ISSN: 2358-8829

GESTÃO EDUCACIONAL E PERMANÊNCIA DOCENTE: ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA PARA ENFRENTAR A ROTATIVIDADE DE PROFESSORES NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Leomar Basilio Barreto de Lima[1]

INTRODUÇÃO

A educação básica constitui um espaço fundamental para a formação dos sujeitos e para a construção de uma sociedade democrática. Nesse contexto, o trabalho docente representa um dos elementos centrais para a efetivação dos processos de ensino e aprendizagem.

A permanência dos professores nas instituições de ensino constitui, portanto, uma questão relevante para a qualidade e a continuidade do trabalho educativo. A rotatividade docente pode produzir impactos sobre a organização pedagógica, a construção de vínculos com os estudantes, a continuidade dos projetos institucionais e a dinâmica das equipes escolares.

Dessa forma, compreender os fatores que contribuem para a permanência ou para o desligamento dos professores torna-se uma questão importante para a gestão educacional. Essa discussão exige considerar não apenas aspectos individuais, mas também as condições institucionais nas quais o trabalho docente é desenvolvido.

A permanência docente não está relacionada exclusivamente às escolhas pessoais ou às expectativas profissionais dos professores. O cotidiano escolar é influenciado por diferentes fatores, como condições de trabalho, reconhecimento profissional, autonomia, participação nos processos decisórios, oportunidades de desenvolvimento e qualidade das relações estabelecidas no ambiente institucional.

[1] Mestre pelo Curso de Ensino de Ciências Ambientais da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, basilioleomar00@gmail.com;

ISSN: 2358-8829

Nesse cenário, a gestão educacional assume papel significativo, uma vez que suas práticas interferem na organização do trabalho e nas relações construídas no cotidiano escolar. A atuação das equipes gestoras não se limita às dimensões administrativas e burocráticas, envolvendo também aspectos pedagógicos, relacionais e participativos.

Para Luck (2009), a gestão escolar envolve processos de mobilização e articulação das condições necessárias para a promoção da aprendizagem e para o desenvolvimento da instituição. Essa perspectiva amplia a compreensão da gestão, ultrapassando uma visão centrada exclusivamente na administração de recursos e procedimentos.

A liderança exercida pelas equipes gestoras constitui outra dimensão relevante para a compreensão da permanência docente. Práticas baseadas na escuta, no diálogo, na valorização profissional e na participação podem contribuir para a construção de relações de confiança e para o fortalecimento do sentimento de pertencimento dos professores.

Em contrapartida, modelos de gestão caracterizados pela centralização das decisões, pela comunicação inadequada e pela ausência de reconhecimento podem dificultar as relações profissionais e contribuir para processos de insatisfação. Assim, a maneira como a liderança é exercida pode influenciar a experiência cotidiana dos docentes e sua relação com a instituição.

Essa discussão aproxima-se das contribuições de Nóvoa (1992), que destaca a importância das dimensões coletivas da profissão docente e dos espaços institucionais para o desenvolvimento profissional. A escola, nessa perspectiva, não deve ser compreendida apenas como espaço de atuação, mas também como ambiente de relações profissionais, construção de identidades e desenvolvimento coletivo.

Diante desse contexto, este estudo parte da seguinte questão de pesquisa: de que maneira as práticas de gestão educacional e liderança podem contribuir para a permanência dos professores e para o enfrentamento da rotatividade docente na educação básica?

ISSN: 2358-8829

A relevância da investigação está relacionada à necessidade de compreender a permanência docente como uma questão que envolve não apenas decisões individuais, mas também responsabilidades institucionais. Nesse sentido, as práticas de gestão podem exercer influência sobre as experiências profissionais vivenciadas pelos professores no ambiente escolar.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a relação entre gestão educacional, práticas de liderança e permanência docente na educação básica, buscando compreender de que maneira as estratégias adotadas pelas equipes gestoras podem contribuir para o enfrentamento da rotatividade de professores nas instituições de ensino.

Como objetivos específicos, busca-se: a) discutir os fatores institucionais e organizacionais relacionados à permanência e à rotatividade docente; b) compreender a influência das práticas de liderança sobre as relações profissionais e o sentimento de pertencimento dos professores; e c) identificar estratégias de gestão que possam favorecer ambientes escolares mais participativos, dialógicos e favoráveis à permanência docente.

A partir desse recorte, o estudo busca contribuir para o debate sobre gestão educacional, considerando a permanência docente como uma dimensão estratégica da organização escolar. Parte-se da compreensão de que o enfrentamento da rotatividade requer ações que articulem aspectos administrativos, pedagógicos e relacionais.

