

---

# CONTRIBUIÇÕES PARA O REPENSAR A LIDERANÇA E A INOVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

José Márcio Silva Barbosa\*

**Resumo:** Este estudo buscou argumentar sobre as proximidades entre a liderança do diretor escolar e a gestão como espaço de tomada de decisões que subsidiará novos desafios e possibilidades de inovação em educação. Integrado a essa ideia, o objetivo foi incrementar uma discussão acerca dos temas propostos na busca de pressupostos teóricos postulados que impulsionam eixos condutores do trabalho da escola. Com esta investigação qualitativa, desenvolvida por meio de análise bibliográfica, estabelecemos inicialmente uma discussão sobre inovação em educação na tentativa de compreendermos a explicação do conceito para sua construção na gestão escolar. A segunda seção traz uma discussão a respeito da liderança do diretor, considerado o responsável pela nova organização do trabalho pedagógico em tempos de inovação em educação. Por fim, tecemos algumas considerações que sistematizam as principais ideias e que levantam algumas proposições sobre a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e sua relação com a gestão escolar, sendo abertas expectativas acerca da liderança do diretor escolar para efetivação de seu ofício na escola e no currículo.

**Palavras-chave:** Diretor Escolar; Liderança Participativa e Democrática; Projeto Político-Pedagógico; Inovação Educacional.

## CONTRIBUTIONS TO RETHINKING LEADERSHIP AND INNOVATION IN SCHOOL MANAGEMENT

**Abstract:** This paper aimed to discuss the proximity between the school principal's leadership and management as a decision-making space that will support new challenges and possibilities for innovation in education. Integrated to this idea, the objective was to broaden the discussion on the proposed theme in the search for theoretical assumptions that boost the guiding lines of the school's work. With this qualitative search developed through literature review, a discussion about innovation in education was established initially attempting to understand the explanation of the concept for its construction in school management. The second part of this paper presents a discussion on the principal's leadership, considered responsible for the new structure of pedagogical work in times of innovation in education. Finally, some considerations that systematize the main ideas and raise some propositions on the National Common Curriculum Base (BNCC) and its relationship with school management are discussed, with expectations about the school principal's leadership being open to making his work effective in school and curriculum.

---

**\* Autor correspondente**

Enfermeiro pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (Ceulp/ULBRA), Palmas, Brasil. Docente na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Divinópolis, Brasil. E-mail: jose.barbosa@uemg.br

**Submissão:** 18/10/2021

**Aceite:** 14/11/2021

**Como citar:**

BARBOSA, J. M. S. Contribuições para o repensar a liderança e a inovação na gestão escolar. *Docent Discunt*, v. 2, n. 2, p. 60-76, 2021. <https://doi.org/10.19141/2763-5163.docentdiscunt.v2.n2.p60-76>

**Keywords:** Educational innovation. Participatory and democratic leadership. Political-pedagogical project. School principal.

Nos últimos tempos, uma das competências mais requeridas para os profissionais da educação é serem inovadores. Há múltiplas possibilidades e caminhos para fazê-lo. Nos discursos contemporâneos, democratizar a gestão aparece como uma nova forma de construir uma instituição educativa inovadora.

Hoje são verificadas enormes efervescências no campo das políticas educacionais, que tentam acompanhar a dinâmica social e cultural de nossa sociedade, pondo em marcha propostas alternativas. É sempre necessário esclarecer qual delas se pretende adotar ou examinar. Tais questões estão a exigir a redefinição de sentido e dos propósitos de escolarização. Reiteramos que a realização de experiências concretas em nossas escolas poderá ser bastante útil para possibilitar a promoção do diálogo e estratégias comuns às práticas que vêm sendo desenvolvidas.

Por consequência, um dos primeiros desafios colocados quando nos confrontamos com o tema inovação em educação é pretender dar ao sistema educativo um novo enfoque e uma nova configuração. Ou, ainda, investir nos processos de mudança, reestruturando as relações existentes e considerar o delineamento de novas propostas pedagógicas, desafiando as dicotomias tão cristalizadas na área. E todo esse processo se situa em pensar que um ideal de escola significa refletir sobre os atributos que ela deve ter para cumprir sua função.

Trata-se de mudança de determinados aspectos específicos com que a comunidade escolar se organiza para levar a termo um projeto pedagógico ou curricular que mereça uma apreciação cuidadosa. Esse ponto nos parece fundamental se pretendermos inovar a escola, pois, segundo Arroyo (2013), o núcleo inovador é alicerçado nas práticas cotidianas dos próprios professores e alunos, nas virtualidades inovadoras que existem no ato educativo e que evidenciam com grande força a posição de nossos educadores. É urgente saber as limitações e as possibilidades ainda inexploradas dessa relação a fim de provocarmos o debate, ao mesmo tempo que se faz necessário aprofundarmos o papel e as responsabilidades dos agentes escolares.

Com o objetivo de incrementar a discussão sobre a inovação em educação não só que elas são possíveis, mas também que temos condições de propô-las e desenvolvê-las, neste texto procuramos reunir os fios de argumentação até então desenvolvidos para tecer e mostrar que essa perspectiva pode ser útil na concretude da prática escolar, considerando a liderança do diretor escolar, tendo em vista que ele desempenha papel de destaque na reconfiguração da gestão escolar em que transitam ideias e práticas.

