

## GESTÃO ESCOLAR: DEMANDAS NA FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS DE PESSOAS

Karla Maria Julião pereira<sup>1</sup>

Luiz Cordeiro Rodrigues Filho<sup>2</sup>

### RESUMO

O tema desenvolvido neste estudo é Gestão escolar: demanda na formação da liderança de pessoas, tendo por objetivo investigar como os gestores de escolas públicas utilizam a liderança na organização e funcionamento da escola em seus aspectos administrativos, pedagógicos e culturais. Este estudo consiste inicialmente de uma pesquisa bibliográfica onde se procura conhecer aspectos relacionados à gestão escolar e à liderança para estabelecer uma relação entre ambas. Procura-se, por outro lado, investigar por meio de uma pesquisa de campo de abordagem qualitativa-descritiva, como os gestores de escolas públicas, no exercício da sua função, relacionam gestão e liderança. O estudo demonstrou que a liderança é indispensável para que o gestor desenvolva satisfatoriamente o seu trabalho e que, por isso mesmo, constitui uma demanda nos cursos de formação em gestão escolar. É possível também concluir que os gestores participantes da pesquisa exercem liderança em sua função, ou seja, são gestores líderes.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Liderança. Formação de gestores.

### INTRODUÇÃO

Este estudo é importante à medida que busca esclarecimentos acerca de aspectos associados à gestão escolar que podem ser úteis ao gestor em seu exercício e também àqueles que pretendem um dia estarem nessa função. O conhecimento das finalidades da gestão escolar, das competências de um gestor e da importância da liderança é indispensável a todo gestor que pretende desenvolver um trabalho de qualidade. Igualmente importante é o conhecimento de pesquisas realizadas nessa mesma perspectiva por outros pesquisadores, pois essa é uma forma de suprir algumas deficiências porventura remanescentes dos cursos de formação.

-----  
<sup>1</sup>Graduada pelo curso de gestão escolar, UE [Karlageo33@gmail.com](mailto:Karlageo33@gmail.com)

<sup>2</sup>Orientador: Ms. Luiz Cordeiro Rodrigues Filho. UE [rodrigueslowis@gmail.com](mailto:rodrigueslowis@gmail.com)

A experiência cotidiana, porém, constata que alguns gestores exercem a sua gestão sem entender bem qual é o seu papel. Muitos atuam de forma extremamente autoritária e concentradora, dificultando a participação da comunidade escolar. Outros, são colocados no posto através de apadrinhamento político, sem a competência necessária para o exercício da função. Mas há aqueles que têm uma boa formação e sabem desenvolver bem o seu papel. Diante disto, este estudo busca respostas para o seguinte questionamento: Como agem os gestores de escolas públicas no exercício da sua função? A hipótese de partida é que os gestores agem com liderança e democraticamente.

## **METODOLOGIA**

A formação de líderes para a gestão escolar demanda diversas e complexas competências. A presente pesquisa visa conhecer, dentre outros aspectos, como os gestores põem em prática na escola as competências estudadas em sua formação acadêmica. A finalidade é saber se a gestão desenvolvida contempla os pressupostos de uma gestão democrática e como os gestores exercem a sua liderança.

### **Cenário da pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida em duas escolas da rede estadual de ensino, localizadas no município de Itapipoca-CE.

### **Sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa são os gestores de duas escolas públicas estaduais.

### **Tipo de pesquisa**

Quanto à abordagem, esta pesquisa é de natureza qualitativa, pois “busca investigar e interpretar o caso como um todo orgânico, uma unidade em ação com dinâmica própria, mas que guarda forte relação com seu entorno ou contexto

sociocultural” (FIORENTINI; LORENZATO, 2006, p. 110). Ou seja, procura-se entender a gestão escolar em sua relação com a aprendizagem dos alunos. O foco da pesquisa, portanto, não é com a quantidade de dados, mas com a qualidade e importância dos mesmos no processo de gestão e liderança.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa pode ser considerada como descritiva. Esse tipo de pesquisa tem “como objetivo primordial a descrição das características de uma população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 23). ou seja, os dados são apresentados da forma como foram encontrados, sem a interferência do pesquisador.

### **Instrumento de coleta de dados**

Os dados referentes à identificação, localização, número de alunos e de professores, cursos que são ofertados, presença de conselho escolar e de grêmio, existência de um projeto político-pedagógico e da composição do núcleo gestor de cada escola foram obtidos junto à secretaria de cada escola.

Os dados referentes à gestão escolar foram obtidos mediante a aplicação de um questionário a cada gestor das escolas. Questionário “é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade da presença do pesquisador” (ANDRADE, 2010, p. 134). Neste estudo, foram formuladas 9 (nove) perguntas do tipo fechadas. Perguntas fechadas “são aquelas que indicam três ou quatro opções de respostas ou se limitam à resposta afirmativa ou negativa, e já trazem espaços à marcação da escolha” (ANDRADE (2010, p. 134).

