

**FACULDADE TRÊS MARIAS CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM
GESTÃO, COORDENAÇÃO, SUPERVISÃO ESCOLAR**

ELIZABETH SOUTO DE CARVALHO

**OS DESAFIOS DE UMA MULHER VIVENCIANDO O CARGO DE
GESTÃO ESCOLAR**

JOÃO PESSOA – PB

2020

ELIZABETH SOUTO DE CARVALHO

**OS DESAFIOS DE UMA MULHER VIVENCIANDO O CARGO DE
GESTÃO ESCOLAR**

Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar da Faculdade Três Marias.

Orientador: Filipe Lins dos Santos

JOÃO PESSOA - PB

2020

OS DESAFIOS DE UMA MULHER VIVENCIANDO O CARGO DE GESTÃO ESCOLAR

Elizabeth Souto de Carvalho¹

Resumo: Historicamente, em uma cultura onde a dominação e o poder são representados pela figura masculina, a atuação feminina nos cargos de gestão e chefia ainda é permeada por desafios, especialmente colocando à prova sua capacidade de liderança e competência. Assim, o objetivo deste estudo é analisar os processos da função da gestão escolar na visão de uma cultura a qual o homem está à frente e quais seriam os desafios de uma mulher que vivencia o cargo de uma gestão escolar. Quanto aos métodos, trata-se de um levantamento bibliográfico e análise documental, visando reunir concepções diversas quanto à temática, especialmente no que tange a autores renomados da área, propondo discussões pertinentes sobre a temática. Através da análise realizada, os resultados foram categorizados em três tópicos: o papel da mulher na educação básica, expondo a supremacia masculina, pautada em uma concepção patriarcal sociocultural e tendo no campo pedagógico uma atuação de cuidadora materna; já quanto aos desafios da coordenação, observou-se que há impasses de relacionamento, sobrecarga de atividades e a questão de gênero. E quanto à diferença de como é ser gestora, coordenadora e professora, verifica-se que cada atividade possui suas características, todavia as mesmas se complementam na obtenção do êxito do processo ensino-aprendizagem. Percebe-se que são muitos os desafios enfrentados pela mulher em cargos de gestão. Mediante tamanhas conquistas já asseguradas e pela competência exercida em cargos de chefia, tal fato se mostra uma motivação para a garantia do espaço feminino na gestão pedagógica, comprovando sua responsabilidade e capacidade profissional.

Palavras-chave: A mulher no cargo de Gestão. Dilemas. Análise.

Abstract: Historically, in a culture where domination and power are represented by the male figure, the female role in management and leadership positions is still permeated by challenges, especially putting their leadership and competence skills to the test. Thus, the objective of this study is to analyze the processes of the school management function in the view of a culture that the man is ahead of and what would be the challenges of a woman who experiences the position of a school management. As for the methods, it is a bibliographical survey and documentary analysis, aiming to bring together diverse conceptions regarding the theme, especially with respect to renowned authors in the area, proposing pertinent discussions on the theme. Through the analysis carried out, the results were categorized into three topics: the role of women in basic education, exposing male supremacy, based on a socio-cultural patriarchal conception and having a maternal caregiver in the pedagogical field; as for the coordination challenges, it was observed that there are relationship impasses, overload of activities and the gender issue. And as for the difference of what it is like to be a manager, coordinator and teacher, it turns out that each activity has its characteristics, however they complement each

¹ Pedagoga pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), participou do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) e do Encontro de Iniciação Científica (ENIC). Atualmente é docente dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, Coordenadora Pedagógica no Colégio VIP QI e realiza especialização em Gestão, Coordenação, Supervisão Escolar pela Faculdade Três Marias (FTM).

other in achieving the success of the teaching-learning process. It is clear that there are many challenges faced by women in management positions. By means of such achievements already assured and by the competence exercised in leadership positions, this fact proves to be a motivation for the guarantee of the female space in the pedagogical management, proving her responsibility and professional capacity.

Keywords: The woman in the management position. Dilemmas. Analyze.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, a mulher tem percorrido uma trajetória delineada por desigualdades e discriminação. Durante um longo período histórico, tanto na sociedade oriental quanto ocidental, as mulheres foram consideradas cidadãs de segunda classe. Todavia, o espaço feminino tem sido garantido através de muita luta e transformações sociais, políticas e culturais, conquistando sua atuação social cada vez mais protagonista, principalmente quanto à sua qualificação profissional (MARTINS; RIOS; VIEIRA, 2016).

A ocupação da mulher em cargos de chefia possui diversos impasses, sobretudo quanto a não aceitação da liderança e comando feminino, especialmente pelo homem, colocando em dúvida quanto às competências do seu papel profissional para além das tarefas domésticas e familiares. Tal fato, predispõe à discussão sobre as atividades de comando, chefia e coordenação como sendo essencialmente masculinas, em detrimento da capacidade de uma mulher em executá-las, fundamentando-se em conceitos machistas que permeiam as relações humanas e, mormente, trabalhistas (FREITAS, 2017).

