

## PERSPECTIVAS RESILIÊNTES DE DIRETORES ESCOLARES

*Marta Olmo- Extremera*

*Doutora. Universidad Isabel I – Burgos/Espanha  
Professora da Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales  
Coordenadora da Graduação de Ensino Infantil e Primário.  
Coordenadora do Prácticum do Maestrado de Formação de Professores de Educação Secundaria  
[marta.olmo@ui1.es](mailto:marta.olmo@ui1.es)*

*Isabel María Sabino de Farias*

*Doutora em Educação.  
Universidade Estadual de Ceará -UECE- Brasil  
Professora associada da UECE, vinculada ao Curso de Pedagogia e ao Programa de Pós-  
Graduação em Educação.  
[isabelinhasabino@yahoo.com.br](mailto:isabelinhasabino@yahoo.com.br)*

*Jesús Domingo- Segovia*

*Doutor. Universidad de Granada- Granada/Espanha  
Catedrático de Didáctica y Organización Escolar.  
Facultad Ciencias de la Educación.  
[jdomingo@ugr.es](mailto:jdomingo@ugr.es)*

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a resiliência de três diretores de educação secundária em contextos desafiantes na Espanha. A resiliência é um fator de apoio e atitude que ajuda a superar as adversidades e a criar caminhos para a melhoria educacional. É utilizado o estudo de caso e a entrevista biográfica-narrativa. Os resultados mais destacados, cada um dos diretores interprete a resiliência sob perspectiva diferente, eles concordam que esta permite transformação baseada em um conjunto de valores e atitudes que atuam pela e para a justiça social, sobretudo quando se trata de contextos educacionais com adversidades.

**Palavras Clave:** Contextos desafiantes; Diretores de escola; Resiliência

## PERSPECTIVAS RESILIENTES DE DIRECTORES ESCOLARES

### RESUMEN

El trabajo presentado tiene como objetivo analizar la resiliencia en tres directores que dirigen centros de educación secundaria en contextos desafiantes en España. La resiliencia es un factor de apoyo y actitud que ayuda a superar las adversidades y construir vías para la mejora educativa. Se usa el estudio de caso y la entrevista biográfica- narrativa. Cada uno de los directores interpreta la resiliencia desde perspectivas diferentes, pero coinciden en que esta habilita para la transformación desde un conjunto de valores y actitudes que actúan por y para la justicia social, sobre todo en contextos educativos con adversidades.

**Palavras Clave:** Contextos desafiantes; Directores escolares; Resiliencia

## RESILIENCE PERSPECTIVES OF PRINCIPALS

### ABSTRACT

The objective of the work presented is to analyse the resilience of three principals who lead secondary schools with challenging contexts in Spain. Resilience has been a support factor and attitude that helps overcome adversity and building ways for educational improvement. For this, the case study is used and the biographical-narrative interview. The most outstanding results are that although each of the principals interprets resilience from different perspectives, they agree that resilience enables transformation based on a set of values and attitudes, which act by and for the social justice. Especially when it comes to educational adversity contexts.

**Key Words:** Challenges contexts; Principals, Resilience

## INTRODUÇÃO

Uma questão central e emergente no debate educacional contemporâneo é a resiliência, em particular sua compreensão como um comportamento, uma atitude ou um recurso. Há na atualidade um *boom* sobre resiliência, um interesse crescente por estudá-la, analisá-la e saber mais, contudo, este não é um assunto novo (MANCIAUX, 2003). A princípio, cabe frisar que a resiliência é uma construção multifacetada e dinâmica que vem originalmente da Física, mas que, com o tempo, vem recuperando outros sentidos e significados quando estudada por outras áreas como Psicologia, Administração e Educação.

Seus primeiros estudos remetem-se à Psicologia nos anos cinquenta do século passado (WERNER e SMITH, 1954) e mais tarde (GARMEZY, MASTEN e TELLEGEN, 1984). Foi apenas no final dos anos 1990 e início dos anos 2000 que a resiliência começou a ser estudada no campo da Educação (ACEVEDO e MONDRAGÓN, 2005; HENDERSON e MISTEIN, 2003; URIARTE, 2006).

Com esse panorama de estudos, surgem inúmeras definições sobre resiliência e sua concepção de como superar as adversidades, tais como: processo dinâmico que engloba a adaptação positiva em um contexto de adversidade significativa (LUTHAR, CICCHETTI e BECKER, 2000). A resiliência tenta entender como um golpe pode ser assimilado (CYRULNIK, 2001). Conjunto de condições sociais, relações de grupo, manifestações culturais e valores comunitários que formam a base da resiliência coletiva (MELILLO, 2004).

## REFERENTES CONCEPTUAIS

É preciso saber que, surgem três escolas que estudam a resiliência sob diferentes perspectivas: a anglo-saxônica, a européia e latino-americana.

A escola anglo-saxônica considera que para ter resiliência é necessária boa autoestima, empatia, senso de humor e apoio da parte de alguém significativo (WERNER e SMITH, 1982). Além disso, a resiliência é um processo que permite a obtenção de resultados a partir de um conjunto de fatores e aspectos cuja interação busca um propósito específico (GROTBERG, 1999; RUTTER, 1999). No entanto, a escola européia ratifica a ideia de resiliência como capacidade de superar as adversidades diante de situações adversas. É uma característica, um processo interno de desenvolvimento da pessoa (CYRULNIK, 2001). A escola latino-americana, por sua vez, considera um elemento comunitário. Busca determinar condições sociais, relações de grupo, manifestações culturais e valores comunitários que formam a base de um processo de resiliência coletiva (FORES e GRANÉ, 2012; MELILLO, 2004).