Os questionários foram aplicados durante o mês de outubro do ano em curso, tendo-se antes acordado com os gestores o compromisso da omissão dos nomes das escolas e dos próprios gestores na exposição dos resultados da pesquisa.

### **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As escolas e os respectivos gestores sujeitos desta pesquisa receberam nomes fictícios, doravante denominados por “A” e “B”.

As escolas “A e “B” pertencem à rede pública estadual de educação, ambas localizadas no município de Itapipoca-CE. O Quadro 1 a seguir contém as informações relativas às escolas.

QUADRO 1 – Informações sobre as escolas “A” e “B”

INFORMAÇÃO	Escola “A”	ESCOLA “B”
Número de alunos matriculados	1140	1613
Número de professores	63	45
Modalidades de ensino	Ensino médio	EJA- Fundamental e Médio
Horário de funcionamento	Manhã:7:00-11:30; Tarde:13:30-17:30; Noite: 18:30-21;45	Manhã, tarde e noite: 7:00-21:00
Existência de PPP	Sim	Sim
Existência de Conselho Escolar	Sim	
Existência de grêmios estudantis	Sim	
Composição do núcleo gestor	1 diretor; 3 coordenadores; 1 assessor financeiro; 1 secretário escolar.	1 diretor; 3 coordenadores; 1 assessor financeiro e 1 secretário escolar.

Fonte: Secretaria das escolas “A” e “B”, 2017.

De acordo com os dados, ambas as escolas possuem um número significativo de alunos, superior a 1 000. A escola “B” supera a marca dos 1500 alunos matriculados. Percebe-se que a escola “A” é uma escola considerada regular, oferecendo apenas ensino médio, enquanto a escola “B” oferece ensino na modalidade Educação de Jovens e adultos (EJA) tanto para o nível fundamental quanto para o médio.

Observa-se, de acordo com o Quadro 1, que ambas as escolas funcionam em três turnos: manhã, tarde e noite, sendo que, no caso da escola “B”, o horário de atendimento aos alunos estende-se das 7:00 horas da manhã até às 21:00 horas da noite, ininterruptamente, o que significa dizer que o aluno será atendido a toda hora que chegar a escola dentro desse horário.

Os dados apresentados demonstram que tanto a escola “A” quanto a escola “B” possuem projeto Político Pedagógico (PPP) próprio, bem como a existência de Conselhos Escolar e Grêmio Estudantil, o que revela a presença de estruturas democráticas nas escolas. Observa-se ainda que a composição do núcleo gestor em ambas é semelhante, denotando uma padronização das escolas públicas estaduais do estado do Ceará.

Com relação ao questionário com os gestores, o Quadro 2 a seguir reúne os dados em relação à forma de acesso ao cargo, experiência e formação em gestão escolar.

QUADRO 2: Acesso, experiência e formação do gestor escolar

PERGUNTAS	GESTOR	
	A	B
1. Qual a forma de acesso à função de gestor na escola?		
Concurso público	X	X
Concurso público e eleição	-	-
Indicação política	-	-
Em substituição temporária ao gestor	-	-
2. Qual a sua experiência como gestor de escola?		
Não possuía experiência anteriormente	X	-
Teve experiências anteriores	-	X
3. Possui algum curso de formação superior em gestão escolar?		
Sim	X	X
Não	-	-

Fonte: Pesquisa realizada, 2017.

Os dados demonstram que ambos os gestores foram empossados no cargo através de concurso público, algo que pode ser considerado de extrema importância porque exige que os candidatos apresentem pré-requisitos mínimos de capacidade para a realização desse trabalho, evitando, sobretudo, o acesso ao cargo por indicação política (LÜCK, 2009).

O gestor “A”, de acordo com os dados do Quadro 2, não teve experiência anterior em gestão escolar, mas possui formação nessa área, enquanto o gestor “B” já vivenciou experiências em gestão escolar, possuindo formação superior, portanto, tem maior vivência que o gestor “A” em matéria de gestão escolar.

No Quadro 3 abaixo, são apresentados os dados da pesquisa em relação a atitudes motivacionais de alunos e professores promovidas pelos gestores.

QUADRO 3: Motivação de alunos e professores

ATITUDES MOTIVACIONAIS	GESTOR	
	A	B
<b>4. Atitudes motivacionais dos alunos</b>		
Boa acolhida	X	X
Qualidade da merenda	X	X
Limpeza do ambiente	X	X
Planejamento da biblioteca	-	X
Aulas de informática, violão, futsal etc.	X	X
Premiações por desempenho	X	X
Vivências externas	X	-
<b>5. Atitudes motivacionais dos professores</b>		
Apoio pedagógico	X	X
Autonomia na prática pedagógica	X	X
Valorização do trabalho	X	X
Envolvimento nas decisões	X	-

Integração	X	X
------------	---	---

Fonte: Pesquisa realizada, 2017.