O fenótipo masculino inspira 25% a mais de confiança do que o feminino. Isto significa que, para qualquer cargo que pleiteie, uma mulher precisa mostrar ser, pelo menos, 25% mais capacitada do que seu concorrente masculino mais próximo, para ter as mesmas chances de sucesso. Aspectos pessoais considerados favoráveis para homens, tais como personalidade forte, autocontrole, mente questionadora, capacidade de liderança e uma certa agressividade são vistos como qualidades e como componentes estranhos à personalidade feminina, gerando, muitas vezes dúvidas quanto à sua feminilidade. (PRINGLE, 1998).

Bourdieu (2007), expõe que naturalmente ocorre a dominação masculina, sem necessidade de justificativa, uma vez que os homens já são representados como corretos e competentes. Nesse sentido, pensar a dominação masculina como natural, é acreditar que tal superioridade continuará natural, perpetuando esta concepção, não somente em cargos de gestão escolar, mas em todos os âmbitos que for necessária a figura de um líder.

Segundo o Ministério da Educação (2019), através do Censo da Educação Básica, os dados mostraram que em um grupo de 143 mil diretores, 81,9% são mulheres. Esta pesquisa comprova a expansão da participação feminina, estando à frente de cargos de gestão escolar.

Partindo desse contexto, a gestão escolar é imprescindível para o exercício da prática pedagógica. Portanto, uma gestão efetiva não deve ser respaldada a partir de parâmetros de gênero, mas no modo como o gestor atua, considerando suas potencialidades e limitações, não por ser homem ou mulher, mas atuando com competência, responsabilidade e através de uma gestão democrática (MARTINS; RIOS; VIEIRA, 2016).

Neste contexto, este estudo tem como seguinte pergunta-chave: Quais seriam os dilemas da mulher no cargo de uma gestão escolar? E partindo do exposto, o objetivo deste estudo é analisar os processos da função da gestão escolar na visão de uma cultura a qual o homem está à frente e quais seriam os desafios de uma mulher que vivencia o cargo de uma gestão escolar.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido através de um levantamento bibliográfico e análise documental. Segundo Gil (2002), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está nas condições de permissão ao investigador de obter uma quantidade de ampla de fenômenos que não poderia pesquisar diretamente. Esse tipo de pesquisa também é indispensável nos estudos históricos e em diversas situações, em que não há outra forma de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

Neste tópico apresentamos as informações da metodologia utilizada para a execução da pesquisa. Segundo Minayo (2011, p. 16), a compreensão da metodologia de uma pesquisa se baseia no “[...] caminho do pensamento e na prática exercida na abordagem da realidade”.

Todos os procedimentos metodológicos têm o intuito de atender aos objetivos da aludida pesquisa, assim, todas as estratégias sugeridas visaram sanar os questionamentos existentes acerca dos desafios de uma mulher que vivencia o cargo de gestão escolar.

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), o método consiste na ordem que deve ser imposta aos diferentes processos necessários para se atingir certo fim ou resultado esperado. De acordo com os autores, na pesquisa científica, o método é conjunto de processos empregados em uma investigação e na demonstração de uma verdade.

A metodologia trata do esclarecimento detalhado de todos os procedimentos que foram adotados para a realização de um trabalho científico. Referente a isso, Lakatos e Marconi (2007) afirmam que a metodologia engloba os passos realizados para a elaboração do trabalho científico, que vai desde a escolha do procedimento para a coleta de dados, identificação de métodos, técnicas, materiais, instrumentos de pesquisa e definição de amostra, até a categorização e análise dos dados.

Para Gil (2002), a metodologia consiste em um instrumental útil e seguro frente aos problemas científicos. Gil (2002) explica que a metodologia estuda os meios ou os métodos de investigação do pensamento concreto e do pensamento verdadeiro, procurando estabelecer o que é real e o que é ficção.

Cervo, Bervian e Silva (2007) entendem como oportuno fazer diferenciação entre método e técnica, afirmando que o primeiro consiste no dispositivo ordenado, no procedimento sistemático, no plano geral. A técnica, por sua vez, consiste na forma de executar o método, estando subordinada ao mesmo, sendo considerada pelos autores como uma auxiliar imprescindível.

A partir dos conceitos expostos, a pesquisa utilizou-se da análise bibliográfica e documental. Segundo Ludke e André (1986), “a análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse.” Conforme esclarece Boccato (2006, p. 266):

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação. (BOCCATO, 2006, p. 266).

2.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do levantamento bibliográfico e da análise documental realizada, os resultados serão divididos em três categorias, dispostas conforme mostra a figura abaixo:

