



AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR: LIDERANÇA DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS PARA UM ENSINO DE QUALIDADE

THE CONTRIBUTIONS OF SCHOOL MANAGEMENT: DEMOCRATIC LEADERSHIP AND ITS CHALLENGES FOR A QUALITY EDUCATION

Maria do Socorro de Sousa¹

RESUMO

Esta pesquisa surgiu da necessidade de analisar as contribuições da gestão escolar como facilitadora dos processos de ensino e como contribuir de forma significativa no processo de aprendizagem. Para tanto, objetivou-se entender os desafios de gestão educacional, as limitações do modelo de gestão autocrático e as mudanças do modelo centralizado para a construção de uma gestão democrática. A pesquisa foi realizada com coordenadores pedagógicos da rede municipal. Os sujeitos pesquisados estão representados por nove coordenadores do ensino infantil ao médio. Foi aplicado um questionário com questões abertas e fechadas a esses coordenadores. No primeiro momento foi relatado um pouco sobre identidade profissional, construção de saberes e formação. Foram feitos questionamentos envolvendo o desempenho e preparação profissional, a escolha da profissão, expectativas e frustrações, desafios e modelos de gestão. Observou-se a importância dos cursos de capacitação em gestão de pessoas para uma liderança efetiva, bem como a experiência também foi um fator relevante para aquisição de conhecimento referente à profissão. Em relação ao nível de gestão de conflitos observou-se que os anos de profissão são relevantes para a maior aptidão em gestão.

Palavras-chave: Gestão, Educação, Gestão escolar.

ABSTRACT

This research arose from the need to analyze the contributions of school management as a facilitator of teaching processes. And how to contribute significantly to the learning process. For this, the general objective of the article is to understand the challenges of Educational Management, the limitations of the autocratic management model and the changes from the centralized model to the construction of a Democratic Management. The research will be carried out with some pedagogical coordinators of the municipal network. The universe of research is represented by all the active coordinators. The subjects surveyed are represented by nine coordinators of the Infant to medium. A questionnaire was carried out with these coordinators open and closed questions. At first it is reported a bit about professional identity, knowledge building and training. Some questions were asked about performance and professional preparation, career choice, expectations and frustrations challenges and management models. The importance of training courses in people management for effective leadership. Although the experience is a relevant factor also for the acquisition of knowledge concerning the profession. In relation to the level of conflict management, we observed that the years of profession are relevant to the greater aptitude of conflict management.

Keywords: Management, Education, School management.

INTRODUÇÃO

De acordo com Luck (2017) os conceitos de gestão parte da palavra mudança. Ser um bom líder é uma tarefa difícil. Podemos conceituar como o processo a qual uma decisão é tomada para que um grupo de pessoas a executem.

Recebido em: 20 abr 2019

Aprovado em: 8 nov 2019

¹ Pedagoga. Graduanda de Matemática pela Universidade Estadual vale do Acaraú. Especialista em gestão de pessoas. Pós graduanda em lúdico e psicomotricidade na educação infantil. Docente da educação infantil no município de Sobral. Sobral, Ceará, Brasil. E-mail: maria-sousa17@hotmail.com

Os processos de Gestão sempre são acompanhados muitas vezes, por decisões complexas. Há um estilo de gestão democrática quando existe a participação efetiva de vários membros da comunidade. No caso da escola, por exemplo, gestão democrática efetiva-se quando há por parte da gestão da escola a iniciativa de ações que propõem a participação social de todos os que estão envolvidos diretamente na instituição, visando, deste modo, a articulação promovida pela presença e intervenção dos pais, professores e estudantes no ambiente educativo que, de algum modo, podem contribuir como sujeitos ativos no processo da gestão, participando em todas as decisões políticas pedagógicas da escola.

Ao considerar a importância e a dificuldade da implantação da gestão democrática na escola pública, Paro (2017) afirma: “A participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância”.

A gestão democrática cumpre um papel importante para o estabelecimento do planejamento e bom funcionamento da instituição escolar. A mesma está respaldada legalmente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) Lei nº 0.394/96.