Com relação à motivação direcionada aos alunos no sentido de que permaneçam e prendam a gostar da escola, os gestores “A” e “B” desenvolvem atitudes e atividades como boa acolhida, qualidade da merenda escolar, mantêm os espaços limpos, proporcionam aulas de informática, violão, futsal etc., e realizam premiações a alunos que apresentam bom desempenho nas avaliações internas e/ou externas.

O gestor “A” não apresentou planejamento para a biblioteca, enquanto o gestor “B”, sim; por outro lado, o gestor “A” utiliza vivências externas, enquanto o gestor “B” não faz uso desse expediente para motivar os alunos.

Com relação à motivação de professores, houve concordância em quatro pontos: dão apoio pedagógico, permitem a autonomia na prática pedagógica, valorizam o trabalho dos professores e promovem a integração docente entre si e com a comunidade escolar. Enquanto o gestor “A” procura envolver os professores nas decisões, o gestor “B” não inclui os professores nessa esfera. O conjunto de ações desenvolvidas pelos gestores visando motivar alunos e professores a assumirem o seu papel na escola demonstra que os gestores possuem qualidades de liderança.

Procurou-se saber dos gestores como agem para resolverem os conflitos entre professores e alunos quando acontecem na escola. As respostas acham-se no Quadro 4 a seguir.

QUADRO 4: Ação diante dos conflitos

6. Como gerencia os conflitos entre professores e alunos?	GESTOR	
	A	B
Conversando	X	X
Ouvindo	-	X

Fonte: Pesquisa realizada, 2017.

A forma como o gestor escolar resolve os conflitos entre professores e alunos que acontecem na sala de aula ou no espaço escolar demonstra muita competência política. O gestor “A”, por exemplo, resolve os conflitos conversando com as partes envolvidas, enquanto que o gestor “B” age sobre os conflitos conversando e ouvindo. Saber ouvir é uma competência muito importante, pois permite uma melhor compreensão do problema e, conseqüentemente, uma melhor decisão para o mesmo. Apelar para a conversa e para a escuta demonstra sabedoria por parte dos gestores.

Perguntados sobre o canal de comunicação entre alunos, professores e gestores escolares, no que se refere a sugestões e reclamações, os gestores apresentaram suas respostas, que se acham distribuídas no Quadro 5 abaixo.

QUADRO 5: Canais de comunicação do gestor com a comunidade escolar

7. Que canal existe na escola para que alunos e professores para dar sugestões e fazer reclamações?	GESTOR	
	A	B
Diálogo	X	X
Conselho escolar e conselho de classe	X	X
Grêmios estudantis	X	X
Caixinha de sugestões	-	-
E-mail, whatsapp, outros	X	-

Fonte: Pesquisa realizada. 2017.

Os dados demonstram que os gestores pesquisados utilizam quatro instâncias em comum para ouvirem sugestões e reclamações de alunos e professores: diálogo, grêmios estudantis e conselhos escolares e de classe. Nenhum dos gestores faz uso das chamadas caixinhas de sugestões, e somente o gestor “A” utiliza recursos da mídia comunicativa como e-mail e outros. Os gestores, mostra-se abertos a sugestões e críticas por parte de professores e alunos, aspecto bastante positivo da gestão democrática.



Com relação aos instrumentos utilizados pelos gestores “a” e “B” para a prestação de contas da gestão financeira, os resultados encontram-se no Quadro 6, a seguir.

QUADRO 6: Instrumentos de prestação de contas dos gestores

8. Que instrumento utiliza para prestar contas da gestão financeira?	GESTOR	
	A	B
Exposição de gráfico de entradas e saídas	X	X
Reúne a comunidade escolar e apresenta o balancete de receitas e despesas	-	-
Só presta conta aos órgãos superiores	-	-
Não presta contas porque os recursos vêm direto para a escola	-	-

Fonte: Pesquisa realizada, 2017

Ambos os gestores utilizam o mesmo instrumento de prestação de contas da gestão financeira: reúnem a comunidade escolar e apresentam o balancete de receitas e despesas. Prestar contas à comunidade escolar, às autoridades e à sociedade em geral dos valores investidos e em que foram investidos, é uma atitude democrática, demonstrando transparência por parte dos gestores.

Por fim, procurou-se saber dos gestores pesquisados que competências costumam mobilizar em seu trabalho como gestor. Os resultados encontram-se expressos no Quadro 7, abaixo.