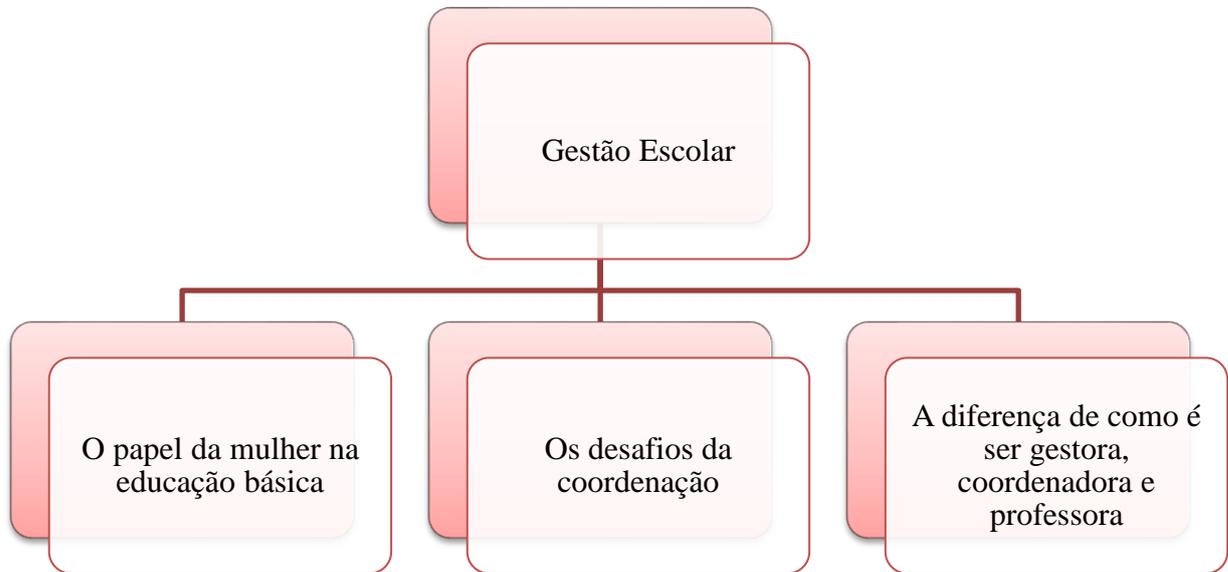


Fig. 1: Apresentação dos Resultados
 Fonte: Elaborado pela autora, 2020

2.2.1 O PAPEL DA MULHER NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Historicamente, a ascensão social da mulher tem sido permeada por intensos desafios, sobretudo devido à concepção machista que permeia a sociedade, subjulgando a competência feminina, especialmente em cargos que necessitam de liderança e chefia (MARTINS; RIOS; VIEIRA, 2016).

A citação de Simone Beauvoir, apresentada a seguir, explicita as relações de gênero e os complexos fenômenos culturais envolvidos:

O gênero transformou-se, desta forma, numa categoria de análise extremamente importante, comparável, por exemplo, a categorias como raça e classe social. E, hoje, não apenas a família é vista de uma nova perspectiva, como também todas as outras instituições sociais, econômicas e políticas que são influenciadas, direta ou indiretamente, pelos estereótipos acerca de homens e mulheres. Os Estudos de Gênero, ao questionarem a visão convencional dos atributos masculinos e femininos, segundo a qual a sociedade era caracterizada por uma divisão social do trabalho – que situava o homem no espaço público e confinava a mulher no espaço privado do lar –, levaram à visão de que estes atributos e esta divisão não são resultado de forças naturais, mas, antes, são parte de todo um complexo de fenômenos cultural e historicamente determinados. (BEAUVOIR, 1980).

Conforme apresentam Pinsky e Pedro (2012), anteriormente, a mulher era criada apenas para casar e ser mãe e poucos direitos possuíam, sendo, de fato, excluídas da sociedade. Apenas no século XX que a mulher começou a conquistar direitos sociais e inclusive mediante diversos desafios em virtude das constantes lutas vislumbrando melhorias. Em relação ao trabalho, apenas a partir da década de 1943 a mulher possuiu o direito de trabalhar fora de casa sem autorização do marido. Isso denota o quanto eram subordinadas aos cônjuges, os quais as qualificavam como sendo incapazes.

Nesse contexto, torna-se relevante destacar o quanto as diferenças são propulsoras de desafios: “em nossa sociedade, devido à hegemonia branca, masculina, heterossexual e cristã, têm sido nomeados e nomeadas como diferentes aqueles e aquelas que não compartilham desses atributos” (LOURO, 2003). Ratificando o exposto, Netto (2017), afirma que “[...] toda diferença é uma produção social feita por meio de discursos. O mundo é mais ou menos diverso a partir de certa perspectiva que define, discursivamente, índices de diferenciação”.

Com o advento do Movimento Feminista na década de 60 em vários países do mundo, ocorreram mudanças na garantia de direitos femininos, entre eles os métodos contraceptivos. Ademais, no contexto educacional, as Leis de Diretrizes e Bases possibilitou que as mulheres conquistassem vagas no ensino superior. Todavia, foram apenas direitos constitucionais, uma vez que a prática de fato passou por muitos desafios, sobretudo em decorrência do machismo, pois muitos homens consideravam desnecessário que as mulheres fossem alfabetizadas (MARTINS; RIOS; VIEIRA, 2016).

Percebe-se que a escola era vista como uma “ameaça” à subordinação feminina, já que à medida que a mulher conquista sua independência e seus direitos, isso a torna uma cidadã e não apenas uma pessoa submissa ao marido e com funções domésticas e maternais.

A escola é um contexto de formação de indivíduos mais civilizados, sendo importante para a desconstrução da supremacia de gênero. A educação no Brasil coincide com a discriminação de gênero. Nesse aspecto, a sociedade brasileira, marcada por um processo patriarcal permeado pelo autoritarismo, sofreu forte influência também da igreja católica, construindo modelos educacionais, nos quais as mulheres foram excluídas (LOURO, 2007).