Neste documento encontram-se nos pontos 1 e 2 do artigo 14, algumas declarações importantes. Segundo a LDB (1996) os profissionais de educação devem estar presentes elaborando projetos pedagógicos da escola e esses projetos devem estar de comum acordo com a comunidade escolar e órgãos equivalentes.

Para (LIBÂNEO, 2008, p.139) as atividades em prol do ensino escolar devem contar com a participação dos diretores, coordenadores, professores e pais dos alunos, juntos pensando em discussões em conselhos, apontando propostas e estratégias para promoção da educação básica para a comunidade. Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham. Intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar a educação ali oferecida.

Para Libâneo (2013) a gestão escolar tem como finalidade prover condições necessárias para o bom funcionamento das salas de aula e proporcionar o envolvimento das pessoas do trabalho, o

acompanhamento e a avaliação da participação, incentivando que todos os alunos sejam seres ativos na escola.

Essas lideranças devem promover o funcionamento efetivo das escolas, a comunicação e a participação das equipes nos processos de ensino e aprendizagem, contribuindo, assim, para a obtenção das metas institucionais e garantindo um ensino de qualidade para os alunos.

A priori, a palavra direção é definida como gestão, administração e comando. Como função básica administrar uma instituição e é vista como um papel de visão autocrática, como alguém que ocupa um cargo de alta hierarquia, de poder. Devido a isto, muitas vezes, a ideia de direção escolar passa a ser compreendida como sinônimo de administração.

Este artigo tem como temática as contribuições da gestão escolar como facilitadora dos processos de ensino e aprendizagem. Dessa forma, objetivou-se entender os desafios de gestão educacional, as limitações do modelo de gestão autocrático e as mudanças do modelo centralizado para a construção de uma gestão democrática.

METODOLOGIA

Pesquisa de natureza qualitativa, com proposta exploratória e modalidade descritiva básica, que não preocupou-se com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social de uma organização.

A pesquisa ocorreu no período de fevereiro a novembro de 2018. Realizou-se uma entrevista com nove coordenadores pedagógicos da rede municipal de Sobral atuantes desde a educação infantil ao ensino médio, buscando contemplar as modalidades de ensino da educação básica, exceto a Educação Jovens e Adultos (EJA).

Os critérios de inclusão para os participantes da pesquisa foram coordenadores pedagógicos atuantes na rede básica de ensino no município de Sobral com experiência em gestão.

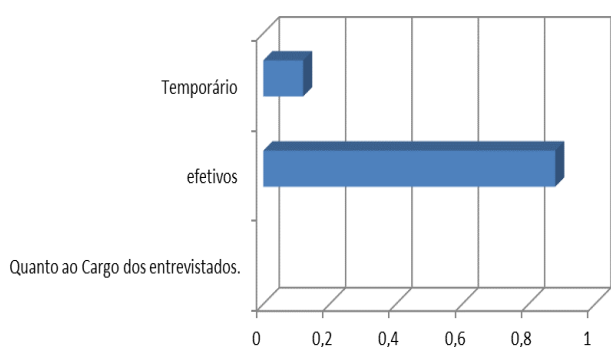
Para a coleta de dados foi utilizado um questionário composto por 8 perguntas abertas e fechadas referente à profissão, expectativas, problemáticas e desafios.

Foi realizado um questionário sociodemográfico com as seguintes variáveis: faixa etária, sexo, cargo, tempo de atuação e escolaridade. E questões como o que levou a escolha da profissão, expectativas, frustrações, o que modificou com o tempo e os desafios da área de atuação.

RESULTADOS

Serão apresentados a seguir os resultados obtidos mediante a pesquisa em campo realizando juntos aos gestores, objetivando coletar informações sobre os desafios de gestão em ambientes escolares, bem como entender as limitações do modelo de gestão autocrático e as mudanças do modelo centralizado para a construção de uma Gestão Democrática.