Resultante de uma investigação qualitativa de cunho bibliográfica sobre o tema inovação em educação e sua relação com a liderança do diretor escolar, buscam-se, neste artigo, investigações iniciadas nesses campos temáticos até então realizadas pela comunidade científica no sentido de

selecionar o assunto, as inclinações e as tendências do que se propõe elaborar o trabalho científico (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para melhor compreensão do se pretende neste estudo, o presente artigo está organizado em três seções, além da introdução e das considerações finais. Estabelecemos inicialmente uma discussão sobre inovação em educação na tentativa de compreendermos a explicação do conceito para sua construção na gestão escolar. A segunda seção promove uma discussão a respeito da liderança do diretor, considerado o responsável pela nova organização do trabalho pedagógico em tempos de inovação em educação. Por fim, tecemos algumas considerações que sistematizam as principais ideias e que levantam algumas proposições sobre a BNCC e sua relação com a gestão escolar, sendo abertas expectativas acerca da liderança do diretor escolar para efetivação de seu ofício na escola e no currículo.

## Inovação em educação: em busca de uma explicação para a gestão escolar

O termo inovação ganha cada dia mais espaço nas agendas de educação. Faz-se necessário debater os possíveis sentidos e explicações do conceito que possam subsidiar e revelar aspectos que evidenciem o lugar de destaque que é dado aos profissionais da educação responsáveis sob exíguas condições de trabalho.

Apesar de o termo inovação ser bastante utilizado no campo educacional, nem sempre os autores explicitam o que estão querendo dizer com isso (TAVARES, 2019). Em consonância com esse pensamento, alguns estudos têm chamado a atenção para “a permanente pressão social a que os professores têm estado sujeitos, fazendo deles bodes expiatórios de todos os problemas educativos” (FERNANDES, 2011, p. 187).

Nessa direção, a compreensão da inovação educativa possibilita estudos e pesquisas que iluminem perspectivas futuras para uma nova concepção de gestão escolar no quadro de novos desafios e exigências que são colocados no papel do diretor escolar, tendo como âncora um forte trabalho coletivo e democrático nos espaços internos da escola.

Para Arroyo (2013, p. 152), “o novo estilo de inovação começa por reconhecer a escola como lugar de práticas educativas”. A questão passa a ser, então, como significar essas práticas, como ter um olhar positivo sobre a escola básica e seus professores, como captar o que há de inovador para irmos construindo coletivamente uma direção.

A esse propósito, introduzir inovação tem o sentido de provocar mudança no sistema educacional. De certa forma, a palavra “inovação” vem associada a mudanças, reformas, novidades. O “novo” só adquire sentido a partir do momento em que ele entra em relação com o já existente (VEIGAS, 2003, p. 270).

Estudos conduzidos por Fernandes (2011) apontam, entre outros, o conceito de inovação educativa como aquele que se utiliza para assinalar a ruptura com situações ou práticas anteriores. Nessa perspectiva, a inovação educacional se coloca como uma estratégia que parte do centro do sistema escolar, logo, um mecanismo a mais de ordenação pedagógica e social. Nesse sentido, cabe ao profissional responsável pela gestão escolar que ocupa o cargo hierarquicamente mais elevado determinar a condução de grupos e pessoas, promover coletivamente ações democráticas na tomada de decisões, porém sob o ponto de vista do gestor como agente central desse processo.

Ao reafirmarmos a análise, tais efeitos aparecem relacionados à criação de novas ideias pedagógicas, materiais didáticos, tecnologias de informação, técnicas de ensino e diversas alterações do ambiente escolar, uma vez que nela se percebe com maior clareza a necessidade de inovar. Sob essa mesma concepção de inovação, torna-se, portanto, necessário que o discurso da participação efetiva da comunidade escolar se transforme em ação firmada cotidianamente no ambiente escolar.

Neste texto, a inovação está associada às pessoas a partir do que identificamos como necessário para ampliar novas experiências e novas habilidades e até a forma de organização do trabalho pedagógico, incorporando em sua rotina as tendências contemporâneas de educação. A esse propósito, aliás, algumas estratégias pedagógicas podem ser utilizadas para maior engajamento da equipe na ação educativa. Considera-se importante reforçar o discurso que é o envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões concernentes ao trabalho escolar na busca constante de soluções efetivas e de um clima de cooperação mútua entre eles. Parece-nos que “uma das grandes questões para os profissionais da educação estejam no campo das decisões, do pensar ou do fazer, ou seja, “os sujeitos da ação pedagógica são os sujeitos da inovação” (ARROYO, 2013, p. 152).

A ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar na construção da escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto, orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamentos e características pessoais (LÜCK, 2011, p. 51).

Para que isso ocorra, pressupõe-se um olhar nos contextos profissionais numa procura conjunta de caminhos de inovação a partir daqueles que decidem e prescrevem para a escola e seus professores aos contextos de sua intervenção. Segundo Arroyo (2013, p. 152), “os sujeitos da ação pedagógica são os sujeitos da inovação”. A questão passa a ser então como significar essas práticas, como ter um olhar positivo sobre a escola básica e seus professores, como captar o que há de inovador para irmos construindo coletivamente uma direção.