Conforme expõe Ribeiro (2000), a mulher foi considerada um ser subjugado e inferior, não sendo necessário ser alfabetizada. A educação antigamente, por ser respaldada nos princípios da igreja católica, reforçava ainda mais essa concepção, perpetuando a ideia de superioridade masculina, também em relação aos cargos de direção escolar. Tais ideias de supremacia masculina estão pautadas em uma concepção patriarcal sociocultural, caracterizando a mulher como um ser inferior em relação ao homem, sobretudo em

circunstâncias que exigem autoridade e também liderança no cargo. Portanto, essas concepções culturais de ideologia de gênero estabelecem determinados papéis atribuídos de acordo com o sexo, ratificando práticas machistas.

As tentativas que ao longo do século se fizeram para atacar o coração das estruturas hierárquicas (desde o discurso organizacional das 'relações humanas' até às pressões contingenciais) estiveram impregnadas de uma forma patriarcal de significado no que respeita as relações de gênero, ainda que alberguem sementes de transformação. (MORGADE, 1998, p. 77).

É notório que houve o aumento da escolarização feminina nos últimos anos, sobretudo no Brasil. Conforme apresentado pelo IBGE (2017), tanto a taxa de alfabetização quanto o número de anos de estudo é maior entre as mulheres do que quando comparada aos homens. Todavia, a inserção no mercado de trabalho ainda é um desafio. Isso pode ser explicado pelo preconceito de gênero ainda enraizado em nossa sociedade de cultura patriarcal e machista.

Durante vários anos a escola veiculou e mesmo contribuiu para acentuar, por diferentes meios, a discriminação sexual existente na época e na sociedade. A mulher foi explicitamente reduzida a uma posição subalterna, foram-lhe dificultados acessos e vedados lugares [...] as professoras constituíram, pela educação que tinham recebido, um dócil instrumento conservador apreciado pelo sistema. (CORTESÃO, 1988, p. 152-153).

Vale ressaltar que essa divisão é apresentada histórica e socialmente, já que os homens são categorizados como indivíduos responsáveis pela produtividade e as mulheres pela reprodução, por isso os homens são designados a atividades com maior prestígio social.

Destarte, há uma cultura escolar sexista de dominação do homem no processo de trabalho e desvalorização da mulher. Por isso a gestão escolar é influenciada também por questões de gênero, desqualificando a atuação de mulheres que estão à frente de cargos de chefia e liderança (SOUZA, 2006; HIRATA, 2007).

Verifica-se que na pedagogia, há preponderância do sexo feminino em virtude do elevado número de mulheres que exercem a profissão. Segundo Campos (2002), tal fato se justifica em decorrência da necessidade de um nicho trabalhista a ser exercido pela mulher e também pela baixa remuneração e qualificação no passado, fazendo com que essa carreira se tornasse desinteressante por parte do público masculino.

Assim, as mulheres foram se identificando pela profissão; e psicanaliticamente, pode-se justificar a docência por incitar instintos femininos de dedicação e cuidados maternos. Nesse sentido, o interesse em assumir sala de aula e cuidar do processo educativo de crianças tornou-

se cada vez mais frequente por parte do público feminino (COUTINHO, 2017).

Ratifica-se o exposto através da citação de Arce (2001):

Como consequência da abertura do magistério às mulheres, desqualifica-se e desvaloriza-se a mulher através do discurso da falsa igualdade dos gêneros, limitando suas qualidades profissionais, invocando um papel feminino, um suposto “dom” de um comportamento emocional e moral. Esse dom era considerado inadequado para outras funções do âmbito público. A mulher, assim, fica restrita à esfera privada, pelo simples fato de ter nascido mulher e poder gerar a vida. (ARCE, 2001 p.34).

Conforme apresenta Burke (2008), a história cultural abarca as discrepâncias de gênero, masculino e feminino, atribuindo papéis específicos a cada um deles. Assim, há uma história cultural construída, criada pelo homem, submetendo as mulheres à inferiorização e incapacidade. As conquistas asseguradas a cada dia, a cada década, possibilitam que a mulher fosse assegurando seu espaço na sociedade, reconhecendo quanto à capacidade feminina de qualificação educacional e profissional.

Em última análise, tais aspectos também são observados no âmbito escolar em cargos de chefia e gestão. Porém, a cada dia, observa-se o aumento do número de mulheres ocupando-os, denotando competência, liderança e capacidade de modificar os conceitos históricos de inferioridade e subjugação de uma sociedade patriarcal.

2.2.2 OS DESAFIOS DA COORDENAÇÃO

Inegavelmente, o (a) coordenador (a) pedagógico (a) enfrenta em seu processo de trabalho diversos desafios, sobretudo por intervir no processo de ensino-aprendizagem. No entanto, sua atuação é imprescindível, facilitando o papel do professor e conhecendo a realidade e visando transformá-la. O coordenador possui uma certa autonomia, porém é preciso da atuação de todos os envolvidos, sejam professores, gestores, supervisores e demais funcionários para, de fato, o êxito de suas propostas (THEBAS et al., 2018).

O planejamento pedagógico deve ser pautado por uma gestão eficaz e com profissionais que estejam engajados na qualidade do processo ensino-aprendizagem. Desse modo, o coordenador pedagógico possui uma atuação fundamental no direcionamento, liderança e organização da área educacional. Ao mesmo tempo em que há muita relevância, há também diversos desafios, sobretudo no que se refere à dinâmica das relações interpessoais. É preciso

ser flexível, bom ouvinte, reunir esforços e estar atento às mudanças.