A escola é um agente socializador que facilita a promoção da resiliência (GONCALVES, 2017). Promover a resiliência nas escolas é uma tarefa árdua para professores e líderes escolares. É fato que hoje está sendo processado para ter escolas de acordo com os tempos atuais. Para isso, são necessários professores capazes de serem emocionalmente estáveis, com alta motivação para a conquista, tolerância à frustração, senso de humor e paixão pelo trabalho (MARUJO, NETO e PERLORIO, 2003). Além disso, diretores capazes de conhecer seus pontos fortes e fracos diante das adversidades, dotando-os disso para criar, projetar e construir soluções diante dos problemas (BERISTAIN, 2000).

É agir frente aos fatos sem esquecer que estes são concretos e são influenciados por características contextuais e experiências anteriores (QUIÑONES, 2012). Sendo um conjunto de emoções consigo mesmo e com os

outros. Nesse sentido, o conjunto de, conhecer + fazer + ser resulta em poder responder com resiliência.

Estudar resiliência em diretores de escolas é uma tarefa desafiadora devido aos seus estudos limitados. Atualmente e desde os últimos vinte anos, os diretores vêm aumentando sua carga de trabalho, um aspecto que testa sua adaptabilidade, flexibilidade e resiliência (DAY e GU, 2015).

A literatura científica informa fortemente que os diretores de escolas desempenham funções que determinam o bom funcionamento de uma escola (BOLÍVAR, 2010; LEITWOOD, 2011; ULLOA e RODRÍGUEZ, 2014). Suas atitudes e comportamentos diante dos desafios de uma organização escolar demonstram a qualidade e o sucesso experimentados na escola (FULLAN, 2006; GUNTER, 2001; NORTHOUSE, 2004) e o estilo de liderança determina culturas sustentáveis capazes de enfrentar e superar os desafios (HARGREAVES e FINK, 2012; NELSON e NELSON, 2009).

Os diretores de escolas com resiliência influenciam positivamente as outras pessoas, pois são agentes de reforço e fatores de proteção na vida dos membros que constituem uma comunidade escolar, enquanto contribuem para manter e construir padrões educacionais altos e bem-sucedidos (DAY e GU, 2015; ROBINSON, HOHEPA e LLOYD, 2009). O objetivo do diretor é detectar os riscos que o centro pode sofrer e tentar superá-los, ou responder da maneira mais resiliente possível. Eles devem ser exemplos, mediadores, facilitadores e com expectativas positivas em relação às organizações que lideram (HIGGINS, 1994).

Gerir com resiliência, portanto, nos permite dar respostas construídas a partir de um produto derivado de disposições pessoais e profissionais que ajudam a gerenciar os fatores específicos do contexto que influenciam a criação de escolas resilientes ou não resilientes. Nesse sentido, os diretores devem dominar uma série de fatores (assertivos, autoeficácia, confiança, problemas dimensionais,

empatia, esperança, motivar, otimismo, refletir, prestativos, sociáveis) típicos da resiliência que facilita a implementação, a partir de sua própria pessoa, de um “ser resiliente” (CASCIIO, 2009; LONGSTAFF, 2005; PITTALUGA, 2014; STOLZ, 2004).

Esses fatores são desenvolvidos por meio de práticas promovidas pelo diretor, gerenciadas pela equipe gerencial e culminando em professores, alunos e famílias. São os diretores que, com base em suas ações e atitudes, determinam a operação do centro. Por esse motivo, se você abordar com uma atitude resiliente, poderá dar-se espaço para criatividade, liberdade para novas maneiras de fazer, mantendo viva a curiosidade sobre o que é feito e trabalhado, experimentando e inovando, tendo esperança e buscando o sucesso escolar apesar dos desafios do contexto, aluno e professor.

## MÉTODO

Nesta parte do texto detalhamos como foi realizada a pesquisa sobre a resiliência de diretores escolares, explicitando seu desenho, participantes, instrumentos, procedimentos e processo de análise dos dados.

### *Desenho*

Como o objetivo do estudo foi analisar a concepção e interpretação sobre resiliência de três diretores de escola, utilizasse a pesquisa qualitativa como mais adequada para esse fim (FLICK, 2007; TÓJAR, 2006).

O objeto de estudo foi dinâmico, complexo e contextual, sendo pertinente apostar no estudo de caso (STAKE, 2016), com foco em pesquisas biográfica narrativa, a fim de detectar elementos decorrentes do discurso para conhecer e saber mais.

### *Participantes*

Os casos estudados foram selecionados intencionalmente. Buscou-se diretores que liderassem institutos de educação secundário<sup>1</sup> (IES) e espanholes cujas realidades escolares reuniam aspectos que os caracterizavam como centros com grandes desafios a serem enfrentados; alto absenteísmo, alunos com comportamentos destrutivos, professores desmotivados e sem aceitar o contexto escolar, famílias pouco participativas e com baixo índice socioeconômico e cultural (ISEC), mas que apesar disso, se viviam processos de desenvolvimento em direção à melhoria educacional.