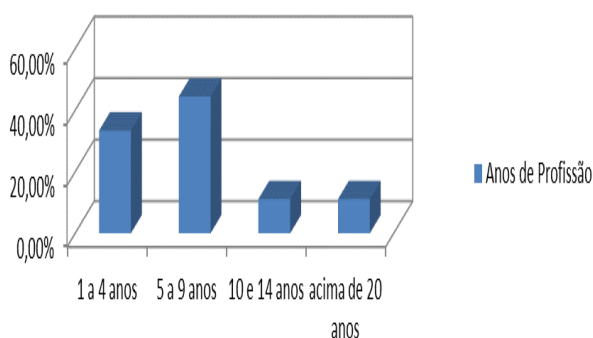
Gráfico 01 - Quanto ao cargo dos entrevistados.



Fonte: Própria.

Participaram da pesquisa nove Gestores de escolas Municipais e Estaduais. Dentre estes, 88% foram servidores efetivos e apenas 12% servidores temporários.

Gráfico 02 - Quanto à faixa etária?



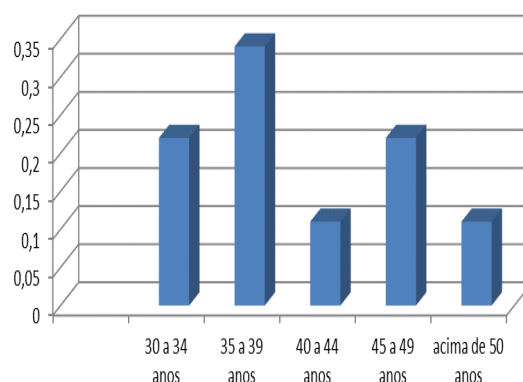
Fonte: Própria.

Em relação à faixa etária 22,2% possuem idade de 30 a 34 anos, 33,4% possuem idade de 35 a 39 anos, 11,1% possuem idade de 40 a 44 anos, 22,2% possuem idade de 45 a 49 anos de, 11,1% está acima de 50 anos.

Observa-se a também feminização da profissão, pois dos Gestores temos 66,6% são mulheres e 33,4% são homens. Conforme afirmam Ramalho et al. (2003, p. 49):

“Cada profissão apresenta sua própria caracterização histórica, disciplinar, socioeconômica e política, o que ratifica a importância de estudar sua história, no sentido de aprofundar as especificidades e desenvolvimentos. Assim é possível compreender a tendência de fortalecimento, desaparecimento ou possíveis modificações nos diversos campos de atuação, o que implica na necessidade de explicar as profissões na sua gênese, desenvolvimento, tendências e perspectivas susceptíveis de mudanças.”

Gráfico 03 - Há quanto tempo trabalha na instituição?



Fonte: Própria.

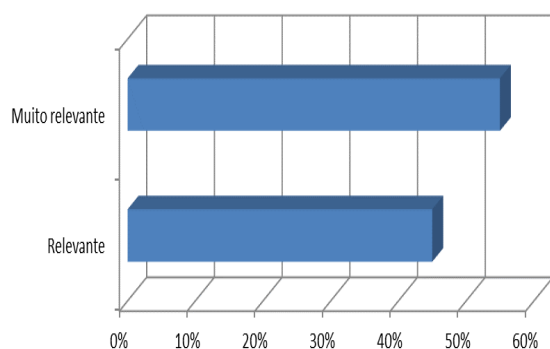
Já em relação ao campo profissional 33,4% estão na instituição cerca de 1 a 4 anos, 44,4% estão na instituição cerca de 5 a 9 anos, e 11,1% trabalham entre 10 e 14 anos, 11,1% acima de 20 anos.

A primeira temática presente no discurso dos Gestores é a participação em cursos de capacitação na área de Gestão de pessoas. 55% dos Gestores consideram esses cursos muito relevantes, e 45% acham os mesmos relevantes para a sua atuação profissional.

Podemos observar o papel do conhecimento, a importância que a gestão do conhecimento teve início com a mudança no cenário organizacional,

com constantes avanços que ocorreu de uma forma não constante, a educação passou a ter papel de destaque e o capital intelectual passou a dar-se mais valor a riqueza intelectual e a competitividade. Ocorreu também um grande desenvolvimento com campo da tecnologia.