Segundo Lomânico (2005), o coordenador pedagógico dispõe de ações de autoridade, tanto devido à delegação de funções também por sua competência. Além disso, sua figura subsidia as atuações na instituição, através do assessoramento ao diretor. Inegavelmente o coordenador pedagógico precisa ser o elo entre direção, alunos e professores.

Para isso, é importante que se tenha uma boa relação interpessoal, acompanhar o processo didático e apoiar os professores seja com sugestões para aulas ou até mesmo proporcionar uma formação continuada, permitindo a melhoria da capacitação desses profissionais.

Além de se atentar para a atuação docente, no que tange à avaliação discente também é essencial. Avaliar os alunos sobre a qualidade da aprendizagem e direcionar ações em prol daqueles que possuem dificuldades, também é uma atitude de extrema relevância, tanto para coordenador e professor quanto para o progresso do discente.

Conforme salienta Libâneo (2001), o coordenador pedagógico auxilia na integração e articulação do processo pedagógico, assim, está relacionado com professores, alunos, funcionários e responsáveis. A assistência didática prestada pelo coordenador pedagógico é fundamental, uma vez que nela há a reflexão e adaptação de práticas pedagógicas, auxiliando conforme a necessidade de docentes e discentes.

Todo esse trabalho tem o intuito de melhorar o processo ensino-aprendizagem e a qualidade das ações docentes e gestoras. Para que isso seja feito com êxito, é necessário um coordenador pedagógico capacitado, que seja criativo, inovador e capaz de envolver direção, professores e alunos de maneira participativa e democrática. Estar atento às necessidades de mudanças, ressaltar os erros e enfatizar os acertos também devem ser elementos essenciais na prática do coordenador.

O diálogo deve ser constante na rotina do coordenador pedagógico. Além disso, esse profissional se configura como um “catalisador” mediante problemas e conflitos, atendendo às demandas, atuando na resolução de conflitos, e por isso, assume diferentes papéis, todos eles com extrema responsabilidade, por isso sua competência é fundamental para o exercício efetivo de suas ações (ALMEIDA, 2005).

Nesse cenário, é importante abordar a função do supervisor. Saviani (1999) também destaca a figura deste profissional, já que o diretor é responsável pelas tarefas administrativas e o supervisor pela “parte técnica”. Desse modo, a orientação pedagógica, assim como incentivo à fiscalização para verificar possíveis falhas, aplicando punições são atividades do supervisor. Percebe-se, portanto, que a atividade de coordenação e supervisão são intrinsecamente ligadas,

visando o êxito do processo ensino-aprendizagem.

Dentre os desafios na rotina do coordenador pedagógico, pode-se destacar sobretudo diante das dificuldades de planejamento da rotina de trabalho. Assim, muitos deles afirmam planejar seu dia de trabalho, mas os imprevistos no cotidiano esbarram nessa organização. Isso causa inclusive um sentimento de incapacidade ou inaptidão no exercitamento de sua atuação. Além disso, muitos citam que seu trabalho não tem uma rotina, já que cada dia ocorrem acontecimentos diferentes, surgindo atividades e intervenções distintas, as quais eles precisam de resolver. Por isso na visão de muitos profissionais, eles são vistos como “apagadores de incêndio” (ALMEIDA, 2005).

Por esse fato, muitos coordenadores pedagógicos se sentem sobrecarregados o que é um grande desafio, principalmente para a sua saúde mental e qualidade de vida no trabalho. E enfatizando especificamente para o público feminino, as mulheres além da função profissional, ainda podem possuir outras atuações em suas casas como mães, dona de casa e/ou esposas.

Torna-se relevante destacar, ainda, quanto às diversas atribuições e responsabilidades do coordenador pedagógico: orientação e assistência pedagógica-didática direta aos professores, acompanhando e supervisionando atividades como: desenvolvimento dos planos de ensino, adequação de conteúdos, desenvolvimento de competências metodológicas, práticas avaliativas, gestão de classe, etc.; organizar as turmas de alunos, designar professores para as turmas, elaborar o horário escolar, planejar e coordenar o conselho de classe; propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores; elaborar e executar programas e atividades com pais e comunidade.

2.2.3 A DIFERENÇA DE COMO É SER GESTORA, COORDENADORA E PROFESSORA

Torna-se relevante iniciar a apresentação deste tópico através da citação de Luck (2011):

Uma forma de conceituar gestão e vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia das pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos da unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LÜCK, 2011).

Não há receita para uma boa prática pedagógica e sim ações pedagógicas construídas por cada profissional, de acordo com as características e necessidades de sua turma, nas quais

o aluno deve ser visto como um ser pleno de potencialidades, pronto a ser estimulado e desenvolvido, para que possa ter oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento, aprendendo, conhecendo e compreendendo o mundo do qual faz parte.

Segundo Paulo Freire: “é fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz de tal forma que num dado momento a sua fala seja a sua prática.”