Nesse sentido, práticas de liderança fundamentadas na valorização profissional, na participação, na escuta e na construção de relações de confiança podem constituir elementos importantes para a criação de ambientes escolares favoráveis à permanência dos professores e à continuidade do trabalho educativo.

METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvido por meio de revisão bibliográfica. A escolha

dessa abordagem está relacionada ao objetivo de compreender a relação entre gestão educacional, práticas de liderança e permanência docente na educação básica.

A abordagem qualitativa possibilita analisar fenômenos educacionais considerando seus aspectos sociais, institucionais e relacionais. Nesse sentido, busca-se compreender os diferentes fatores que atravessam a experiência profissional dos professores e que podem estar relacionados tanto à permanência quanto à rotatividade docente.

Quanto à natureza exploratória, a pesquisa procura ampliar a compreensão sobre o fenômeno investigado, identificando conceitos, perspectivas teóricas e fatores recorrentes na literatura acerca da permanência e da rotatividade de professores. Segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias contribuem para proporcionar maior familiaridade com determinado problema, favorecendo seu aprofundamento e a construção de novas perspectivas de análise.

O procedimento metodológico adotado foi a revisão bibliográfica, realizada a partir do levantamento e da análise de produções acadêmicas relacionadas à temática investigada. Foram considerados estudos que abordam a gestão educacional, liderança escolar, trabalho docente, condições de trabalho, clima organizacional, valorização profissional, autonomia e permanência docente.

A seleção do material bibliográfico teve como foco produções capazes de contribuir para a compreensão dos fatores institucionais e relacionais associados à permanência ou ao desligamento dos professores. Nesse processo, buscou-se estabelecer relações entre as diferentes perspectivas apresentadas pelos autores e o problema central da investigação.

A análise do material selecionado foi realizada de forma interpretativa, buscando identificar aproximações e relações entre os conceitos discutidos na literatura. Para isso, os estudos foram organizados a partir de eixos temáticos relacionados à gestão educacional, liderança, valorização profissional, participação docente, relações de confiança, clima organizacional e rotatividade de professores.

ISSN: 2358-8829

A partir desses eixos, foram analisadas as contribuições da literatura para compreender de que maneira as práticas desenvolvidas pelas equipes gestoras podem interferir nas experiências profissionais dos docentes. A análise também considerou as possíveis relações entre modelos de gestão, condições institucionais e intenção de permanência dos professores.

Dessa forma, a metodologia adotada permitiu reunir diferentes contribuições teóricas sobre a temática e construir uma análise integrada acerca dos fatores relacionados à permanência docente. Os resultados apresentados neste estudo, portanto, correspondem à síntese interpretativa da literatura analisada, não envolvendo aplicação de questionários, entrevistas ou coleta de dados diretamente com professores ou gestores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão educacional e organização do trabalho docente

A gestão educacional ocupa posição estratégica na organização das instituições de ensino, uma vez que envolve processos relacionados às dimensões administrativa, pedagógica e humana da escola. Para Luck (2009), a gestão escolar pressupõe a mobilização e articulação de diferentes sujeitos e recursos em torno de objetivos educacionais comuns.

Essa compreensão amplia a perspectiva tradicional de administração escolar, ao reconhecer que a qualidade da educação também depende das relações estabelecidas entre os profissionais que constituem a comunidade escolar. A gestão, portanto, envolve a construção de condições institucionais que favoreçam o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Libâneo (2018) destaca que a organização e a gestão da escola estão diretamente relacionadas às condições necessárias para o desenvolvimento das atividades pedagógicas. Nesse sentido, a atuação da equipe gestora influencia a forma como o trabalho é planejado, acompanhado e desenvolvido pelos professores.

ISSN: 2358-8829

A organização institucional também interfere nas experiências profissionais dos docentes. Questões relacionadas à distribuição das responsabilidades, comunicação, planejamento, acompanhamento pedagógico e participação podem contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Nessa perspectiva, Paro (2016) compreende a gestão escolar como uma prática que deve estar articulada à participação dos diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo. A participação, nesse contexto, não representa apenas uma estratégia administrativa, mas uma dimensão importante da construção coletiva da escola.

Assim, pensar a gestão educacional em relação à permanência docente implica considerar as condições institucionais oferecidas aos professores. A maneira como a escola organiza o trabalho e estabelece relações profissionais pode contribuir para fortalecer ou fragilizar os vínculos entre os docentes e a instituição.