Eles começam destacando problemas, que são muitos, porém, não ficam aí. Passam a lembrar e a escrever algumas práticas que consideram significativas e que gostariam que continuassem, que fossem apoiadas e assumidas oficialmente e coletivamente como direção pedagógica (ARROYO, 2013, p. 153).

Um olhar prévio sobre a escola e seus profissionais é decisivo no estilo e nas possibilidades de inovação. Essa orientação é muito clara quando o argumento justificador do interesse dos assuntos escolares está intimamente associado a um projeto político a provocar mudanças no contexto escolar. Consideramos que organizar a vida escolar por meio de projetos que problematizam temáticas candentes da escola reflete sobre a realidade e os critérios claros, negociados e planejados, capazes de favorecer habilidades, intenções e pluralidade de propostas pedagógicas de melhoria da qualidade de vida da equipe da gestão escolar.

Observa-se uma recorrente insistência para que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola seja um documento estimulador de inovações em educação e traga consigo novos desafios. Pelo fato de o PPP estar inscrito no coração das nossas escolas, cercado de todas as condições e possibilidades, é que ele se torna o motor da inovação que pretende acelerar transformações educacionais. Para exemplificar a coincidência desse argumento, “a legitimidade de um projeto político-pedagógico está estreitamente ligada ao grau e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo, o que requer continuidade de ações” (VEIGAS, 2003, p. 277).

Falar em inovação e projeto político-pedagógico tem sentido se não esquecermos qual é a preocupação fundamental que enfrenta o sistema educativo: “melhorar a qualidade da educação pública para que todos aprendam mais e melhor. Essa preocupação se expressa muito bem na tríplice finalidade da educação em função da pessoa, da cidadania e do trabalho” (VEIGAS, 2003, p. 268).

Tendo como referência esse entendimento, o PPP é o instrumento que reflete a proposta educacional que pode levar a equipe escolar a enxergar como transformar sua realidade cotidiana através de ideias e finalidades educativas, segundo suas necessidades e anseios. O enfoque nesta abordagem é apresentado como condições para que os profissionais da educação se sintam comprometidos em levar as decisões adiante, liderando situações para níveis de desempenho da unidade escolar.

Uma das preocupações das experiências inovadoras é que os professores dialoguem, explicitem, sistematizem, registrem seu pensamento pedagógico, as razões e os valores que inspiram suas práticas. Inovar é descobrir coletivamente a diversidade de pensamentos e valores que inspiram a diversidade de práticas (ARROYO, 2013, p. 154).

O PPP, na esteira da inovação emancipatória, enfatiza mais o processo dessa construção, é a configuração da singularidade e da particularidade da instituição educativa (VEIGAS, 2003). Sua prática tem de ser entendida em patamares mais profundos, no campo da ação humana, com base no sistema de valores que abraçam e inspiram sua ação, seu pensamento (ARROYO, 2013).

Sob essa ótica, o projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns, definindo o norte das ações a serem desencadeadas e fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável para que a ação coletiva produza seus efeitos (VEIGAS, 2003).

Fullan (1993 *apud* FERNANDES, 2011, p. 188) entende que, no quadro dos novos desafios e exigências que lhes são colocados, há quem considere que eles desempenharão melhor o seu papel na construção de inovações se desenvolverem um conjunto de novas competências e capacidades, entre as quais a capacidade de refletir e de questionar as situações e a capacidade de organizar, de modo coletivo e colaborativo, os processos pedagógico-curriculares da escola.

Portanto, cabe à escola pensar sua ação pedagógica para fortalecimento da sua identidade em busca da construção da realidade desejada. É a elaboração do PPP sob a perspectiva da inovação emancipatória, segundo Veigas (2003, p. 275), que orienta a organização escolar, instigando um diálogo aberto e indagador, ou melhor,

é um processo de vivência democrática à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e acadêmica participam dela, tendo compromisso com seu acompanhamento e, principalmente, nas escolhas das trilhas que a instituição irá seguir.

Acredita-se que, por envolver processos decisórios da escola frente a todas essas dimensões, o diretor escolar tem sido aquele profissional essencial para a realização de ações inovadoras por intermédio do PPP. Esse diferente ponto de vista sobre a atuação do diretor aponta no sentido de que a mudança será mais facilmente alcançável e sustentada se ele comprometer toda a equipe de uma comunidade educativa na introdução de algo diferente nos espaços internos da sua gestão.

Essa condição indispensável na gestão escolar indica a importância do sistema de relações interdependentes em função da qualidade do trabalho de cada educador. Com esse enfoque, “todas as decisões e procedimentos organizativos precisam ser acompanhados e avaliados, com base no princípio da relação orgânica entre a direção e a participação dos membros escolares” (LIBÂNEO, 2004, p. 122).

Nesse sentido, trouxemos à discussão a questão da liderança do diretor escolar como tema central, reverberando uma constante preocupação por exigir dele novas atenções e atribuições para a tomada de decisões mais participativas e democráticas na gestão da sua escola.

## A liderança do diretor escolar por uma nova organização do trabalho pedagógico

A concepção de que a liderança é primordial no trabalho escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público. Essa perspectiva abrange

um movimento para democratizar a gestão escolar, isto é, torna a participação de todos os envolvidos no trabalho escolar na dinamização da organização escolar, que acontece porque não cabe mais uma liderança burocrática e autoritária com a qual não podem ser impulsionadas as práticas atuais da escola. Essa constatação não é nova nos discursos teóricos acerca da gestão democrática da escola e sua superação vem constituindo um dos mais fortes desafios da educação escolar.