Observa-se que a direção de uma escola precisa estar articulada com a organização, bem como a autoridade, poder persuasivo. Tais características são culturalmente aceitas como masculinas. Porém, analisando o cenário de gestão, tem-se a maioria de mulheres na sala de aula e em cargos de gerenciamento (MARTINS; RIOS; VIEIRA, 2016).

A gestora, portanto, trata-se da líder, responsável por garantir o pleno funcionamento da instituição. Diante da gestão, observa-se a escola com seus problemas educacionais e a gestora busca a solução dos mesmos por meio de decisões tomadas em conjunto com o corpo de funcionários e professores, e não apenas pelo gestor ou coordenador.

De acordo com Lück (2000, p.16):

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (LÜCK, 2000, P. 16).

Sendo assim, para o bom desempenho da escola, a gestora desenvolve atribuições importantes, tais como: preparo dos professores; elaboração de um Projeto Político Pedagógico (PPP) com plano de trabalho definido; construção de um bom clima de trabalho, com todos empenhados pelos resultados; motivação para os alunos aprenderem; articulação do trabalho da direção com a coordenação pedagógica; recursos didáticos disponíveis; organização de conteúdos na estrutura curricular; possibilidade de mudanças junto à equipe, propondo inovações baseadas nas experiências e nos conhecimentos (SOUSA JÚNIOR; FRANÇA; FARIAS, 2011).

Já a coordenadora pedagógica, possui atuações diversas, também imprescindíveis no cotidiano escolar, como previamente abordadas no tópico anterior. Segundo Freire (1982), o coordenador pedagógico, por ser um educador, deve se atentar para todos os aspectos de aprendizagem em uma escola. Ademais, também é responsável pela orientação docente e aprofundamento a partir das práticas educativas.

Nesse sentido, também deve envolver a autonomia do professor, considerando a

relevância do trabalho em equipe. Portanto, coordenador pedagógico é um parceiro do professor, auxiliando na transformação da prática pedagógica.

Segundo Libâneo (2004), o coordenador deve estar junto do professor, pois assim oferece uma assistência a este profissional por meio de situações de acordo com a necessidade dos alunos. Logo, pode-se concluir que todas essas ações tem o objetivo de qualificar o ensino, pautadas em uma construção participativa buscando melhorias para o projeto político pedagógico.

Para construir e consolidar esse elo, é necessário que a coordenadora pedagógica tenha ciência da sua relevância e analisar as situações educativas como elementos de alta complexidade que carecem da integração dos profissionais e do efetivo acompanhamento dos alunos. Assim, a identificação, análise e reflexão dos acontecimentos, permitem que se estabeleça ações diretivas para superar os problemas e buscar continuamente o progresso.

A função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessas atribuições, seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar (PIRES, 2004, p. 182).

E, por fim, a professora, profissional que conduz seu grupo de alunos para compreender os processos de significação e aprendizagem que são explanados em sala de aula. Trata-se de uma profissional que interage diretamente com os alunos no contexto escolar, produzindo novos sentidos e significados a partir de diferentes áreas do conhecimento. A professora assume, portanto, um papel de mediadora e à medida que ensina, também aprende (TUNES; TACCA; JUNIOR, 2013).

Sabe-se que o docente deve ser um facilitador na aprendizagem, porém muitas aulas são repassadas de forma mecânica, sem didática e poucas vezes se observa aulas que fujam dessa monotonia e sejam centradas nos alunos com a utilização de metodologias ativas de aprendizagem (JULIÃO; DA COSTA; BEZERRA, 2018).

Os professores devem assumir uma postura de autorreflexão sobre suas atitudes, sobretudo, um aperfeiçoamento da didática, adequação às novas tecnologias e mudanças na forma “engessada” e retrógrada do passado (MORETTI; HUBNER, 2017).

Um professor que é visto como modelo a seus estudantes, possui atributos pautados em um bom relacionamento interpessoal, habilidades no ensino com ênfase para a didática,

criatividade e gosto pela profissão, além do profissionalismo, pautado na ética e no conhecimento (SILVA *et al.*, 2019). O docente também deve respeitar, agir de forma justa e evitar agravos ou sofrimentos desnecessários aos alunos (HENKLAIN; CARMO; HAYDU, 2018).

Cada um desses profissionais possui funções extremamente relevantes e específicas no contexto escolar, mas que se complementam. A gestora tem o papel de líder e é o responsável legal da escola. A coordenadora pedagógica está direcionada para a capacitação dos docentes e a professora é responsável por auxiliar no processo ensino aprendizagem direta para com os alunos.

Observa-se que as atuações desses profissionais são também cruciais para a elaboração de um projeto político pedagógico em consonância com a realidade local. As decisões tomadas por esses profissionais devem ser pautadas, especialmente na qualidade do processo ensino-aprendizagem e coerentes com a participação da população.

É importante que tanto gestora, coordenadora e professora sejam atuantes em sua prática profissional, conhecendo o perfil dos alunos, auxiliando aos professores, buscando soluções e colaborar também na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) e em sua efetivação, afinal esses profissionais devem transformar o cotidiano da escola, construir e reconstruir suas ações pedagógicas, articulando com o PPP (EGITO, 2014).

Para que o trabalho da gestão dê os frutos esperados, sua organização deve se pautar em algumas funções constitutivas: planejamento; organização; direção; e avaliação.