QUADRO 7 Competências mobilizadas pelos gestores

9. Qua l (quais) das competências abaixo mobiliza em seu trabalho como gestor (a)	GESTOR	
	A	B
Saber ouvir e falar	X	X
Flexibilidade	-	X
Humildade	X	X
Paciência	-	-

Sabedoria	-	-
Visão administrativa	X	-

Fonte: Pesquisa realizada, 2017

Cada gestor apontou três competências que mobiliza na escola, duas das quais comuns aos dois: saber ouvir e falar e humildade. O gestor “A” mobiliza a competência visão administrativo, enquanto o gestor “B”, não; este mobiliza a competência flexibilidade, enquanto o gestor “A”, não. Observa-se que nenhum dos dois gestores pesquisados mobiliza as competências paciência e sabedoria. Entretanto, essas competências, conforme Lück (2009), são necessárias para que o gestor possa desenvolver bem o seu trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou que gerir uma escola é uma tarefa bastante complexa, exigindo do gestor competências em diversas áreas do conhecimento. A função do gestor escolar se reveste, portanto, de uma das mais importantes atividades no campo da educação, pois o seu trabalho tem influência direta no crescimento e desenvolvimento da escola como um todo.

A gestão escolar tem por finalidade criar condições para que a escola funcione com qualidade, portanto, não é qualquer tipo de gestão que serve ao propósito de conduzir os alunos a uma educação de qualidade e que atenda aos anseios da comunidade. Daí a razão de se pretender uma gestão o mais próximo possível dos princípios da democracia.

Não é possível ao gestor resolver sozinho os problemas relativos à sua escola, pois são muitos, razão pela qual deve compartilhar decisões e até mesmo delegar poderes no sentido de descentralizar as ações. Além do mais, cabe-lhe criar e manter na escola um ambiente marcado pelo bom convívio, a partir das suas relações com toda a comunidade escolar. Nada de autoritarismo, de imposição de vontades próprias, mas de diálogo, de escuta, de partilha de opiniões.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M.T.G.; FRANCO, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

ANDRADE, Rosamaria Calaes de; ACUCIO, Marina Rodrigues Borges (Orgs.) **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: D.O.U., 1996.

BRASIL. Comando da Marinha. Estado-Maior da Armada. **Doutrina de Liderança na Marinha**. Brasília, DF, 2004.

BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, Antonio. **As organizações escolares** MELLO, Guiomar Namó de. **Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. São Paulo: Cortez, 1997.

MOCHON, Francisco Morcillo. **Princípios de economia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOURA, João Batista Vianey da Silveira. Gestão escolar e a ergonomia do trabalho docente. In: CAMPOS, Casemiro de Medeiros; BRAZ, Milena Marcintha Alves (Orgs.). **Gestão escolar: saber fazer**. Fortaleza: UFC, 2009. em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

DINIZ, Sérgio Henrique Sousa. Gestão escolar: uma questão paradigmática. In: CAMPOS, Casemiro de Medeiros; BRAZ, Milena Marcintha Alves. **Gestão escolar: saber fazer**. Fortaleza: Edições UFC, 2009.

FONSECA, Marília. O projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. In: **Cadernos Cedes**. São Paulo, v. 23, n. 01, dez., 2003.

HENGEMÜLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógica**. 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. São Paulo: Positivo, 2009.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. **Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?** Brasília: Consed, 2001.

MELLO, Guiomar Namó de. **Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio.** São Paulo: Cortez, 1997.

MOURA, João Batista Vianey da Silveira. Gestão escolar e a ergonomia do trabalho docente. In: CAMPOS, Casemiro de Medeiros; BRAZ, Milena Marcintha Alves (Orgs.). **Gestão escolar: saber fazer.** Fortaleza: UFC, 2009.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil.** Florianópolis: UFSC, 2015.

POLON, Thelma Lucia P. Perfis de Liderança e seus reflexos na Gestão Escolar. In: **34ª Reunião Anual da ANPED.** Natal: Centro de Convenções, 2011.

PORTELA, Adélia Luiza; ATTA, Dilza Maria Andrade. A gestão da educação escolar hoje: o desafio do pedagógico. In: **Coleção gestão escolar.** Fortaleza: SEDUC, 2005.

SAMMONS, Pam. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francico. (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2008.

SOARES, José Francisco. Melhoria do desempenho cognitivo de escolas e municípios na qualidade do ensino fundamental. In: **Cadernos de Pesquisa.** São Paulo, vol. 43, no 149, 2007.

RIBEIRO, Vera M. (Coord.). **Indicadores da Qualidade na Educação: Ação Educativa.** São Paulo: Unicef, PNUD, Inep-MEC, 2004.

TOPPING, Peter A. **Liderança e Gestão.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.