Liderança escolar, participação e relações profissionais

A liderança escolar constitui uma dimensão importante da gestão educacional, especialmente quando considerada a partir das relações estabelecidas entre gestores e professores. A liderança não se restringe ao exercício formal da autoridade, envolvendo também processos de diálogo, mobilização, acompanhamento e construção coletiva.

> "A organização e a gestão da escola constituem o conjunto de condições e meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados." (LIBÂNEO, 2018, p. 88).

Para Luck (2009), a liderança na escola está relacionada à capacidade de influenciar e mobilizar pessoas em torno de objetivos educacionais compartilhados. Dessa forma, a atuação do gestor pode favorecer a participação dos profissionais e contribuir para a construção de uma cultura institucional baseada na colaboração.

A participação docente também representa um elemento relevante nesse processo. Quando os professores encontram espaços para expressar suas perspectivas e participar de decisões relacionadas ao cotidiano escolar, podem desenvolver maior envolvimento com os objetivos institucionais.

ISSN: 2358-8829

Paro (2016) defende a importância da participação como elemento constitutivo da gestão democrática da escola. Sob essa perspectiva, decisões e responsabilidades não devem estar concentradas exclusivamente nas equipes gestoras, sendo necessário criar condições para a participação dos diferentes sujeitos que integram a comunidade escolar.

Outro aspecto relevante refere-se à comunicação estabelecida no ambiente de trabalho. A escuta e o diálogo podem favorecer relações profissionais mais transparentes e contribuir para a construção de confiança entre gestores e professores.

Nesse sentido, Freire (1996) ressalta a importância do diálogo nas relações educativas, compreendendo-o como elemento fundamental para a construção de relações baseadas no respeito e na participação. Embora sua contribuição esteja relacionada principalmente à prática educativa, seus princípios também permitem refletir sobre as relações estabelecidas entre os profissionais no espaço escolar.

A liderança, portanto, pode ser compreendida como uma prática relacional. Sua efetividade não depende apenas das atribuições formais do gestor, mas também da capacidade de estabelecer relações de confiança, reconhecer os profissionais e criar espaços de participação.

Trabalho docente, valorização profissional e permanência

A discussão sobre a permanência docente exige considerar as características e as condições nas quais o trabalho dos professores é desenvolvido. Para Nóvoa (1992), a profissão docente é construída também a partir das relações estabelecidas no contexto escolar e das experiências coletivas vivenciadas pelos professores. Dessa forma, o exercício da docência envolve conhecimentos específicos, responsabilidades pedagógicas e relações permanentes com estudantes, famílias, gestores e demais profissionais da escola.

Tardif (2014) compreende os saberes docentes como construções relacionadas à formação, à experiência profissional e às relações estabelecidas no contexto de trabalho. Essa perspectiva evidencia que o desenvolvimento profissional do professor ocorre também no cotidiano das instituições em que atua.

ISSN: 2358-8829

Nóvoa (1992) destaca a importância da dimensão coletiva da profissão docente e das relações estabelecidas no espaço escolar para o desenvolvimento profissional. A escola pode constituir, assim, um espaço de aprendizagem, colaboração e construção da identidade profissional dos professores.

A valorização profissional também constitui uma dimensão importante para a permanência docente. O reconhecimento do trabalho desenvolvido, a possibilidade de participação e as oportunidades de desenvolvimento profissional podem contribuir para que os professores estabeleçam vínculos mais consistentes com a instituição.

> "O respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros. Precisamente porque somos seres humanos, nossa dignidade não pode ser diminuída ou negada." (FREIRE, 1996, p. 59).

Por outro lado, condições institucionais inadequadas podem produzir dificuldades no cotidiano profissional. Sobrecarga de trabalho, ausência de reconhecimento, comunicação deficiente, baixa autonomia e relações profissionais fragilizadas são aspectos que podem estar associados à insatisfação dos docentes.

A rotatividade, nesse contexto, não deve ser compreendida exclusivamente como resultado de decisões individuais. Trata-se de um fenômeno que pode estar relacionado a diferentes dimensões da realidade profissional e institucional, sendo necessário analisar as condições que favorecem tanto a saída quanto a permanência dos professores.

A partir dessa perspectiva, a gestão educacional assume papel relevante na construção de ambientes que favoreçam o desenvolvimento e a permanência dos profissionais. Estratégias baseadas na escuta, participação, valorização e confiança podem contribuir para fortalecer os vínculos entre docentes e instituições.