[...] o planejamento global da escola, envolvendo o processo de reflexão, de decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da instituição. É um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social. (LIBÂNEO, 1992, p. 221).

A gestão democrática é um processo que estabelece condições para promover a aproximação entre os membros da escola, sendo necessário descentralizar o poder de decisões de um único indivíduo e atribuir responsabilidade a todos os membros representativos do contexto educacional, pois a junção da unidade escolar, a família e a comunidade é fator de grande importância para o coerente funcionamento da unidade escolar, bem como da qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Por isso a atuação desses profissionais em consonância com demais funcionários e comunidade se faz tão relevante.

Considerando o aspecto de gênero, estudos mostram que as mulheres desenvolvem uma gestão mais democrática do que gestores homens. Portanto, as mulheres buscam uma participação ativa da equipe e comunidade escolar, também na construção do projeto político

pedagógico.

Cerca de 56,7% das mulheres inserem os professores na elaboração do PPP, enquanto que 48% de diretores homens praticam esta ação tão relevante na prática pedagógica (BERNARDES; GUIMARÃES, 2019).

Esse perfil democrático é imprescindível, auxiliando também na qualidade do processo ensino-aprendizagem como salienta Libâneo (2001) na citação abaixo:

Deve-se propiciar conhecimentos, procedimentos e situações em que os alunos possam pensar sobre valores e critérios de decisão e ação perante problemas do mundo da política e da economia, do consumismo, dos direitos humanos, das relações humanas (envolvendo questões raciais, de gênero, das minorias culturais), do meio ambiente, da violência e das formas de exclusão social e, também, diante das formas de exploração do trabalho humano que subsistem na sociedade capitalista. Para o atendimento desses objetivos, põe-se a exigência de que os sistemas de ensino e as escolas prestem mais atenção a qualidade cognitiva das aprendizagens, colocada como foco central do projeto pedagógico-curricular e da gestão escolar. (LIBÂNEO, 2001).

Por isso esses profissionais precisam posicionar-se de forma clara e objetiva, demonstrando ser prudentes e equilibrados. Mesmo em um ambiente democrático para que seja harmônico é necessário seguir alguns princípios educativos, tais como: limite, ética, respeito mútuo, valorização do trabalho humano, responsabilidade, comprometimento, dentre outros, do contrário, surge o desalinho, tumulto, discórdia etc.

Os gestores, coordenadores e educadores devem ressignificar esse legado cultural, já que a educação é um dos principais elementos para transformar essas concepções históricas, sobretudo quanto à liderança feminina.

Louro (2003) cita que: “indispensável questionar não apenas o que ensinamos, mas o modo como ensinamos e que sentidos nossos/as alunos/as dão ao que aprendem” (2003, p. 64).

Portanto, é preciso perceber racismo, etnocentrismo e o sexismo que a linguagem e as ações humanas carregam, para questionar e transformar esse panorama de desafio, especialmente para a mulher em cargos de gestão escolar, visando uma sociedade mais justa e igualitária entre os sexos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto, verifica-se os diversos impasses na área de gestão, que se intensifica em virtude da questão de gênero. Porém, mediante tamanhas conquistas já asseguradas pela

mulher mundialmente, e pela competência exercida em cargos de chefia, tal fato se mostra uma motivação para a garantia do espaço feminino na gestão pedagógica.

Portanto, observa-se que as mulheres no cargo de gestão escolar demonstram uma contínua dedicação ao exercício da profissão, configuram-se como a maioria e estão em constante busca pelo crescimento acadêmico/profissional.

Além disso, a escola deve ser um espaço de desconstrução da visão de liderança a partir do perfil masculino, refletindo quanto à equidade de gênero. Tal mudança é gradativa e por isso é importante repensar a forma como são difundidos discursos machistas enraizados que perpetuam tal concepção na sociedade contemporânea.

Embora o trabalho apresentado seja um estudo preliminar, acredita-se que ele abra um precedente para que novas pesquisas acessem detalhadamente os pormenores da prática profissional das mulheres na carreira de gestão escolar fomentando a discussão acerca das características e das desigualdades entre os gêneros, como tem sido tendência mundial em diversos outros campos do conhecimento, na luta pela igualdade e reconhecimento da mulher em sua carreira pedagógica.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. R. Um dia na vida de um coordenador pedagógico de escola pública. In: _____; PLACCO, V. M. N. S. (Org.). *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. 3 ed. São Paulo; Loyola, c. 2, 21-46p., 2005.

ARCE, A. *A imagem da mulher nas ideias educacionais de Pestalozzi: o aprisionamento ao âmbito privado (doméstico) e à maternidade angelical*. Caxambu: ANPED (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação), 2001.

BEAUVOIR, S. *O segundo Sexo: Fatos e Mitos*. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1980.

BERNARDES, C. F. da S.; GUIMARÃES, S. F. Quando homens e mulheres assumem a direção: as diferenças de gênero na gestão escolar. *Revista Profissão Docente*. v. 19, n. 40, p.01-18, jan./abr. 2019,

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo*. v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BURKE, Peter. *O que é história cultural*. São Paulo: Jorge Zahar, 2008.