Foram três diretores cuja liderança, organização e atitude permitiram dar respostas bem-sucedidas, eficazes e superadoras às dificuldades. Por esse motivo, foram considerados exemplos claros de diretores com resiliência. Os diretores participantes foram designados como A, B e C.

### *Instrumentos*

O método de pesquisa deste trabalho foi o estudo de caso. Adotou-se, para tanto, um conjunto misto de ferramentas (observação e caderno de notas) que forneceram informações abrangentes e completas sobre os casos estudados. Porém, entre os instrumentos mais utilizados destaca-se a entrevista biográfico narrativas.

A realização de entrevistas biográfica narrativa visou não apenas conhecer a história profissional dos colaboradores do estudo, mas também dialogar, dar voz e ouvir interpretações (PARRILLA, 2009) sobre a resiliência dos diretores da escola.

Cada uma das entrevistas foi preparada com antecedência, orientada para a concepção e desenvolvimento da resiliência sob três perspectivas. Por um lado,

---

<sup>1</sup> Educação secundário: Compreende alunos dos 12 os 15 anos de idade. É um período educacional obrigatório.

a partir do desenvolvimento, gestão e liderança do centro educacional. Por outro, a partir de uma visão focada nas características e funções dos participantes. E, finalmente, se concentrou na pessoa, no que pode contribuir como tal, para o centro educacional.

Também é preciso saber que as entrevistas tiveram dois focos. O primeiro, a construção de climas confortáveis e confiáveis era procurada durante todo o tempo. Dessa maneira, o colaborador do estudo conseguiu se abrir e se sentir bem contando suas opiniões e sentimentos mais profundos e pessoais sobre a história de sua vida. O segundo, a entrevista também buscaram um diálogo constante, a fim de dar espaço e voz a um grupo de vozes que, tradicionalmente, não têm participação. Conhecer as interpretações da resiliência, como ela é gerenciada em contextos e ambientes, facilitou uma melhor compreensão delas, sendo então capaz de simpatizar e entender a gestão dos desafios e qual têm sido o papel da resiliência diante dela.

### *Procedimentos*

O procedimento foi semelhante para os três diretores. Inicialmente, foi marcado um encontro com cada um deles, onde explicamos e pontuamos previamente o estudo que seria realizado. Após uma semana de cada uma dessas reuniões, voltamos ao centro para realizar as primeiras entrevistas, que seguiam uma ordem sistemática. As primeiras entrevistas com os diretores foram realizadas para ter uma visão global do centro e de sua operação.

Durante todo o processo de coleta de informações, os diretores foram entrevistados várias vezes. Cada uma dessas entrevistas focalizou desde aspectos mais gerais aos mais específicos sobre resiliência. Por esse motivo, a primeira entrevista se concentrou em aspectos gerais da organização, características dos alunos, professores, equipe de coordenação e contexto, a fim



de ter uma ideia mais holística sobre o centro e sua comunidade escolar. A segunda entrevista se concentrou nas funções, liderança e maneira de administrar o centro. Em como as mudanças são interpretadas e os desafios da escola são gerenciados. O que a resiliência significa para cada um dos diretores, como eles a definem, como a colocam em prática como diretor e como isso afeta o funcionamento do próprio centro. Por fim, a terceira entrevista focou aspectos da pessoa, ou seja, o próprio diretor em si e o que ele pode contribuir para o centro, bem como quais atitudes ele desempenha para ser uma pessoa resiliente.

#### *Análises de dados*

Utilizou-se a análise temática (BRAUN e CLARKE, 2006), buscando analisar a mensagem de forma sistemática e objetiva. Junto com isso, foi realizada uma análise narrativa e paradigmática (BOLÍVAR e DOMINGO, 2019). Com esse tipo de análise, é o próprio relato que mostra seu significado do todo, bem como as informações são extraídas e abstraídas em torno de unidades de significado ou categorias (MILES e HUBERMAN, 2003). Nos ciclos de entrevistas e reflexões decorrentes do debate em torno deles, foi seguido um processo de aprofundamento sucessivo e triangulação sequencial.

Para a análise, as entrevistas foram transcritas e codificadas. Primeiramente, um sistema de categorias emergentes da teoria foi usado. Com isso, garantiu-se abordar todos os aspectos-chave que o conhecimento pedagógico indica como relevantes e que devem ser abordados nos relatos e entrevistas. Em seguida, foram os próprios relatos que marcaram o conteúdo e os centros de interesse, que foram configurados nas "unidades de significado" definitivas (frases ou parágrafos que abordaram completamente uma ideia dentro do objeto de estudo).

No nosso caso, a categoria principal foi a resiliência, sendo alimentada pelos diferentes relatos expressos por cada diretor e que se referiam ao que é resiliência e como é trabalhado em seus centros educacionais.

O desenvolvimento e a análise dos resultados foram realizados no programa de análise qualitativa Nvivo. Dessa forma, foi feita uma análise final das entrevistas com o objetivo de não negligenciar nada em nossos dados e confirmar as conexões e descobertas que descobrimos após as análises anteriores.

## RESULTADOS

### *Diretor A*

Pode-se dizer que o diretor A ocupa esse cargo há sete anos, embora ele esteja trabalhando no centro há quinze anos. Antes de assumir a diretoria, ele ocupou outros cargos como chefe de departamento e chefe de estudos. Foi, em 2007, cansado da panorama educacional que vivia no centro (professores desmotivados, absentismo escolar, turmas segregadas, não participação das famílias), que ele decidiu realizar um projeto com outros colegas inspirados na filosofia das comunidades de aprendizagem. Foi nessa época que ele foi eleito diretor com maioria de votos. Enfrentado pelo medo nos primeiros passos, pouco a pouco foram alcançados objetivos e resultados.