Desse modo, gestão, liderança e permanência docente constituem dimensões interdependentes. A compreensão dessa relação permite analisar a escola não apenas como espaço de realização do trabalho pedagógico, mas também como ambiente institucional no qual se constroem relações profissionais, identidades e perspectivas de continuidade na carreira docente.

ISSN: 2358-8829

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidenciou que a permanência docente está relacionada não apenas a fatores individuais, mas também às condições institucionais e às relações estabelecidas no ambiente escolar. Aspectos como valorização profissional, autonomia, participação, comunicação e clima organizacional aparecem como elementos relevantes para compreender a permanência e a rotatividade de professores.

No âmbito da gestão educacional, as práticas de liderança exercem papel importante na construção das condições de trabalho. Para Luck (2009), a gestão escolar envolve a mobilização e articulação dos diferentes sujeitos em torno de objetivos comuns. Nesse sentido, uma liderança pautada no diálogo, na escuta e na valorização dos profissionais pode favorecer relações mais colaborativas e fortalecer o vínculo dos professores com a instituição.

A participação docente também se apresenta como um aspecto relevante. Paro (2016) destaca a importância da participação para a construção de uma gestão democrática. A possibilidade de contribuir para decisões, projetos e processos relacionados ao cotidiano escolar pode ampliar o envolvimento dos professores com a instituição e favorecer maior sentimento de pertencimento.

Outro elemento identificado refere-se à qualidade das relações profissionais. A comunicação clara, o respeito e a confiança entre gestores e professores contribuem para a construção de um ambiente institucional mais favorável ao desenvolvimento do trabalho docente. Nessa perspectiva, Nóvoa (1992) ressalta a importância da dimensão coletiva da profissão e das relações construídas no espaço escolar.

A literatura analisada também indica que modelos de gestão excessivamente centralizadores, associados à baixa participação, à comunicação inadequada e à ausência de reconhecimento, podem contribuir para experiências profissionais menos satisfatórias. Esses fatores, quando articulados a outras condições desfavoráveis de trabalho, podem estar relacionados ao aumento da intenção de desligamento.

ISSN: 2358-8829

Dessa forma, os resultados apontam que o enfrentamento da rotatividade docente exige estratégias que ultrapassem ações meramente administrativas. A valorização profissional, a participação, a escuta, a autonomia e a construção de relações de confiança constituem dimensões importantes para a criação de ambientes escolares favoráveis à permanência dos professores.

Assim, a gestão educacional apresenta-se como uma dimensão estratégica para a permanência docente. A construção de relações mais participativas e colaborativas pode contribuir para fortalecer os vínculos profissionais e favorecer a continuidade do trabalho pedagógico desenvolvido nas instituições de educação básica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar a relação entre gestão educacional, práticas de liderança e permanência docente na educação básica, considerando os fatores institucionais e relacionais associados à rotatividade de professores.

A partir da revisão bibliográfica realizada, identificou-se que a permanência docente não depende exclusivamente de fatores individuais. As condições de trabalho, a valorização profissional, a autonomia, a participação nas decisões e a qualidade das relações estabelecidas no ambiente escolar constituem dimensões relevantes nesse processo.

Os resultados também evidenciaram a importância das práticas de liderança desenvolvidas pelas equipes gestoras. A escuta, o diálogo, a participação e a construção de relações de confiança podem contribuir para fortalecer o sentimento de pertencimento e os vínculos dos professores com as instituições.

Em contrapartida, práticas centralizadoras, comunicação inadequada e ausência de reconhecimento podem favorecer experiências profissionais menos satisfatórias e contribuir para a intenção de desligamento.

Conclui-se, portanto, que o enfrentamento da rotatividade docente exige uma atuação da gestão educacional que ultrapasse a dimensão administrativa. Investir em relações profissionais mais participativas, na valorização dos professores e em condições institucionais favoráveis pode contribuir para a permanência docente e para a continuidade do trabalho educativo.

Por fim, compreende-se que fortalecer a permanência dos professores constitui também uma estratégia de fortalecimento das próprias instituições de ensino. A construção de ambientes pautados no diálogo, na participação e na valorização profissional pode favorecer tanto o desenvolvimento docente quanto a qualidade e a continuidade das práticas pedagógicas na educação básica.

Palavras-chave: Gestão educacional; Permanência docente, Liderança escolar, Rotatividade docente.

REFERÊNCIAS

FREIRE, Paulo. P**edagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus, 2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

NÓVOA, António. **Formação de professores e profissão docente**. In: NÓVOA, António (org.). Os professores e a sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992. p. 13-33.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.