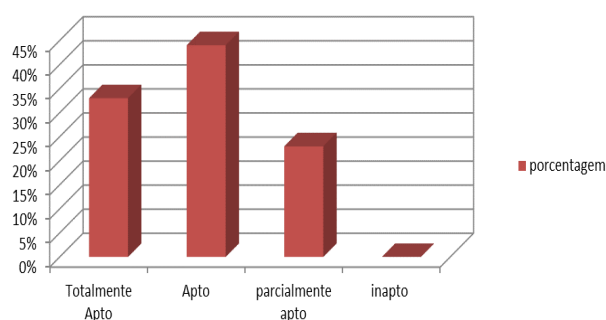
Gráfico 04 - Você já participou de algum curso e/ou capacitação na área de gestão de pessoas? Se, sim, qual o grau de relevância e aplicação prática do que foi estudo nestes cursos?



Fonte: Própria.

A segunda temática presente é quanto ao grau o gestor se encontra em nível de gestão de conflitos para potencializar resultados. Dos gestores 33,4% consideram-se totalmente aptos a sua função. 44,4% manifestam-se com aptos a exercer seu posto. 22,2% se consideram parcialmente aptos.

Gráfico 05 - Em qual grau você se encontra em gestão de conflitos para potencializar resultados?



Fonte: Própria.

Esses manifestaram as seguintes opiniões em relação à mudança dessa situação:

“Ter mais segurança, pois tenho pouco tempo na função e às vezes ainda me sinto inseguro para fazer algumas cobranças” (Gest. 1).

“Ter mais autonomia, possa direção às vezes centraliza muitas decisões o que a deixa sempre sobrecarregada e parece que confia pouco no nosso trabalho (Gest. 1)”.

Assis e Strau (2016) destacam que o papel do gestor é transformar o conflito em oportunidade de aprendizado organizacional, minimizando a possibilidade do surgimento de novos conflitos. Os conflitos podem ser oriundos da dificuldade de se relacionar com colegas, liderança ineficaz, falta de suporte, excesso de trabalho, já que o ideal é que as pessoas procurem o equilíbrio, conciliando trabalho, lazer e afetos.

A terceira temática presente relata: O que levou a escolha da profissão? Alguns relataram:

“Meus pais são professores e isso me estimulou muito seguir a profissão como coordenador tenho pouco tempo e foi mais por um questão de mérito buscar este novo cargo” (Gest 1).

“Gosto bastante do ambiente escolar, sempre me identifiquei” (Gest 2).

Segundo Freire (1997), para ser um bom profissional a formação deve ser pautada na construção de valores. O educador deve ser valente para enfrentar as situações cotidianas, não desistindo diante das problemáticas e dificuldades diárias. A formação inicial deve favorecer ao educador a construção de um pensamento crítico e saber que a teoria é de fundamental importância para a realização do ofício. Para ser docente é necessário ter força, amar a profissão e persistir, mesmo com a desvalorização enfrentada pelos professores.

A quarta temática: Expectativas e frustrações da profissional e que será levado para a prática à profissional é salientado os seguintes aspectos:

“A dificuldade das pessoas em aceitarem a mudança e cada uma vai fazer isso ao seu tempo” (Gest. 3).

“Perceber que eu não tenho a responsabilidade de mudar as pessoas. São elas que ganham maturidade e buscam a mudança em suas vidas eu apenas auxílio” (Gest. 4).

“Achar que conflitos não deveriam existir neste ambiente. Mas hoje

entendo que os conflitos constroem.” (Gest. 5).

A formação inicial muitas vezes é considerada demasiadamente teórica ou muito ligada a modelos o professor queixa-se que sua formação inicial não lhe prepara para a prática cotidiana. E muitas vezes a mesma passa longe da realidade, infantilizando do ofício. Queixam-se também que o curso não os prepara para trabalhar os problemas sociais e também as problemáticas em sala de aula (BALLAUQUÊS, 2001).

A quinta temática sobre os desafios na sua área de atuação no discurso é identificada as seguintes problemáticas.