Autoeficácia e otimismo são características de suas funções. Considera-se uma pessoa comunicativa, diplomática, prestativa, paciente, visionária, com senso de humor, empática, que gera confiança, motiva a equipe, com uma atitude aberta a novas maneiras de fazer, organizar e liderar. Aposta fortemente na liderança pedagógica, em um projeto comum e em valores compartilhados. Com isso, pode-

se considerar que o diretor tem uma forte identidade de líder, juntamente com o alcance de metas de melhoria orientadas ao desenvolvimento profissional e ao compromisso com a comunidade.

Eu chegava todas as manhãs com muita motivação e tentava transmitir isso. Fazer todos os dias tantos quilômetros para trabalhar ou te motiva e o transmite, ou esse é o barco da tristeza. É por isso que eu sempre inventei coisas novas para fazer, convidando professores para participar, para apresentar novos projetos e foi assim que, com o tempo, todos ficaram viciados em trabalhar nas Comunidades de Aprendizagem e resultados inesperados foram vistos no sentido acadêmico, pedagógico. e desenvolvimento profissional. (Diretor A - Entrevista 3).

Uma das bases da direção de seu centro educacional é o treinamento e o desenvolvimento profissional, criando assim uma cultura de conscientização e comprometimento que atua com a premissa de alcançar resultados acadêmicos bem-sucedidos. Muito esforço e tempo foram investidos na compreensão da sala de aula como um espaço para inovação e desenvolvimento cognitivo, emocional e comportamental dos alunos. Os processos de ensino-aprendizagem possuem grande autonomia por parte dos alunos, sendo o professor um guia para a construção do conhecimento. As salas de aula são concebidas como espaços abertos, onde as famílias entram e participam por meio de grupos interativos.

Um dos principais focos das Comunidades de Aprendizagem é a sala de aula. Nesse espaço, o aluno deve ser capaz de criar e crescer. Portanto, é muito importante que o professor seja claro sobre seu papel e o foco principal de suas ações. Foram realizados cursos de treinamento para tomar consciência disso. Outros colegas de outros centros vieram contar suas experiências... (Diretor A. Entrevista 12).

Junto com isso, a resiliência entra em jogo quando se trata de espaços com culturas de mudança e desafios, assim como estão presentes na reflexão e

motivação do diretor, no diálogo e no otimismo diante das adversidades. Ele tem uma atitude de melhoria, é criativo e apoia os outros quando necessário. Destacando esses fatores de resiliência na pessoa do diretor, pode-se dizer que isso marca o profissionalismo e o pragmatismo em sua maneira de administrar o centro.

Tínhamos muito medo no início, quando decidimos mudar o funcionamento do centro, que os alunos mereciam outro tipo de escola. Mas não desistimos, apesar desse medo, estávamos lá firmes, unidos e caminhando passo a passo até chegarmos onde queríamos. Isso também foi resiliência. (Diretor A. Entrevista 12).

Quanto à sua interpretação sobre resiliência, ele considera que é uma capacidade de enfrentar com força e desejo os desafios que são apresentados a toda a comunidade escolar. É acreditar em alguma coisa. Exercer um compromisso com um objetivo compartilhado. Pensar positivamente. Transformar uma situação ou espaço em uma oportunidade. Lutar pelo que você acredita e quer para a sua escola.

Nessa perspectiva, a resiliência pode ser concebida como um processo que busca um resultado; nesse caso seria melhorar o funcionamento e desenvolver novas formas de ensino para alcançar o sucesso escolar. Foi assim, como pôde ser percebido nas diferentes histórias:

Resiliência para mim é a capacidade de me reinventar, uma das coisas positivas que meus colegas me disseram. É você, que chega outro ano novo e vem com esses espíritos renovados, que desejam fazer, conquistar e lutar. (Diretor A. Entr. 3.)

Resiliência é dizer; ei, acredito nisso, sei que é uma filosofia muito positiva e vou colocá-la em prática porque quero (Diretor A. Entr.3)

Essa interpretação coincide com a visão anglo-saxônica que estuda a resiliência como resultado de um processo. Essa resiliência percebida dessa maneira, pode estar associada à forma como o projeto educacional da escola é entendido e desenvolvido, uma vez que é enquadrado na filosofia das comunidades de aprendizagem, cujo objetivo é transformar o ambiente e permitir a plena incorporação do projeto na comunidade educacional em estruturas acadêmicas, organizacionais e de convivência na escola.

É por isso que um novo projeto é proposto, com novos objetivos e metas a serem alcançados. É criada uma nova equipe de gestão, outro tipo de gestão e liderança educacional capaz de desenvolver uma escola inclusiva, participativa e democrática. Busca-se, projeta-se e desenvolve-se processos organizacionais, caminhos educacionais, culturais e de convivência que proporcionam ao centro a oportunidade de se tornar um centro resiliente, capaz de atingir seus objetivos e responder com êxito aos desafios. Nesse sentido, pode-se afirmar que o diretor A conhece, faz e é resiliente com a comunidade e seus membros, por meio das diferentes relações geradas na vida escolar.

