



UNIVERSIDADE
FEDERAL DA
FRONTEIRA SUL

GESTÃO ESCOLAR E ENGAJAMENTO DOCENTE



PROF.^ª ME. EMILI ROSSI
PROF.^ª DR.^ª ZORAIA AGUIAR BITTENCOURT

EXPEDIENTE

Diretor da UFFS Campus Erechim/RS

Luís Fernando Santos Corrêa da Silva

Coordenadora Acadêmica da UFFS

Sandra Simone Hopner Pierozan

Coordenador do Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação (PPGPE)

Almir Paulo dos Santos

Professor Orientador da Pesquisa

Zoraia Aguiar Bittencourt

Pesquisadora Principal

Emili Rossi

Apoio para a pesquisa

Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Erechim/RS

Coordenadores pedagógicos das escolas municipais de ensino fundamental de Erechim/RS

Corpo docente do Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação (PPGPE), UFFS

Campus Erechim /RS

ERECHIM/RS, 2023

CIP – Catalogação na Publicação

R832g

Rossi, Emili

Gestão escolar e engajamento docente. [livro eletrônico] / Emili Rossi, Zoraia Aguiar Bittencourt / – Erechim, RS: Ed. dos autores, 2023.

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-65-985576-8-3

1. Gestão Escolar . 2. Engajamento Docente . 3. Ensino Fundamental – Anos Iniciais. I. Bittencourt, Zoraia Aguiar II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

CDD: 370

APRESENTAÇÃO



Este e-book é o produto final da Dissertação de Mestrado, do Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação (PPGPE), da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) - Campus Erechim.



A pesquisa foi desenvolvida por Emili Rossi, com orientação de Zoraia Aguiar Bittencourt.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	p. 05
REFERENCIAL TEÓRICO	p. 06
GESTÃO ESCOLAR	p. 07
ENGAJAMENTO DOCENTE	p. 10
SÍNTESE DOS RESULTADOS	p. 13
CONCLUSÕES	p. 18
REFERÊNCIAS	p. 19

INTRODUÇÃO

Este e-book é o produto final da pesquisa de Mestrado desenvolvida pela Prof.^a Me. Emili Rossi, com orientação da Prof.^a Dr.^a Zoraia Aguiar Bittencourt,

O objetivo da pesquisa foi compreender de que maneira as ações da Gestão Escolar podem contribuir para o engajamento dos professores no trabalho com os estudantes dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental em escolas municipais de Erechim/RS.

Com o estudo, foi possível observar quais características das ações de Gestão Escolar são valorizadas pelos professores regentes e que assumem papel de potencializadoras do engajamento docente.

Sendo assim, como forma de devolutiva para as escolas participantes, de modo que possam qualificar ainda mais seu trabalho com o grupo de professores, este e-book foi elaborado com a síntese das conclusões da pesquisa.



REFERENCIAL TEÓRICO



GESTÃO ESCOLAR

Para discutir a Gestão Escolar, foram utilizadas como principais fontes bibliográficas Libâneo (2018) e Paro (1988, 2000, 2007).

Foram explanadas duas concepções de gestão: a técnico-científica (tradicional) e a democrático-participativa.



ENGAJAMENTO

Como principais bases referenciais para exploração do conceito de *engagement* (tratado na pesquisa também como engajamento), foram utilizados os escritos de Rigo, Moreira e Vitória (2018) e Nascimento (2021).

Foi abordado o conceito de *engagement* e, posteriormente, discutidos aspectos mais específicos do engajamento no ambiente de trabalho.

GESTÃO ESCOLAR

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 438), “[...] a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico administrativos”.

Entre as funções da gestão está o trabalho com o corpo docente da escola, composto pelos professores. Coordenar um grupo de profissionais como este não é tarefa fácil. São muitos conceitos e entendimentos que podem diferir de uma pessoa para outra, mas a tarefa principal, ou básica, da escola é o ensino, e quem operacionaliza esta tarefa são os professores (LIBÂNEO, 2018). Assim, a gestão necessita organizar os processos de modo a favorecer o cumprimento dos objetivos traçados.

CLASSIFICAÇÃO PROPOSTA POR LIBÂNEO (2018)

CONCEPÇÃO CIENTÍFICO-RACIONAL

- Técnico-científica

CONCEPÇÃO SOCIOCRTICA

- Autogestionária
- Interpretativa
- Democrático-participativa

GESTÃO CIENTÍFICO-RACIONAL

Segundo Libâneo (2018, p. 102),

Na concepção científico-racional prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar melhores índices de eficácia e eficiência.

Portanto, este modelo de gestão é feito de maneira mais rígida e impositiva. Isto é, as decisões são tomadas verticalmente, numa espécie de pirâmide de autoridade, na qual o diretor está no topo e as demais funções ocupam espaços mais inferiores, até que se chegue aos estudantes e pais, na base da pirâmide.