Entende-se como fundamental, no conjunto de concepções, a mobilização de massa crítica devidamente capacitada para promover a transformação, sedimentando novos referenciais de gestão educacional para que os sistemas de ensino e a escola atendam às novas necessidades de formação social que cabe à escola responder (LÜCK, 2013, p. 62).

Ao longo dos anos, inúmeras tentativas de articulação da gestão escolar até as experiências em uma determinada área de atuação vêm procurando superar os limites estabelecidos pelas fronteiras entre elas e para o enfrentamento de importantes decisões dentro da escola. Essa é a primeira face da questão que analisaremos a seguir.

Elevar os padrões de qualidade da educação brasileira na atualidade é certamente um estímulo para a busca constante de melhores experiências de gestão democratizante da escola. A influência desse cenário de transformações chega ao chão da escola sob as mais diferentes formas, particularmente para poder atuar em dimensão profissional, com o intuito de introduzir algo diferente dentro do sistema educacional.

A liderança na organização escolar adquire importância crescente na ação educativa e na gestão escolar. Observa-se que, em grande parte, os resultados das ações educativas dependem do estilo de liderança do diretor escolar. Em vista disso, o diretor escolar é um membro importante da equipe de gestão escolar. Torna-se mais evidente quando ele é tomado como referência para a liderança diretiva da escola, visando a adotar estilos administrativos e pedagógicos que levem a melhorias dos processos de gestão da escola.

Sabemos que, a despeito da atuação de líderes até então, a liderança se restringiu ao ambiente empresarial, que marcou o surgimento de uma revolução no pensamento no campo da administração. Dado seu potencial inovador, nem todas as situações escolares são semelhantes às empresariais. No processo de discutir sobre o modelo de escola com um grupo de profissionais da educação, surgem alguns questionamentos de como realizar determinadas tarefas totalmente diferentes dos objetivos empresariais.

Essa situação, no entanto, será mudada quando os modelos convencionais de liderança com seus novos desafios e novas perspectivas se adequarem às nossas escolas, dada a tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar. É muito frequente,

chamarmos de liderança um conjunto de fatores associados, como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade, expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalhar conjuntamente para atingir objetivos e metas coletivos (LÜCK *et al.*, 2012, p. 33).

Não cabe mais conceber o diretor escolar como um profissional que se sobrepõe aos membros da escola numa condição hierárquica superior aos demais. Com isso, a liderança deve ser vivida na prática diária da escola, entendida como um processo social, decorrente da capacidade de formar equipe e do relacionamento humano, entre outros aspectos correlacionados, para cuja efetivação é necessário apoio recíproco por parte da direção escolar.

Respeitando a diversidade de posicionamentos e as características pessoais e profissionais de todos os participantes na tomada de decisões em seu ambiente escolar, o compromisso do líder escolar se traduz na ação dos envolvidos, destacando-se, principalmente, na capacidade de orientar o grupo, auxiliando-o nas tomadas de decisões que devem existir nas organizações em função das suas necessidades. Além disso, entendemos que a liderança nasce num ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades.

Uma das circunstâncias escolares mais comuns sobre as quais se demanda a efetiva interação participativa é o envolvimento dos participantes na tomada de decisões na escola. Essa discussão se torna efetiva quando associada a um esforço de diálogo que permite a compreensão da realidade escolar e das pessoas que nela atuam. Há várias razões para reexaminar as práticas de gestão escolar por onde começa o trabalho de um diretor escolar, porque é pela gestão que se estabelecem o direcionamento e o envolvimento dos docentes na ação educacional, tendo em vista que, para sua implantação eficaz, são fundamentais o diálogo, a reflexão e a aceitação de todos os membros escolares acerca dos assuntos escolares.

Da prática, passamos a interrogar a sua função no interior da escola que vai aparecendo na ressignificação das práticas educativas da escola. A defesa da abordagem de liderança na escola vincula-se à crença de que os estilos das relações interpessoais para os processos de tomada de decisões são tidos como orientação para a construção de uma comunidade democrática, porque possibilita apoiar uns aos outros.

Embora existam múltiplas definições para a liderança, consideraremos na sua base um conjunto de influências interpessoais e recíprocas que objetivam enfatizar a integração institucional, visando à obtenção de determinados objetivos específicos. Portanto, “a liderança não constitui o exercício de autoridade de cargo, mas, sim, o exercício perspicaz e sensível da habilidade de envolver pessoas na realização de objetivos organizacionais” (LÜCK *et al.*, 2012, p. 41). Nessa relação, haverá um indivíduo-líder mediador capaz de satisfazer suas necessidades, prover resultados e atingir metas relativas, o que, nesse caso, se refere à escola.

Em relação a ações a serem desenvolvidas na escola com esse propósito, Chiavenato (2010) afirma que as pessoas constituem o principal ativo da organização. Na visão do autor, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser uma solução para as organizações. Evidencia-se, portanto, que as pessoas, de agentes passivos, que são administrados, passaram a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais, por isso, uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Desse modo, a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto é fator de maior relevância na condução de tomar decisões internas como meio imprescindível para atingir os objetivos da escola. E a forma como se articulam é efetivada pela liderança dos profissionais da educação que, com suas competências profissionais e pessoais, podem se beneficiar com as condições e meios de realização do seu trabalho no contexto da gestão escolar.