#### *Diretor B*

No que diz respeito ao Diretor B, ele está no cargo há dez anos. Sua eleição foi por imposição, devido à falta de candidatos e ele apresentava uma grande experiência em cargos de diretoria. Essa eleição foi árdua e emocionalmente desestabilizadora para o diretor, durante o primeiro ano de seu mandato (dois mil e sete).

Quando fui notificado que tinha que assumir a direção do centro, tive muito pouco tempo para compor a equipe de direção. Esse ano

foi horrível, de pura sobrevivência e me afetou pessoalmente.  
(Diretor B- Entrevista 8).

Apesar disso, ele assumiu, lutou e continuou até o ano dois mil e dezoito. Dentre suas principais ações, destaca-se o melhor relacionamento com as instituições locais, reduzindo o índice de evasão escolar e envolvendo as famílias na vida do centro. Dirigir essa escola é estar sob uma constante de desafios e dificuldades, devido ao contexto social, alunos e professores. No entanto, apesar dos esforços, ele conseguiu trabalhar e caminhar em direção à justiça social, pela inclusão e melhoria da vida escolar.

Entre os objetivos deste centro, podemos destacar a convivência, o respeito pelo outro, o diálogo, mas, acima de tudo, o que se pretende é que todos os nossos alunos concluam o ensino médio, que alcancem esse curso com os mínimos acadêmicos aprendidos. Isso é muito difícil, muito difícil. (Diretor B - Entrevista 8).

Ele é uma pessoa aberta a novas gestões e maneiras de enfrentar os desafios. Ele tem uma visão otimista e uma atitude humilde em relação à sua comunidade escolar. Comunicativo e com esperança de que se pode chegar ao êxito, apesar dos desafios ou controvérsias, conforme evidencia seu relato: "Se eu não sentisse que tenho e faço uma função de serviço relevante neste centro, já teria me aposentado dessa posição." (Diretor B - Entrevista 18).

Desabrocha uma liderança com uma forte identidade em sua pessoa e objetivos bem definidos para a melhoria da escola. Nesse sentido, essa identidade gera vínculos de confiança e facilita a crença nela, além de aspirar a esses objetivos, é um símbolo de perseverança na busca do que é desejado, independentemente dos obstáculos existentes. Com isso, pode-se dizer que ambos os aspectos estão intimamente relacionados à resiliência.

Dentre os fatores de resiliência que o definem, destacam-se a motivação e sua implacável atitude de melhoria, além de apoio, reflexão e compromisso social. Também se pode realçar a paixão, empatia, otimismo e dar a oportunidade de ação, participação, crescimento e dimensionar os problemas que levam ao sucesso da escola.

Este diretor concebe a resiliência como a capacidade de fornecer boas respostas na medida do possível; apoiar aos demais; superar as adversidades apesar das dificuldades e seguir em frente; compromisso consigo mesmo e com sua escola. Trabalhar em equipe e apoiar um ao outro. Acreditar no que faz e por que faz. Otimista. Sentindo-se capaz de ajudar os outros a partir da figura do “ser um diretor”. Levar em conta a experiência para responder aos desafios. Ao ponderar sobre o assunto confessa que “nunca tinha pensado nisso, mas se a resiliência é isso, posso dizer que somos um centro com resiliência e que posso me sentir resiliente.” (Diretor B - Entrevista 18).

Nesse sentido, a resiliência é considerada um recurso individual que permite às pessoas interagir e administrar uma escola.

Aqui eu aprendi o conceito do que é uma equipe. Uma equipe no sentido de que cada um tem sua parcela, mas quando é necessário buscar, quando é necessário procurar, quando é necessário resolver situações que aparecem no trabalho entre todos, é necessário resolvê-los (Diretor B- Entrevista 8)

No momento, estou bem animada. Eu sinto que as coisas podem ser feitas aqui. Eu me sinto otimista). (...) Gosto de procurar soluções e não me contentar com o que está sendo feito e tentar melhorá-lo . (Diretor B- Entrevista 8).

Situações difíceis me fizeram aprender muito comigo mesma. Nelas, consegui ganhar mais força e ter mais confiança em adversidades futuras. Não sei se isso pode ser considerado resiliência. (Diretor B- Entrevista 4).

Essa resiliência interpretada como uma característica da pessoa em relação aos outros, está relacionada à perspectiva latino-americana, sendo concebida como a capacidade de determinar condições sociais, relações de grupo e valores comunitários que dão origem à construção de um coletivo resiliente.

É um diretor que constrói novos passos através das pessoas, a fim de fazê-las responder com sucesso às adversidades e desafios envolvidos na escola que dirige. Portanto, ele é um diretor de resiliência capacitado, sendo este um aspecto de influência sobre os diferentes membros da comunidade escolar.

#### *Diretora C*

Em relação à diretora C, pode ser considerada uma pessoa que tende a se unir e criar um clima de equipe. É cooperativa, afetiva, carismática, empática, comunicativa e clara em seu discurso.

Eu sempre tento ouvir, me colocar no lugar da outra pessoa, dar apoio quando necessário. Gosto, gosto deste trabalho e poder saber que posso ajudar. (Diretor C. Entrevista 24).

É o meu jeito de ser, eu sempre fui assim, sorrindemte para as pessoas e ouvindo as outras. Dessa forma, a pessoa se sente bem-vinda. (...) Sou bastante resiliente a esse respeito. (Diretor-Entrevista 7).