“Trazer os alunos e pais mais perto da escola” (Gest. 2).

“Conciliar os desejos de alunos e professores para o alcance de nossas metas. Eles são fundamentais mas precisam caminhar juntos” (Gest. 4).

Carneiro, Camboim Neto e Aguiar (2016. p. 53) “Refletir sobre a parceria entre família e escola tem uma inerência muito forte com os resultados a serem contemplados com este enlace, uma vez que esta relação deve ter como perspectiva a melhoria para o ensino e aprendizagem”.

Como afirma Freire (1997) Um bom educador deve ter amor pela profissão querer e não desistir. É permanecer no ofício apesar dos desafios. É procurar ousar e permanecer no ofício mediante as dificuldades e problemáticas enfrentadas.

A quinta temática relata sobre os modelos de Gestão educacionais democráticos e autocráticos. Todas as entrevistas afirmam conhecer os modelos de gestão e se considerar Gestores democráticos o um dos entrevistados define Gestão democrática como:

“Mesmo a liderança democrática sendo a melhor a se adotar ela depende muito da maturidade dos liderados então sempre é necessário mostrar quem manda para as coisas funcionarem” (Gest. 4).

Esse pensamento nos remete que apesar de se definir como gestor democrático, grande maioria se ver na necessidade de exercer uma gestão autocrática.

Do ponto de vista acadêmico, dentre as problemáticas uma das que chamou a atenção foi à visão de um dos gestores ao apontar uma de suas dificuldades é a ausência da família evidenciada que a construção de uma educação de qualidade não é um processo individual e sim coletivo. Foi evidenciado que os Gestores apesar de afirmarem serem democráticos, muitos deles ainda estão cercados de contextos autocráticos, e acreditam que para desempenhar seu papel com êxito necessitam ter essa característica.

CONCLUSÃO

Ficou evidente a importância dos cursos de capacitação em gestão de pessoas para uma liderança efetiva. Apesar de que a experiência é um fator relevante também para aquisição de conhecimento referente à profissão. Em relação ao nível de gestão de conflitos, observou-se que o os anos de profissão são relevantes para a maior aptidão de gestão de conflitos.

Como problema e desafios da gestão uma das principais dificuldades é a ausência da família. Pois pais ausentes não acompanham o desenvolvimento das crianças em contrapartida é desafio da gestão trazer a família para o âmbito da escola promovendo a socialização entre os mesmos.

Um desafio para a pesquisa foi à falta de disponibilidade dos coordenadores pedagógicos em responder os questionários. Outros não puderam participar da pesquisa isso acabou por limitar um pouco o espaço amostral. Entretanto os que participaram contribuíram significativamente para o desenvolvimento da mesma.

Portanto, é importante que tanto academia como comunidade escolar possam rever todos esses pontos aqui levantados e tentar através deles e de outras pesquisas que apontam para a mesma problemática, construir na vida dos gestores uma certeza de que seus desafios possam ser alcançados e que possa trazer realização profissional para o mesmo, resolver os problemas metodológicos e técnicos e proporcionar eventuais efeitos positivos na educação atual.

REFERENCIAS

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Ed. 7. Brasília. 2012.

Carneiro, M.C.; Camboim Neto, L.F.; Aguiar, F.B. A Gestão escolar e o desafio de uma parceria “efetiva” com a família e a educação de qualidade. *Essentia (Sobral/CE)*, v. 17, n. 1, p.45-66, 2016.

Freire, P. *Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa*. São Paulo: Paz e Terra. 1996.

Freire, P. *Professora Sim, Tia Não - Cartas a quem ousa ensinar*, 4 a ed. São Paulo: Olho d'Água, 1997.

Libânio, J.C. *Organização da gestão da escola: teoria e prática*. 5.ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF livros, 2008

Libânio, J.C. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. São Paulo, Heccus, 2013.

Paro, V.H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paula: Cortez. 2017.

Ramalho, B. et al. *Formar o professor, profissionalizar o ensino: perspectivas e desafios*: Porto Alegre: Sulina. 2003.