a pessoa em seus aspectos social, político e pedagógico atribuindo-a novos saberes que a impulsione a administrar seus ideais de vida e conseqüentemente o que lhe for confiado.

Considerações finais

O anseio por uma gestão de qualidade que desponte a eficácia da administração escolar é o que vem dinamizando o desenvolvimento da temática em uso. Enaltecer a liderança em meio as habilidades que envolvem o gerir educacional nos levou a pensar na instituição de ensino como espaço singular, autentico, que compartilha, que congrega e que forma.

Podemos afirmar segundo nossas pesquisas que mesmo diante de novas concepções administrativas, as atividades gestoras de uma escola não se resumem em ações burocráticas e legais. Reavaliar os procedimentos, alargar os horizontes e redefinir os conceitos não minimiza o primordial, que é a formação do indivíduo em sua complexidade. As relações do sistema empresarial com o sistema educacional se assemelham em suas intenções de organização, mas se divergem em seus interesses epistemológicos.

Conforme as abordagens sobre a liderança no âmbito escolar, em suma podemos frisar que não se trata de chefia, não se traduz como cargo ou função, não tem o controle como mecanismo de aplicação e não se fundamenta no autoritarismo. É uma habilidade que se aprende. É um instrumento de capacitação pessoal que precisa estar presente em todos os segmentos da instituição e reforça o trabalho coletivo.

A escola com forte potencial de liderança é o diferencial para uma gestão de qualidade. Sendo essa responsabilidade de todos que fazem a educação, mesmo que o gestor seja o articulador do processo, cabe a cada um intensificar sua participação e progredir na sua atuação como agente de mudanças.

Referências

ALVES, Cierneide Freitas, et al. O papel do gestor na gestão democrática e participativa. Mossoró/RN, 2010. Artigo apresentado à **Faculdade Integrada de Patos** (Documento não publicado).

BARRETO, Maria das Graças Pereira. Gestão de liderança: Uma ferramenta estratégica nas escolas. Mossoró, RN: 2009. Artigo apresentado à **Faculdade integrada de Patos** (Documento não publicado).

CAMPOS, Wagner. As Dez Dicas do perfil de um bom gestor. **Administradores, portal da administração**. Outubro 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-10-dicas-do-perfil-de-um-bom-lider/49084/> Acessado em: 15/01/2011.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910/1989. **Novo Aurélio XXI**. Dicionário de Língua portuguesa/ Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. 3ª ed. Totalmente revista e ampliada. RJ: Nova Fronteira, 1999.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009. (Superdicas)

GOMES, Débora Dias. Gestão Estratégica e Fundamental. **Folha Dirigida**, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.sinpeem.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=4510 acessado em 12/10/2010.

HEIDRICH, Gustavo. Rumo a democracia. **Nova Escola/ Gestão educacional**. Novembro 2009, ed. 004. Outubro Novembro 2009. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/rumo-democracia-520828.shtml> Acessado em 15/01/2011

HUNTER, James C. **Como Se Tornar Um Líder Servidor**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LUCK, Eloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010a (Serie cadernos de gestão: 2).

LUCK, Eloísa. **Liderança em gestão escolar**. 4ª ed. PetrópolisRJ: Vozes, 2010b. (Série Cadernos de Gestão; 4)

LUCK, Heloísa. Toda força para o líder. **Nova Escola/ Gestão escolar**, ed.001. Abril 2009. Entrevista concedida a Paula Nadal. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/toda-forca-lider-448526.shtml> Acessado em 10/10/2010.

MORIM, Estelle M. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas S. A, 2009.

NOVO, Damáris V; Chernicharo, Edna de Assunção M. Barradas, Mary Suely S. **Liderança de Equipes**, 1º ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2008.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora (orgs.). **Gestão educacional: Novos olhares, novas abordagens**. 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PRIOLLI, Júlia. Quando o diretor se torna gestor. **Educar Para Crescer**. Novembro 2008. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/quando-diretor-se-torna-gestor-423962.shtml>. Acessado em 01/11/10.

SENGE. P. **Escolas que aprendem**. Um guia da quinta disciplina para todos os educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Trad.: COSTA, Ronaldo Cataldo. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MASETTO, Marcos T. Cultura Educacional e Gestão em Mudança in: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Mirtes. **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