Ela é clara sobre o que quer, para onde quer ir e o que vai fazer. Seu objetivo é alcançar a integração dos alunos no centro que dirige, começando pelo reconhecimento de cada um deles, como pessoas capazes de contribuir com conhecimentos e outros aspectos de caráter pessoal, tanto dentro como fora do centro.

No que diz respeito à sua liderança, ela busca objetivos como o desenvolvimento de uma boa disciplina, esforço, tolerância, solidariedade, respeito



pelos outros e contribui para o desenvolvimento da personalidade de seus alunos. Luta por uma educação igual para todos, atuando pela e na justiça social. Diante disso, exerce um forte compromisso, que é fornecido com fatores da resiliência, como a atitude em relação à melhoria e motivação. Um forte compromisso social e apoio, baseados em empatia, força e credibilidade, de que é possível alcançar o que é proposto.

Este é um centro muito complexo, pelos alunos e suas nacionalidades, os professores (...) com a direção de antes havia muitas brigas, desconfiança e paralisia a serem feitas. Mas eu não desisto, aqui tem muitas oportunidades de crescer e fazer outro tipo de escola e eu tenho que tentar . (Diretor C - Entrevista 24).

Ela é uma pessoa que transmite paixão, confiança e otimismo. Esses aspectos são fundamentais quando se trabalha em contextos com desafios especiais, pois eles entendem o “ser” do diretor e o “fazer”.

(...) tenho paixão pelo meu trabalho. Caso contrário, eu não teria solicitado uma transferência. Eu estava em um centro de referência em Madri e pedi para estar aqui neste centro que é difícil de executar. Eu tenho um amor especial que não sei explicar, para que você entenda através deste centro. (Diretor C – Entrevista 7).

Com isso, pode-se considerar que essa diretora interpreta a resiliência como a capacidade de se colocar no lugar do outro, bem como de responder às adversidades das experiências de vida. Ser otimista e aberta ao desafio. Apoiar os outros, dar amor e sorrir.

Resiliência é colocar-se no lugar do outro. É como a bagagem que um tem que o faz enfrentar as situações de maneira diferente das outras. (Diretor C- Entrevista 7).

Estou bastante otimista, sempre tento ver o lado bom das coisas. (...) Acredito que na vida você recebe tudo o que se propõe. (Diretor C Entrevista 15).

A partir dessa visão, a resiliência também é concebida como um recurso individual que interage, apoia e simpatiza com as pessoas. Essa interpretação da resiliência coincide com a perspectiva latino-americana (igual que o diretor B) que está sendo concebida, como aquela que permite determinar condições sociais, relações de grupo e valores comunitários que dão origem à construção de um coletivo resiliente. A diretora desenvolve atitudes de empatia com seus colegas e o contexto educacional. Ela é otimista e espera que os objetivos sejam alcançados, apesar das adversidades. Acredita nele e em sua equipe de gestão, em suas funções e formas de liderança. É uma pessoa próxima e transmite espírito de equipe. Gosta de desafios, de dialogar e ser democrática em suas decisões. Ela tem uma paixão por sua profissão, se considera uma pessoa com resiliência e capaz de transmiti-la para o resto de sua comunidade educacional, conforme registra seu relato: “Eu me considero uma pessoa com resiliência. Eu pareço resiliente” (Diretora C - Entrevista 15).

## CONCLUSÕES/ DISCUSSÃO

A resiliência é interpretada pelos diretores colaboradores desse estudo de duas maneiras. Por um lado, a resiliência é um resultado (como pode ser visto no diretor A), aspecto que coincide com a perspectiva anglo-saxônica, sendo considerado como um conjunto de fatores e aspectos cuja interação busca atingir um fim específico (LUTHAR, CICCHETTI e BECKER, 2000). Por outro, a resiliência é concebida como uma característica individual (diretor B e C) que lhes permite colocar-se no lugar do outro, interagir, apoiar e construir com o outro, a fim de alcançar o que se pretende. Essa concepção coincide com a escola latino-

americana, pois é um compromisso que vai de uma posição interna para uma posição externa e construção coletiva (MELILLO, 2004).

Como consequência do exposto, pode-se afirmar que a resiliência é para transformar e alcançar melhorias educacionais justas e para todos. Como afirmava (VÄLIKANGAS, 2010), para que seja possível ter comunidades educacionais comprometidas que lutem pelo que desejam alcançar, é necessário que os desafios sejam vistos como oportunidades. Nosso estudo além sugere que a resiliência seja promovida como um fator individual dos diretores e das escolas para fazer possível este reto.

A natureza da resiliência é dinâmica e pode variar ao longo do tempo e das circunstâncias. Este é o resultado de um equilíbrio entre fatores de proteção e risco e a personalidade do ser humano. A resiliência é inventada e construída por cada um, dependendo de si e de seu contexto (MUÑOZ E DE PEDRO, 2005). Em este sentido, nosso estudo identifica que cada caso tem uma perspectiva de qual é a resiliência mais apropriada ao seu contexto.

Da mesma forma, cada um dos diretores apresenta uma série de fatores de resiliência; reflexão, criatividade e otimismo, a exemplo do diretor A. Fatores que coincidem com Mitchell e Sackney (2000) quando consideram que a criação de espaços para reflexão, investigação e colaboração favorece as organizações educacionais e culturas escolares. Assim como com as formulações de Day e Qing (2015), que afirmam que um líder com resiliência é aquele que assume riscos, possui otimismo acadêmico, confiança e esperança.