No processo de discutir sobre o modelo de escola que seria mais apropriado para a organização escolar, a liderança participativa tende a funcionar de maneira autônoma como nos mostra Lück *et al.* (2002) e, conseqüentemente, a participação de toda a comunidade escolar tem sido o direcionamento por certos comportamentos que devem ser exercidos com as necessidades da escola. A autora reforça a ideia de que a participação de todas as pessoas envolvidas nas questões em discussão e o processo de solucionar problemas começaram a ser reconhecidos como uma condição indispensável para que o processo decisório seja eficaz e, igualmente, sua implementação.

Chiavenato (*apud* LÜCK *et al.*, 2012), a título de exemplo, assinala que ações levadas a efeito dentro das organizações escolares como encorajamento à participação mediante reconhecimento, redução de tensão motivada por desentendimentos, modificação de posições e admissão de erros, facilitação pelo líder à participação dos membros do grupo e, por fim, avaliação da eficácia do grupo podem ser tomadas como unidades de análise em relação a seus participantes na tomada de decisões no contexto escolar.

Em relação ainda ao trabalho em equipe, é importante assinalar que o enfoque nessa abordagem se apresenta como condição para que os profissionais da educação se sintam comprometidos em levar as decisões adiante, liderando formas de participação e interação comunicativa como um modo de assegurar responsabilidades bem definidas. Para a comunidade escolar, é recomendável que essa liderança seja exercida pelo diretor, pois ele “é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade etc.)” (LIBÂNEO, 2004, p. 179).

Mas essa liderança constitui um desafio aos diretores escolares, e a consequência disso é que é necessário tomar a prática profissional como uma instância sistemática que venha a

contribuir para a melhoria das condições que afetam diretamente o meio em que está inserido. Sem descartar outras possibilidades, a busca por soluções sumamente relevantes para a gestão da escola está relacionada com pessoas. Os problemas que se agrupam em torno do pedagógico, administrativo e financeiro devem ser discutidos e dependem das condições reais do processo decisório em relação à opinião da equipe. Certamente, a todo momento, é preciso ainda enfatizar a mediação entre opiniões de pessoas e sua organização como grupo de ação.

É no espaço interno da escola que toda a equipe de gestão escolar pode exercer a produção conjunta de experiências vividas e a participação ativa nos processos decisórios para situar a relação docente com os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiras ao bem comum de todos. Obviamente que está sendo considerada a interação de grupo e de facilitação, que consideramos condição fundamental para a solução de problemas, ou seja, requer apoio do líder às contribuições das pessoas (LÜCK *et al.*, 2012).

Conforme mencionado, a liderança do diretor escolar é a chave para a consecução de todas as atividades escolares (administrativa, pedagógica, técnica, financeira), para que todos os objetivos da escola sejam melhorados continuamente. Para isso, ele deverá promover ações compartilhadas que exigem diálogo e troca de significados, possibilitando ampliar o conhecimento dos assuntos escolares e da realidade. Através dessas ações é que são definidos caso a caso, o exercício das autonomias estratégicas e as técnicas administrativas a serem levadas em conta pelos processos decisórios da escola e das decisões relativas às suas rotinas.

É preciso destacar que cada diretor de escola detém um estilo próprio de liderar sua escola de acordo com a situação em que vivencia o cotidiano das tarefas escolares. Evidencia-se que todo o processo decisório na escola requer uma liderança diretiva que seja eficaz e adequada para orientação, coordenação e direção do trabalho escolar.

Atualmente, discute-se que o estilo de comportamento do diretor escolar deve ser exercido por uma liderança participativa na tomada de decisões sobre os assuntos escolares, de forma a envolver todos os professores e comunidade escolar a refletir sobre determinadas tarefas no processo de gestão da escolar, bem como estabelecer ações voltadas para objetivos claros, realizáveis e relevantes. Lembrando que em todos os processos educativos da escola o aluno está no centro da aprendizagem e, sobretudo, é para ele que cada profissional da educação deve melhorar os objetivos e educacionais e sociais da escola.

Ainda sobre a liderança diretiva da escola, a ênfase na gestão participativa constitui a possibilidade de autonomia da escola para a solução de problemas e do processo decisório. Considerando esse ponto de vista, a autonomia escolar, por sua vez, é o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Para esses autores, a autonomia da escola é definida como

a faculdade de as pessoas se autogovernarem, de decidirem sobre o próprio destino, tendo poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, mantendo-se relativamente independente do poder central e administrando livremente os recursos financeiros.

Reconhecendo que a participação conduz esforços para construir o comprometimento e o envolvimento de todos os membros da escola por um senso maior de propósito e que esses membros devem participar das atividades relacionadas à gestão da escola, é essa constituição da coletividade que possibilita compreender o trabalho da equipe escolar, e “a participação só poderá ser assegurada se o projeto perseguir os objetivos dos atores e grupos envolvidos no ato educativo, em sua globalidade” (VEIGAS, 2003, p. 276).