CAMPOS, M. C. S. de S.; SILVA, V. L. G. da (orgs.) *Feminização do magistério: vestígios do passado que marcam o presente*. Bragança Paulista: Edusf, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORTESÃO, Luísa. *Escola, Sociedade. Que Relação?* Porto, Edições: Afrontamento, 1988.

COUTINHO, P. M. Trabalhadoras no comando da educação institucional: perspectivas e representações de gênero para a direção escolar. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress, Florianópolis. *Anais eletrônicos*. Florianópolis, 2017.

EGITO, E. G. B. do. *O coordenador pedagógico no cotidiano escolar: dificuldades e possibilidades*. 2014. 37f. Monografia (Graduação em Pedagogia). Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2014.

FREIRE, P. *Educação: o sonho possível*. In: BRANDÃO, Carlos R. (Org.). *O Educador: vida e morte*. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

FREITAS, O. C. R. de. A feminização da educação e ocupação dos espaços de poder na escola: a força do discurso sexista e a atuação da mulher na gestão escolar. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress, Florianópolis. *Anais Eletrônicos*. Florianópolis, 2017.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

HENKLAIN, M. H. O.; CARMO, J dos S.; HAYDU, V. B. Contribuições analítico-comportamentais para descrever o repertório de professores universitários eficazes. *Revista Brasileira de Orientação Profissional.*, v. 19, n. 2, 197-207.

HIRATA, H. Entrevista com Helena Hirata. *Trabalho, Educação e Saúde*. v. 4, n. 1, mar. 2006 p. 199-204.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Boletim Educação Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2017.

JULIÃO, M. S. da S.; DA COSTA, I. C. A.; BEZERRA, A. C. S. Fatores geradores de motivação e desmotivação nos licenciandos em química de uma universidade pública no nordeste brasileiro. *Periódico Tchê Química*. v. 15, n. 30, p. 35-47, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia Científica*. Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teoria, Hipóteses e Variáveis, Metodologia Jurídica. Ed Atlas, 2007.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 1992.

LIBÂNEO, J. C. Buscando a qualidade social do ensino. In: *Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOMÂNICO, A. F. *A atribuição do coordenador pedagógico*. 3. ed. São Paulo: Edicon, 2005.

LOURO, G. *Gênero, sexualidade e educação*. Uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis – RJ: Vozes. 2007.

LÜCK, Heloisa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. *Em Aberto*, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK. H. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, A. M.; RIOS, P. P. S.; VIEIRA, A. R. L. Relações de gênero na gestão escolar a dicotomia entre mulheres e homens no cargo de diretora/diretor escolar, *8º Encontro Internacional de Formação de Professores*, v. 9, n. 1, 2016.

MINAYO, M. C. de S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciênc. saúde coletiva [online]*. 2011, vol.17, n.3, p. 621-626.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)*. Censo da Educação Básica 2019: notas estatísticas. Brasília, 2019.

MORETTI, F.A.; HUBNER, M. M. C. O estresse e a máquina de moer alunos do ensino superior: vamos repensar nossa política educacional? *Rev Psicopedag.* v. 34. n. 105, p. 258-267, 2017.

MORGADE, Graciela. Dinamicas de Género en los Discursos Constitutivos de la Gestión de las Escuelas Primarias Argentinas. *Educación e Realidade.* v. 23,n. 1, p. 73-85, 1998.

NETTO, Michel Nicolau. A diferença do discurso da diversidade. *Contemporânea*, v. 7, n. 1, p. 39-61, jan./jun. 2017.

PINSKY, Carla Bassanezi; PEDRO, Joana Maria. (org). *Nova História das mulheres*. São Paulo: Contexto, 2012.

PIRES, E. D. P. B. *A prática do coordenador pedagógico – limites e perspectivas*. Dissertação, (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

PRINGLE R. *Sex and medicine: Gender, Power and Authority in the Medical Profession*. Cambridge: University Press; 1998. 250p.

RIBEIRO, M. *O camponês como sujeito/ objeto da História: elementos para uma teoria*. III Encontro brasileiro de educação e marxismo. Anais... Universidade Federal da Bahia, UFBA, Salvador, Bahia, 2000.

SAVIANI, D. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da ideia. In: FERREIRA, N. S. C.(org.) *Supervisão Educacional para uma escola de qualidade*. São Paulo : Cortez, 1999.

SILVA, L. C. et al. O professor como modelo aos seus estudantes: perspectivas da área da saúde. *Sci Med.* 2019; v. 29, n. 4. e35862.

SOUSA JUNIOR, L. de.; FRANÇA, M.; FARIAS, M. S. B. de. *Políticas de gestão e práticas educativas: a qualidade do ensino*. Brasília. LiberLivro/ANPAE, 2011.

SOUZA, A. *Perfil da gestão escolar no Brasil*. 577 p. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade). Pontífca Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

THEBAS, A. de M. M. et al. *O papel do coordenador pedagógico e suas implicações para o desempenho do trabalho docente em equipe*. In: XXII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, XVIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação e VIII Encontro de Iniciação à Docência - Universidade do Vale do Paraíba. Anais Eletrônicos, 2018.

TUNES, E.; TACCA, C. V. R.; BARTHOLO-JÚNIOR, R. dos. S. O professor e o ato de ensinar. *Cadernos de Pesquisa*. v. 35, n. 126, p. 689-698, set./dez. 2005.