Por sua vez, de acordo com De la Torre, Hernández, Heredia e Triviño (2006), a resiliência provoca sente-se identificado com o desenvolvimento de um compromisso por e para a justiça social, considerando que a escola é uma instituição com poder de mediação para modificar as condições de desigualdade e

injustiça. Como acontece com o caso B.

Também, outro aspecto encontrado em o estudo (diretora C) são as atitudes de melhoria, empatia e resiliência, permitindo que ela desenvolva efetivamente sua liderança e gestão escolar (CARDEMIL, MAUREIRA E ZULETA, 2012).

Ao mesmo tempo, pode-se dizer que, se os diretores são capazes de descobrir suas próprias fontes de resiliência, eles mesmos podem ajudar os alunos e outros colegas de classe a encontrar os seus. Para fazer isso, é necessário aceitar e acreditar que todos podem superar as adversidades a partir da prática de três fatores: relações profissionais de apoio, expectativas elevadas e positivas e oportunidades de participação significativa (BERNAD, 2004).

O estudo mostra-se que os diretores que administram centros com grandes desafios, realizam diferentes medidas com o objetivo de criar espaços decentes para inclusão, justiça social e novos processos de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, o diretor A dirige uma escola que trabalha por comunidades de aprendizagem, na qual ele busca melhorar a educação e sistematizar os problemas da colaboração (DAY E LEITHWOOD, 2007), além de ver os desafios como oportunidades, aumentando as possibilidades de aprendizagem fazendo o mais com menos (MOLINA-RUÍZ, 2005), compondo assim uma escola resiliente. Por outro lado, os diretores B e C administram centros imersos em uma cultura inclusiva, porque buscam o desenvolvimento integral de seus alunos. Entre suas medidas de ação, está o desenvolvimento pessoal dos alunos perante o acadêmico, sendo uma característica dos centros que vivem sob diversas mudanças, corroborando o que Booth (2005) sinaliza ao se referir a valores substantivos armados de equidade, participação, compaixão, respeito pela diversidade, etc.

Pode-se dizer que são os três diretores desse estudo manifestam habilidades e traços de resiliência que buscam transformar e criar possibilidades

de aprimoramento. Eles constroem para seguir em frente e crescer, conforme expressam Day, Edwards, Griffi e Gu (2011) em um estudo sobre diretores e centros com desafios. Para eles o sucesso de um diretor que assume riscos em organizações desafiadoras se deve às qualidades associadas a enfrentar riscos, conhecer os limites dos processos de ensino-aprendizagem, paixão e otimismo acadêmico.

Em resumo, pode-se enfatizar que os três diretores colaboradores desse estudo favorecem o desenvolvimento da resiliência por meio de sua prática e entre suas funções. Eles são líderes e arquitetos de suas organizações escolares, emocional e intelectualmente, tornando-o um mapa relevante (DEAL E PETERSON, 2009), que reúne pontos fortes e fracos do centro educacional e pessoal, sendo expostos a toda a comunidade para demonstrar que é possível fazer outro tipo de escola com base na resiliência.

## REFERENCIAS

- ACEVEDO, V.E. e MONDRAGÓN, H. Resiliencia y Escuela. *Pensamiento Psicológico*, v. 1, n.5, p. 21- 35, 2005
- BARDIN, L. *Análisis de contenido*. Akal, 1996.
- BECK, U. *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*. España: Paidós, 1998.
- BERISTAIN, C. *Reconstruir el tejido social*. Bilbao: Icarai, 2000.
- BERNAD, B. *Resiliency: what we have learned*. San Francisco, CA: WestEd, 2004.
- BOLÍVAR, A. e DOMINGO, J. *La investigación (auto) biográfica en educación*. Barcelona: Octaedro, 2019.

- BOLÍVAR, A. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, v.9, n.2, p. 9-33, 2010
- BOOTH, T. Keeping the future alive: Putting inclusive values in action. *Forum*, v. 47, n. 2- 3, p. 151- 158, 2005.
- CARDEMIL, C., MAUREIRA, F. e ZULETA, J. Resiliencia y eficacia escolar. *Cuaderno de Educación*, v. 45, 2012.
- CASCIO, J. Resilience. Cover Story. *Foreign, Policy*, v. 172, p. 82- 92, 2009.
- CYRULNIK, B. *La maravilla del dolor: el sentido de la resiliencia*. Barcelona: Granica, 2001.
- DAY, C. e LEITHWOOD, K. *Successful principal leadership in times of changes. An international perspective*. Netherlands: Springer, 2007.
- DAY, C., EDWARDS, A., Griffi, A. e GU, Q. *Beyond survival: Teachers and Resilience*. Key messages from ESRC-funded Seminar series, 2011.
- DAY, C. e GU Q. *Educadores resiliente, escuelas resilientes. Construir y sostener la calidad educativa en tiempos difíciles*. Madrid: Narcea, 2015.
- DEAL, T. e PETTERSON, K. *Shaping school cultures*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- DE LA TORRE, O., HERNÁNDEZ, D., HEREDIA, N. e TRIVIÑO, A. Vida y opciones de vida en la escuela: Deserción y fracaso escolar como manifestaciones de vulnerabilidad educativa, en C. Galvis; L. MOYA; A. GARCÉS; G. MORALES; Y. GALEANO (Coord.), *No somos vulnerables. Escuela y niñez en situación de vulnerabilidad*. Bogotá: IDEP, p. 256-293, 2006.
- FORÉS, A. e GRANÉ, J. *La resiliencia en entornos socioeducativos*. Madrid: Narcea, SA, 2012.

