

## **Liderança na gestão escolar: perigos que guardam seu sentido**

Joelma Alexandre Chumarque de Mira (UEM)  
joelma\_chumarque@outlook.com  
Natalina Francisca Mezarri Lopes (UEM)  
nfmlopes@uem.br

### **1 Introdução**

Apresenta as considerações tecidas durante os estudos de trabalho de conclusão de curso, tendo como objetivo explorar o que pensam os candidatos à diretor de escola pública sobre características, pré-requisitos e funções do gestor escolar. A pesquisa foi de opinião, pela ferramenta *google forms* coletada durante o “Curso de formação continuada para gestores da educação municipal de Maringá-PR”.

O referido curso de Extensão foi ofertado pela Secretaria Municipal de Educação de Maringá em convênio com o Departamento de Teoria e Prática da Educação (DTP-CCH) da Universidade Estadual de Maringá (UEM) durante o ano de 2021, aos diretores, professores, e educadores da rede municipal pública de educação de Maringá, especialmente aos interessados a candidatura ao cargo de diretor escolar (UEM, 2021). O curso foi realizado pelo *google meet*, no período de pandemia por Covid-19.

O curso visou atender uma demanda de formação continuada prescrita na Lei Complementar nº 1.096/2017 - Maringá, que “Institui a Gestão Democrática da Educação (...) e a consulta pública à comunidade escolar (...), para a nomeação de diretor(a) das Escolas Municipais do Ensino Fundamental I e dos Centros Municipais de Educação Infantil (...)”, em seu Art. 6º “A Secretaria Municipal de Educação, visando ao pleno atendimento desta Lei, promoverá cursos de qualificação para o exercício do cargo de Diretor(a) de unidade escolar, para a atuação em Conselho Escolar e no Conselho Municipal de Educação” (MARINGÁ, 2017).

Cumprir dizer que, a pesquisa de opinião é entendida como uma “investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados” (GUIMARÃES, 2006). É realizada com um determinado público-alvo a fim de compreender, descobrir, descrever ou verificar dados ou fatos existentes a partir do ponto de vista dos pesquisados. Para isto,

podem ser utilizados instrumentos de coleta como questionários, entrevistas e formulários.

O Relatório Final (UEM/2021) do curso registrou 239 beneficiários, destes 54 (64%) participaram da pesquisa de opinião respondendo a um formulário, de livre opinião, sobre características, pré-requisitos e função do gestor escolar. Destaca-se que, a maioria (54,2%) dos candidatos à gestão, eram profissionais de início de carreira na rede de educação pública (entre 1 e 10 anos), 32% entre 11 e 20 anos e 1,1% com 21 a 30 anos de tempo de serviço. As opiniões foram agrupadas por igualdades ou proximidade de ideia construindo quadros para auxiliar na reflexão. A palavra “liderança” apareceu em primeiro lugar como *característica e função* e em terceiro lugar como *pré-requisito* do gestor escolar.

Dados do Censo Escolar de 2019, disponível no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP), mostram que existem no Brasil cerca de 187.740 gestores e em se tratando da formação dos diretores da rede pública, apenas 9,9% têm formação continuada em gestão escolar. Dados como esse justificam a importância de estender o olhar para esses cursos e seus participantes, visto que no seu trabalho o diretor tem sob sua responsabilidade a organização da escola e a condução do processo de ensino e de aprendizagem, exercendo grande influência sobre eles.

Utilizando-nos do pensamento de Pedro Demo (1985), apresentamos uma das possibilidades de compreensão de *liderança*.

## **2 Desenvolvimento**

A *liderança*, para Pedro Demo, é compreendida no conjunto de três fenômenos dialéticos que dão forma ao modo da sociedade capitalista e, portanto, inerentes à constituição das relações sociais em todas as suas formas e possibilidades. São eles: a *desigualdade social*, a *dominação* e o *poder* (DEMO, 1985).

A *desigualdade social* é considerada “componente estrutural” existente em todas as formas de organização social. “Sendo um fenômeno histórico, aparece em cada fase com cor específica. Mas não desaparece da história”, assim podemos considerá-la um dos fenômenos responsáveis por movimentar e modificar a história, seja por sua contestação, busca por superação, ou motivadora para transições (DEMO, 1985, p. 26).

A desigualdade não é só econômica, ocorre ao longo da história nas relações étnicas, de gênero, entre as crenças e de diversas outras maneiras, porém sempre atrelado a *dominação* que para Demo (1985), está na base da desigualdade e é comumente associada à ideia de um grupo exercendo controle sobre outro. A *dominação* pode ser compreendida e exercida, especialmente em organizações, de forma consensual e autorizada pelos demais componentes de um grupo. Demo (1985, p. 28), destaca que,

Aí, também existe o fenômeno da liderança, da obediência do seguimento de normas. Pelo fato de a autoridade ser aceita ou eleita pela maioria e até mesmo por aclamação geral, isto não retira o âmago da questão: há desigualdade. (DEMO, 1985, p. 28)

O conceito de *liderança*, a partir do que explica Demo (1995) vem tomar proporção evidente. Ele é entendido como um fenômeno social de influência consensual atrelado aos da *desigualdade* e da *dominação*. Todos os relacionamentos sociais são desiguais, desta forma a *liderança*, mesmo em configuração democrática, é uma relação de dominação e desigualdade.