Esta abordagem tem características empresariais e não vê a educação como um processo que envolve muitos aspectos subjetivos e, portanto, tenta estabelecer regras e procedimentos que "servem" para todas as pessoas e situações. É dada maior ênfase nas tarefas a serem desenvolvidas e nos objetivos a serem alcançados do que nas relações e interações sociais (LIBÂNEO, 2018).

Com a gestão tradicional, não apenas as relações de gestão são hierarquizadas, mas tudo o que acontece na escola também é, inclusive (ou principalmente), o trabalho na sala de aula. Neste sentido, privilegia-se o conhecimento do professor em detrimento às contribuições e experiências dos estudantes. O diálogo não tem muito espaço, e as aprendizagens são mais aproximadas à transmissão do que construção individual e coletiva do conhecimento.

DECISÕES
HIERÁRQUICAS:
PODER
CENTRADO NO
DIRETOR

RACIONALIZAÇÃO
DO TRABALHO

COMUNICAÇÃO
VERTICALIZADA

ÊNFASE NOS
CONHECIMENTO
EM DETRIMENTO
ÀS INTERAÇÃO

POUCO OU
NENHUM ESPAÇO
PARA
PARTICIPAÇÃO E
AUTONOMIA

GESTÃO
TRADICIONAL

GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

Libâneo (2018, p. 102) afirma que a gestão democrático-participativa está alinhavada com a concepção sociocrítica de gestão e é “concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político”. Isto é, nesta concepção, a escola é entendida como uma instituição situada histórica e socialmente e, para geri-la, é importante que se considerem estes aspectos subjetivos.

Neste modelo de gestão, assim como na tradicional, há separação de funções. No entanto, não há relações hierarquizadas e níveis diferentes de autoridade. Todos os membros da comunidade escolar são considerados importantes e o que os diferem é o tipo de trabalho que desenvolvem.

No cenário de gestão democrática e participativa, o padrão gerado é o de que todos são responsáveis pelo bom funcionamento, pela tomada das decisões, pelo zelo e cuidado com a escola. Isso se reflete diretamente nas práticas de sala de aula, pois a atividade pedagógica e interacional entre professores e alunos tenderá a seguir o padrão da cultura da escola, isto é, o professor não será mais o único responsável pelo conhecimento, mas os estudantes também o serão, visto que são considerados parte importante de todo o processo. Isso implica que suas vivências, experiências e culturas também estarão presentes na sala de aula, agregando e significando o conhecimento.

OBJETIVOS
COMUNS E
DECISÕES
COLETIVAS

RELAÇÃO
ORGÂNICA ENTRE
DIREÇÃO E
DEMAIS AGENTES

DECISÕES
PAUTADAS NA
REALIDADE

EQUILÍBRIO
ENTRE
CONHECIMENTO
E INTERAÇÕES

GESTÃO
DEMOCRÁTICO-
PARTICIPATIVA

ENGAJAMENTO

O engajamento é um termo que está em ascendência nos estudos sobre educação, pois é um fator que contribui significativamente na qualidade dos processos educativos em todos os níveis de ensino. É fato que, quando motivados, envolvidos, mobilizados, interessados, todos tendem a se dedicar mais a atingir seus objetivos. Isto acontece com os alunos, com os professores e com qualquer outro profissional ou indivíduo.

Para que isso aconteça, é necessário que os sujeitos estejam

envolvidos em atividades que os mobilizem intelectualmente, que façam sentido, que envolvam o protagonismo, a interação entre pares, o trabalho colaborativo em redes de cooperação nacional e internacionalmente, a pesquisa e a inovação, elementos cruciais na formação e atuação profissional dos sujeitos na contemporaneidade. (COSTA; RIGO; VITÓRIA, 2017, p. 7)

DIMENSÕES DO ENGAGEMENT

(COSTA; RIGO; VITÓRIA, 2018)

DIMENSÃO COGNITIVA: relaciona-se com os aspectos intelectuais nos processos de ensino e de aprendizagem, desafiando-se para ir além do básico



DIMENSÃO EMOCIONAL: diz respeito às relações afetivas, ao envolvimento emocional expresso por meio do interesse, mobilização de esforços, aspirações.

DIMENSÃO COMPORTAMENTAL: refere-se às atitudes frente às demandas, por exemplo, cumprimento de determinadas normas e investimento de energia física e mental na realização de atividades



PARA O ENGAJAMENTO ACONTECER, TODAS AS DIMENSÕES PRECISAM SER/ESTAR MOBILIZADAS.

ENGAJAMENTO NO TRABALHO

CONCEITO

O engajamento docente é entendido, aqui, como

um estado emocional positivo, físico e cognitivo, que proporciona prazer, envolvimento e entusiasmo, compreendendo habilidades pessoais, sociais e profissionais que podem ser demonstradas nas ações do professor, nos comportamentos e relacionamentos no contexto de sua atuação e prática educacional. (PADILHA; BRITO; DUTRA, 2021, p. 243)

DIMENSÕES

Nascimento (2021) apresenta um estudo sobre engajamento docente que contempla cinco dimensões:

- cognitiva;
- emocional;
- social;
- pedagógica;
- institucional.