A gestão participativa na escola é um tema importante em seus processos educativos e no trabalho do diretor escolar, não podendo ignorar cada categoria de sujeitos componentes da organização escolar. Entende-se que a gestão participativa é baseada em habilidades e técnicas específicas que, segundo Lück *et al.* (2002), necessita de orientação e tempo para ser aperfeiçoada.

Para tal, algumas ações compartilhadas precisam ser incluídas nas práticas de gestão. A participação em atividades escolares, como, por exemplo, no planejamento de currículo, na avaliação do desempenho da escola e do aluno e em tantas outras atividades escolares pode ser influenciada e motivada por habilidades necessárias à atuação participativa de todos nos assuntos escolares (LÜCK *et al.*, 2002).

Assim, o diretor escolar deverá dotar-se de certos comportamentos que, quando apropriados a seu exercício profissional, podem ajudá-lo na realização de seu trabalho e a desempenhar suas funções. Tal afirmação, por conseguinte, nos leva a insistir que o conjunto de ações de organização do trabalho na escola está voltado para a busca de um melhor resultado das atividades ali desenvolvidas, convergindo em sua execução pelo interesse e pelo esforço coletivo dos membros da escola.

A afirmação acima envolve uma variedade de temas que merecem ser examinados na perspectiva de como direcionamos um olhar aguçado para as atribuições do diretor de escola, esperando dele o cumprimento de condutas administrativas e pedagógicas. Vale dizer que, para qualquer esforço por mudança promovido na escola a partir do reconhecimento da significativa liderança do diretor no interior da escola, é preciso canalizar esforços de modo a propor

inovação caracterizada por uma procura maior de comunicação e do diálogo com os saberes locais e com os diferentes atores, tendo em vista que sua realização parte do pressuposto em um contexto que é histórico e social, porque humano (VEIGAS, 2003, p. 275).

Entendendo que o poder decisório deve emanar exatamente do local onde os fatos ocorrem, cremos que o importante, nesse momento, é buscar uma reelaboração da proposta pedagógico na vida

escolar, tendo em vista que essa reelaboração deve ser compreendida como instrumento do processo de organização da escola ao examinar a gestão democrática e todos aspectos a ela relacionados. Em vista disso, cabe ao diretor escolar, juntamente com sua equipe,

organizar as atividades-fim e meio da instituição educativa, por meio do projeto político-pedagógico sob a ótica da inovação emancipatória e edificante, traz[er] consigo a possibilidade de alunos, professores, servidores técnico-administrativos se unirem e se separarem de acordo com as necessidades do processo humano (VEIGAS, 2003, p. 275).

Entende-se que as práticas de gestão escolar precisam de uma boa reflexão conjunta com todos os envolvidos nos processos educativos da escola no intuito de harmonizar e coordenar esforços do grupo com a finalidade de desenvolver um trabalho mais efetivo. Por outro lado, isso não pode levar a descartar os objetivos essenciais da escola e os modos de agir e ações já consolidadas, pois os diretores escolares precisam, todavia, enfrentar os desafios que precisam ser considerados assuntos relacionados com a organização e o funcionamento da escola como um todo. Além das normas e preceitos legais, rotinas escolares, atribuições de responsabilidades, sabe-se que:

de um modo geral, as inovações educativas e curriculares têm sido associadas a alterações econômicas, políticas, sociais e culturais da sociedade e a situações de crise do sistema, surgindo, assim, com finalidades e propósitos de solução para essa mesma crise e para os problemas que lhe estão na origem. Nesse sentido, têm sido várias as lógicas que as têm caracterizado, conforme se trate de inovações com cunho fortemente centralizado ou de inovações que canalizam o poder da Administração Central para os órgãos regionais e locais, assumindo, por isso, um cariz mais descentralizador (FERNANDES, 2011, p. 184).

Nesse sentido, tal argumento sintetiza o que já está instituído e espera-se que se efetive em torno de propostas aos educadores que trabalham na escola. Na realidade concreta, todavia, surgem questões e interesses diversos quando tratamos de prover condições de trabalho de forma a prover as condições necessárias para realizar uma ação. O mesmo acontece quando se utiliza a (re)elaboração do PPP como guia ou orientador da prática escolar de forma a atender às necessidades locais mais adequadamente em relação a cada realidade escolar e individual dos profissionais da educação.

## Algumas considerações a respeito da BNCC e da gestão escolar

A opinião pública está se tornando cada vez mais interessada no conhecimento de projetos educacionais inovadores. Em relação a todas as discussões que vimos apresentando ao longo do texto, os rumos que a BNCC vêm tomando no âmbito do sistema de ensino brasileiro podem ser um bom exemplo da posição formulada anteriormente. O tema e sua abordagem não apenas despertam uma reflexão

como também induzem o leitor a se posicionar como cidadão crítico que pode deliberar sobre a influência benéfica ou prejudicial à instituição escolar, participando, assim, dos processos de gestão das políticas curriculares. Vale ressaltar que o texto não tem a pretensão de cobrir toda a amplitude do debate.