Pedro Demo (1985) acrescenta que junto ao fenômeno de *dominação e liderança* está o de *poder*, visto que se constituem por meio de relações e estruturas de poder. O *poder* enquanto fenômeno marca dois polos importantes na sociedade, o das instituições e os de movimento de mudança. As instituições, que podem ser materiais ou não materiais, são capazes de resistir aos efeitos do tempo e das mudanças históricas, permanecendo e se organizando nas estruturas de poder que as formam, como as escolas, por exemplo, que são instituições materiais e imateriais ao mesmo tempo. Materiais por suas estruturas físicas e imateriais pelo trabalho que realizam com o objeto do conhecimento.

As escolas institucionalizam as relações de poder e se mantêm por meio delas, e os movimentos de mudança neste sentido consistem nas reações e oposições vindas de vários lados, como os conflitos entre concepções educacionais. Já ao tratar da escola pública, temos os ataques advindos dos interesses privados sobre o que é público, entre outros movimentos que surgem com o decorrer das mudanças históricas, sociais e econômicas. Nas palavras de Lombardi (2010, p. 22), “a organização escolar e, em seu interior, a gestão escolar, são partes articuladas do todo econômico, social e político em que se inserem e é extremamente problemático pressupor esses aspectos em si mesmos,

isolada e parcialmente”. Demo (1985), explica que a liderança é compreendida como uma característica deste fenômeno geral (o poder), que se apresenta em todas as fases de desenvolvimento da sociedade, todas as formas de convívio, relacionamento e organizações humanas.

Todos estes fenômenos, desigualdade social, dominação e poder, são encontrados em todas as formações e relações sociais, não de forma estática e previsível, mas maleáveis aos contextos e tempos históricos. Neste sentido, marcos como o escravismo e o nazismo nos mostra como a supervalorização do poder e da liderança podem direcionar a fins catastróficos e extremamente cruéis. Esses fenômenos e as estruturas de poder não desapareceram da trajetória social da humanidade, sendo assim, Pedro Demo diz que:

Trata-se de reconhecer que elas mudam na história, mas não se eliminam. A questão correta é democratizar o poder, não suprimi-lo, até mesmo porque, para tanto, precisaríamos de “poder”. A história da humanidade é, em parte, imposição de poder e sua repulsa, o que conserva seu dinamismo típico, dentro de uma marcha que não conhece ponto final, onde já não haveria desigualdade. (DEMO, 1985, p.34)

### **3 Considerações Finais**

Vítor Paro (2010, p.769), em seus estudos tem afirmado numa perspectiva crítica que a “direção é função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança para escolha de filosofia e política de ação”.

É interessante observar que entre as trinta e cinco atribuições do diretor dispostas na Lei da Gestão Democrática da Educação de Maringá (2017) e as mais de trinta incumbências nos Regimentos das escolas públicas do Estado do PR em nenhuma delas aparece a palavra liderar ou liderança. Entretanto, no que tange a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, aprovada pelo Conselho Nacional de Educação em maio de 2021, mas não homologada pelo MEC, a palavra liderança ou liderar aparece 61 vezes.

A pesquisa e os documentos assinalados evidenciam o quanto o tema liderança está fortalecido nas opiniões dos educadores, caminhando para ser legitimado em forma de matriz. Com Pedro Demo (1985) tencionamos o tema e buscamos chamar a atenção para os perigos que representa a mudança de enfoque do trabalho dos gestores escolares para a educação escolar e para a gestão democrática da escola.

## Referências

- DEMO, P. **Sociologia**: Uma introdução crítica. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- GUIMARÃES, P. R. B. **Estatística e Pesquisa de Opinião**. Departamento de Estatística, UFPR, 2006. Disponível em : [https://docs.ufpr.br/~prbg/public\\_html/ce003/ESTAT%C3%8DSTICA%20E%20PESQUISA%20DE%20OPINI%C3%83O%201a%20parte.pdf](https://docs.ufpr.br/~prbg/public_html/ce003/ESTAT%C3%8DSTICA%20E%20PESQUISA%20DE%20OPINI%C3%83O%201a%20parte.pdf) . Acesso em: 13 de fev. de 2022.
- LOMBARDI, J. C. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (Orgs.). **História da Administração Escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2010. p. 15-28.
- MARINGÁ. **Lei Complementar nº 1.096/2017**. Institui a Gestão Democrática da Educação no âmbito da rede municipal de ensino de Maringá e a consulta pública à comunidade escolar, através do processo de eleição, associada a critérios técnicos, para a nomeação de diretor(a) das Escolas Municipais do Ensino Fundamental I e dos Centros Municipais de Educação Infantil, e dá outras providências. 2017
- PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Rev. Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez., 2010.
- UEM. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. **Proc. nº. 3980/2021 - Relatório Final**. Org. Maria Eunice Franca Volsi. Campus Maringá, Maringá, 2021.