ESCALA

A escala apresentada por Nascimento (2021) é relacionada a aspectos diretamente ligados ao professor, suas atitudes e esforços.

Para ter acesso à Escala Brasileira de Engajamento Docente (EBED), clique aqui 



SÍNTESE DOS RESULTADOS

A pesquisa apontou que algumas ações com determinadas características tendem a gerar mais engajamento entre os professores.

Essas características dizem respeito a:

1 - PRÁTICAS HUMANIZADAS

2 - PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS PELOS PROFESSORES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO



DIÁLOGO

Os professores pontuam que o diálogo aberto é peça fundamental na qualificação do trabalho e que auxilia no engajamento, pois sentem-se acolhidos e seguros para demonstrar suas dificuldades.



PARTICIPAÇÃO

A participação nos diversos momentos de tomada de decisão também foi apontada como uma prática que contribui para o engajamento, pois suscita sentimento de pertencimento e responsabilidade.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS PELOS PROFESSORES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO



VALORIZAÇÃO

A valorização pode acontecer de várias formas, no entanto, os professores consideram importante palavras de afirmação e gestos de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.



EQUIDADE NAS RELAÇÕES

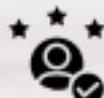
Embora haja divisões de funções na escola, foi apontado que o espírito de equidade e de trabalho em equipe, sem sobreposição de importância, é um elemento que contribui para o engajamento.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS PELOS PROFESSORES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO



SENSIBILIDADE

O trabalho da coordenação pedagógica tem a responsabilidade de orientar as práticas dos professores. Para isso, os docentes apontaram que a sensibilidade durante a comunicação e crítica construtiva são fundamentais.



EXEMPLO

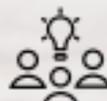
Para promover o engajamento docente, foi apontado que é importante que a equipe de gestão também seja engajada entre si, para cascatear práticas com sentido e alinhamento.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS PELOS PROFESSORES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO



OBJETIVIDADE

A clareza dos objetivos a serem alcançados por toda a equipe é, também, aspecto significativo no engajamento, pois enche de sentido as ações tomadas e as cobranças feitas.



PRONTIDÃO

Na equipe escolar, é preciso criar um clima de colaboração e prontidão para assumir coletivamente as responsabilidades, assim, segundo os professores, o engajamento acontece de forma orgânica.



CONCLUSÕES

RELEMBRANDO O OBJETIVO...



Compreender de que maneira as ações da gestão escolar podem contribuir para o engajamento dos professores no trabalho com os estudantes dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental em escolas municipais de Erechim/RS

CONCLUI-SE QUE...



A pesquisa apontou que as práticas de gestão escolar podem contribuir para o engajamento docente na medida em que se aproximam de uma concepção de gestão democrático-participativa, pois é uma visão humanizada de escola, que acolhe os profissionais e estudantes, havendo espaço para o diálogo e a participação, o que gera um sentimento de acolhida e pertencimento à instituição.

REFERÊNCIAS

COSTA, Priscila Trarbach; RIGO, Rosa Maria; VITÓRIA, Maria Inês Côrte. Engajamento acadêmico e inovação: reflexões para a Educação Superior no Brasil. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PESSOA ADULTA, SAÚDE E EDUCAÇÃO – SIPASE, 4., 2017, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUC-RS, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira. de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** Teoria e Prática. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

PADILHA, Maria Auxiliadora Soares; BRITO, Isabel Pauline Lima de; DUTRA, Priscilla da Silva. Engajamento Docente: revisão sistemática sobre conceitos e dimensões. In: NASCIMENTO, Ernandes Rodrigues do (Orgs.). **Engajamento:** estudantil, docente e institucional. Recife: Clube de Autores, 2021. p. 219-248.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. 17. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1988.

REFERÊNCIAS

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

NASCIMENTO, Ernandes Rodrigues do. **Engajamento docente e coreografias institucionais: um estudo sobre cursos superiores de tecnologia ofertados por meio de uma educação híbrida a partir de um web currículo**. 2021. 206 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/40910>. Acesso em: 12 maio 2022.

RIGO, Rosa Maria; VITÓRIA, Maria Inês Côrte; MOREIRA, José Antônio. Engajamento acadêmico: retrospectiva histórica (diferentes níveis, distintas consequências e responsabilidades). In: RIGO, Rosa Maria; VITÓRIA, Maria Inês Côrte; MOREIRA, José Antônio (Orgs.). **Promovendo o engajamento estudantil na educação superior: reflexões rumo a experiências significativas e integradoras na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018, p. 15-34.