Para se alinhar às propostas da BNCC, consideramos o PPP necessário para começar a fazer um diagnóstico das práticas pedagógicas que irão desenvolver e os desafios da aprendizagem dos nossos educandos, pois é importante que o PPP esteja contextualizado com o contexto educacional interno da escola. Da constatação de que existe uma correspondência imediata entre a BNCC e a (re)elaboração do projeto pedagógico-curricular da escola, deriva um segundo argumento fundamental: a participação dos educadores que diariamente se defrontam com decisões que precisam ser tomadas e com orientações a serem dadas pelo diretor escolar.

No entanto, é importante que a escola demande da equipe escolar o redesenho do projeto educativo para que cada profissional tenha clareza de sua intencionalidade pedagógica, pautada nas competências propostas pela BNCC, a simples responsabilidade por ações e situações escolares ao conjunto de aprendizagens consideradas essenciais para assegurar a todos os estudantes o direito a uma formação humana integral.

Nessa etapa, a presença da equipe gestora é fundamental, pois definir o currículo que atenda e garanta as demandas locais passa a ser uma possibilidade de direcionar, alinhar, (re)construir o projeto educacional da escola, visando à efetivação de objetivos sociais e institucionais, adequadamente entendidos e assumidos por todos. A esse respeito, cabe destacar que a gestão se torna crucial nesses tempos de mudanças rápidas e de ampliação de tarefas das quais a escola precisa se desincumbir. É preciso que sejam discutidos e propostos novos formatos de gestão, espaços ampliados e de ação educativa e, finalmente, novos significados para o ensino e a aprendizagem, finalidade última da atividade educativa.

Portanto, é mediante a liderança do diretor escolar e da visão do conjunto na respectiva prática da capacidade de eles participarem da implementação da BNCC na gestão escolar que se justifica, na atualidade, a possibilidade de alcançar a mobilização da equipe para adequar tais ações.

Esse caminho tem sido trilhado pela necessidade de dar um caráter mais avançado e democrático à educação, e, nessa perspectiva, a concepção de currículo é priorizada e de fundamental importância. Parte-se do pressuposto de que “o currículo tem uma vinculação central com o trabalho que é a razão de ser da escola: o ensino como a transmissão do conhecimento social e historicamente produzido” (OLIVEIRA; SOUZA; BAHIA, 2014, p. 48).

Nesse sentido, a BNCC deve ser promovida como expressão de gestão democrática e participativa como condição para se renovar continuamente e assumir a perspectiva de melhoria contínua dos processos curriculares. Por consequência, autoconhecer sua própria realidade escolar, por meio de constante diálogo e de (re)adaptações de tarefas, constitui a linha base para lhe proporcionar um encaminhamento mais efetivo. As decisões a serem tomadas em função do PPP indicam o referencial concreto

da proposta pedagógica-curricular, uma vez que a BNCC é a projeção e o desdobramento da tomada de novas decisões e do replanejamento rumo ao trabalho escolar em sintonia com as práticas de gestão.

Não é preciso insistir que a prática de gestão e da direção escolar participativa converge para a elaboração e execução do projeto pedagógico-curricular orientado pela democratização dos processos de gestão escolar. É necessário que se promova um melhor entendimento da questão na forma como se projeta o melhor emprego de esforços de gestão, porque “a autonomia de gestão da escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança do diretor, a participação da comunidade e a competência pedagógica são consideradas pilares sobre os quais se assenta a eficácia escolar” (LÜCK *et al.*, 2013, p. 62), de modo a alcançar a assunção de responsabilidades de formação cooperativa e solidária entre os membros da equipe escolar.

Analisada sob esse prisma, Oliveira, Souza e Bahia (2014, p. 48) apontam que um “currículo democrático necessita e exige uma escola democrática e, para tanto, uma das alternativas é o PPP, que é uma nova forma de ver na organização, uma gestão que ultrapassa a simples reformulação de conteúdos”. Desse modo, para qualquer modificação na gestão escolar ou como se questiona a função social e curricular de seu lugar de trabalho, propõe-se “mudar a tradição conteudista, e essa análise simplista do ato educativo é inovar nossa tradição pedagógica” (ARRAYO, 2013, p. 161). Ou seja,

é colocar foco onde acontece a educação. Inovar não é reforçar, mas mudar a análise que tem sido constante em nossa tradição, análise essa que reduz a função social e cultural da escola aos programas ensinados e aos resultados, ao quanto desses conteúdos é aprendido (ARRAYO, 2013, p. 161).

A efetividade desse processo só será assegurada, no entanto, se os membros escolares conhecerem os problemas que afligem a escola, o que precisa ser aprimorado e quais caminhos determinados por ela devem ser seguidos em relação ao que se pretende transformar e construir no espaço escolar, o que implica que a implementação da BNCC precisa ser contextualizada com todas as ações escolares, com foco nos profissionais da educação que estão envolvidos com a escola.

Atevemo-nos a dizer que é questionar, perguntar, investigar e envolver o que poderá ser feito para melhorar constantemente sua prática e adoção de alguns princípios básicos, cuja aplicação deve estar subordinada às condições concretas de cada escola, pois sabemos que “o currículo, entendido como conteúdos e programas, aparece como uma referência externa que invade suas práticas, que freia sua criatividade para inventar novas atividades, ocupar novos tempos e espaços” (ARROYO, 2013, p. 162).