- FULLAN, M. The future educational change: systems thinkers in action. *Journal of educational change*, v. 7, n. 3, p. 113- 122, 2006.
- GARMEZY, N., MASTEN, A. S. e TELLEGEN, A. The study of stress and competence in children: A building block for developmental psychopathology. *Child Development*, v. 55, p. 97- 111, 1984.
- GONCALVES, M. Capacidad y factores de resiliencia de niños y niñas en edad escolar. Investigación y formación pedagógica. *Revista del CIEGC*, v. 3, n. 5, p. 26-44, 2017.
- GUNTER, H. *Leaders and leadership in education*. London: Chapman, 2011.
- GROTBERG, E. H. *Taping your inner strength: How to find the resilience to deal with anything*. Oakland, CA: New Harbinger Publications, 1999.
- HARGREAVES, A. e FINK, D. *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
- HENDERSON, N. e MILSTEIN, M. *La resiliencia en la escuela*. Barcelona: Paidós, 2003.
- HIGGINS, G. *Resilient adults: Overcoming a cruel past*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- LEITHWOOD, K. Leadership and student learning: What works and how. En J. ROBERSTON e H. TIMPERLEY (Coord.), *Leadership and learning*, London: Sage, p. 41-55, 2011.
- LONGSTAFF, P. *Security, resilience and communication in unpredictable environments such as terrorism, natural disasters and complex technology*. Cambridge: Havard University, 2005.
- LUTHAR, S. S. e CUSHING, G. Measurement issues in the empirical study of resilience: An overview. En M. D. GLANTZ e J. L. JOHNSON (Coord.), *Resilience and development. Positive life adaptations*. Nueva York: Kluwer Academic, p. 129- 160, 1999.

- LUTHAR, S. S., CICCETTI, D. e BECKER, B. The construct of resilience. A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, v. 71, p. 543- 562, 2000.
- MANCIAUX, M. *La resiliencia: resistir y rehacerse*. Barcelona. Gedisa, 2003.
- MARUJO, H.A., NETO, L.M. e PERLORIO, M.F. *Pedagogía del optimismo. Guía para lograr ambientes positivos y estimulantes*. Madrid: Narcea, 2003.
- MELILLO, A. Sobre la necesidad de especificar un nuevo pilar de resiliencia. En A. MELILLO, E. B. SUÁREZ e D. RODRÍGUEZ (Coord), *Resiliencia y Subjetividad*. Buenos Aires: Paidós, 2004.
- MILES M. e HUBERMAN, M. A. *Cualitative data analysis*. London: Sage, 2003.
- MITCHELL, C. e SACKKEY, L. *Sustainable improvement. Building learning communities that endure*. Rotterdam: Sense Publishers, 2000.
- MOLINA- RUIZ, E. Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: Hacia la mejora educativa. *Revista de Educación*, v. 35, p. 235- 250, 2005.
- MUÑOZ, V. e DE PEDRO, F. Educar para la resiliencia. Un cambio de mirada en la prevención de situaciones de riesgo social. *Revista complutense de educación*, v.16, n.1, p, 107- 124, 2005.
- NELSON, W. J. e NELSON, L. *Building resilient communities: one organization at a time*. The International Consortium for Organizational Resilience, 2009.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practice*. Asia- Pacific: Sage Publications, 2004.
- PARRILLA, M. A. ¿Y si la investigación sobre inclusión no fuera inclusiva?: reflexiones desde una investigación biográfico- narrativa. *Revista de Educación*, v. 349, p. 101- 117, 2009.
- PITTALUGA, C. *Liderazgo Resiliente*. Caracas: Galac, 2014.



- QUIÑONES, R. *Resiliencia. Resignificación creativa de la adversidad*. Bogotá: Universidad, 2012.
- ROBISON, V., HOHEPA, M. e LLOYD, C. *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration (BES)*. New Zealand: Ministry of Education, 2009.
- RUTTER, M. Resilience concepts and findings: implications for family therapy. *Journal of family therapy*, v. 21, n. 2, p. 119- 144, 1999.
- STOLTZ, P. G. Building resilience for uncertain times. *Leader to Leader*, v. 31, p. 16- 20, 2004.
- ULLOA, J. e RODRÍGUEZ, S. *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes. Aportes para la mejora de la escuela*. Universidad de la Concepción: RIL Editores, 2014.
- URIARTE, J. Construir la resiliencia en la escuela. *Revista de Psicodidáctica*, v. 1, n. 11, p. 7-24, 2006.
- WÄLIKANGAS, L. Strategic resilience: Staying ahead of a crisis. *Handbook of business strategy*, v.6, n.1, p. 55- 63, 2010.
- WERMER, E. E. e SMITH, E. E. Resilience and recovery: Findings from the Kauai longitudinal study. *Research policy and practice in children's mental health summer*, v. 19, n. 1, p. 3-17, 1994.
- WERMER, E. E. e SMITH, E. E. *Vulnerable but inuncible. A study of resilient children*. New York: MacGraw- Hill, 1982.