Sendo assim, cabe a cada instituição escolar o desafio e a responsabilidade de transitar entre os conteúdos presentes no documento, com um olhar reflexivo para mais, discutir as propostas trazidas para consolidá-las nos currículos específicos de cada instituição. Essa tensão se explicita à medida que o diálogo avança e

para os gestores das redes públicas de ensino, trata-se de uma oportunidade para juntarem esforços na formulação de estratégias e na consolidação de práticas voltadas para assegurar a efetivação e o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes (PEREZ, 2018, p. 10).

Desse modo, é necessário que os profissionais da gestão escolar busquem adaptar-se ativamente a todo o processo de mudanças de sua escola. E quando eles situam “a inovação nas diversas práticas do cotidiano de sua ação e captam sua complexa riqueza educativa” (ARROYO, 2013, p. 163) é que “a concepção de Currículos como redes de conversações e ações complexas que, envolvendo outra racionalidade, voltam-se para a potência de ação coletiva, da solidariedade, da vida” (CARVALHO, 2012, p. 189).

Assumindo que nesses discursos se encontram expressas ideias que tentam responder sobre o que se manifesta entre o sistema de ensino no interior da escola, Carvalho (2012) afirma que é nesse desejo social da coletividade definida como um corpo político que se inscreve a perspectiva do Currículo como conversação e ação complexa, conectada a uma produção de subjetividade inventiva/criativa.

Garantir a realização das finalidades e objetivos da BNCC é, portanto, prioridade na atuação do diretor escolar feita com base em diversas ações e diretrizes com foco na promoção da aprendizagem e formação do aluno e no centro de suas atribuições. A tomada de decisão pode propiciar instrumentos operativos mais apropriados ao contexto escolar, visto serem necessárias maiores atenção e sensibilidade à totalidade da prática de gestão, na qual a liderança do diretor escolar reinventa seu ofício, a escola e o currículo.

## Considerações finais

Este estudo buscou argumentar as proximidades entre a liderança do diretor escolar e a gestão como espaço de tomada de decisões que subsidiarão novos desafios e possibilidades de inovação em educação. Integrado a essa ideia, o objetivo foi incrementar uma discussão acerca dos temas propostos na busca de pressupostos teóricos postulados que impulsionem eixos condutores do trabalho da escola.

Como ao longo do texto foi referenciado, as interpretações nos reportam à análise do material bibliográfico, e concluímos que o discurso em torno das atribuições do diretor escolar, que deve contar com a colaboração de todos os segmentos envolvidos na vida da escola, passando por conflitos e divergências, é extremamente importante e necessário para haver compromisso e responsabilidade de todos a respeito dos assuntos escolares que vão orientar o trabalho de gestão escolar.

Para ilustrar o significado real da participação de todos da gestão da escola, o texto retrata que os PPPs ganham importância na articulação entre os membros partícipes da ação escolar a respeito dos fins educacionais que se quer alcançar e os rumos a seguir. Pode-se dizer então que qualquer mudança na escola exige esforços e responsabilidade, considerando a ressignificação de suas práticas na perspectiva de uma gestão democrática e participativa.

Nesse contexto, também os impactos positivos referentes às mudanças que possam promover uma reconfiguração na gestão educacional nos levam a aproximar da realidade concreta ocorrida a nível da concepção curricular na atualidade. Tendo em vista essa observação, percebeu-se que a implementação da BNCC na gestão escolar prevê muitos desafios, uma vez que exige grande autonomia dos estados e municípios no sentido de adequar os currículos às suas realidades.

Alinhar o PPP da escola à BNCC faz-se necessário para novas condições e desenvolvimento de um trabalho com a comunidade em relação à sua (re)elaboração. Nessa direção, o diretor escolar deverá cumprir a função de motivar e liderar nesse espaço uma atuação que tenha por base práticas centradas no diálogo e no comprometimento de todos os seus membros, possibilitando uma vivência democrática no interior da própria escola.

## Referências bibliográficas

ARROYO, M. G. Experiências de inovação educativa: o currículo na prática da escola. *In*: MOREIRA, A. F. B. (Org.). **Currículo**: políticas e práticas. Campinas: Papyrus, 2013, p. 131-164.

CARVALHO, J. M. Práticas pedagógicas nas múltiplas redes educativas que atravessam os currículos. *In*: LIBÂNEO, J. C. ALVES, N. (Org.). **Temas de pedagogia**: diálogos entre didática e currículo. São Paulo: Cortez, 2012, p. 189-205.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERNANDES, P. T. Inovações curriculares: o ponto de vista de gestores de escolas do ensino básico em Portugal. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 181-210, abr. 2011. <https://doi.org/10.1590/S0102-46982011000100009>

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. Ed. Porto Alegre: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S.; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LÜCK, H. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, M. A. M.; SOUZA, M. I. S.; BAHIA, M. G. M. Projeto político-pedagógico: da construção à implementação. *In*: OLIVEIRA, M. A. M. (Org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, p. 40-53.

PEREZ, T. (Org.). **BNCC**: Base Nacional Comum Curricular na prática de gestão escolar e pedagógica. São Paulo: Editora Moderna, 2018.

TAVARES, F. G. O. O conceito de inovação em educação: uma revisão necessária. **Educação**, Santa Maria, v. 44, 2019. <https://doi.org/10.5902/1984644432311>

VEIGAS, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez. 2003. <https://doi.org/10.1590/S0101-32622003006100002>