

Gestão e participação: um estudo sobre os modos de organização do trabalho pedagógico em duas escolas públicas paulistas

Management and participation: A study of the modes of organization of pedagogical work in two public schools in São Paulo

Marieta de Oliveira Gouvêa Penna¹

Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Guarulhos-SP, Brasil

Isabel Melero Bello²

Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Guarulhos-SP, Brasil

Resumo

O artigo apresenta resultado de análise realizada em relatórios de estágio em Gestão Educacional de um curso de Pedagogia, com o objetivo de captar facetas das relações estabelecidas entre professores, alunos, funcionários e a equipe gestora em duas escolas da rede pública estadual paulista, situadas na periferia da Região Metropolitana, e assim explicitar modos de funcionamento da organização do trabalho pedagógico. Discute-se as formas como os estagiários identificam ações que favoreçam ou não a participação coletiva na tomada de decisões, ao observarem a dinâmica das relações estabelecidas entre os sujeitos, nas instituições onde realizaram seus estágios. Três eixos de análise foram estruturados: perfil das equipes gestoras; relação da equipe de gestão com os professores; gestão e inclusão, tendo como referência Blase (2000). De acordo com as análises, percebeu-se que a organização do trabalho pedagógico nas duas escolas pôde ser identificada ora com uma forma mais democrática, que supõe o envolvimento dos diversos atores escolares; ora com uma forma mais centralizadora, face aos muitos problemas e insatisfações que surgem no cotidiano, revelando o não reconhecimento daquela gestão como representativa do grupo. Tais perfis exemplificadores explicitam formas de se estabelecer relações na escola, favorecendo ou não a participação em momentos de tomadas de decisão. Mostram, também, que não há modelos puros de gestão escolar. Essas questões necessitam ser tensionadas a fim de se problematizar as relações de poder existentes nas escolas, em realidade social marcada por contradições.

Palavras-chave: Gestão escolar, Relações sociais na escola, Cotidiano escolar.

Abstract

The article presents results of analysis made on internship reports at Educational Management in Pedagogy courses, aiming to capture facets of the relationships established between teachers, students, staff and management team, in two São Paulo state public schools from the periphery of the Metropolitan Region, São Paulo, Brazil, and then show modes to organize educational work. We discuss the forms as trainees have identified actions that favor or not the collective participation in decision-making, from the observation they done about dynamics of the relationships were established among individuals, in the institutions

1 Professora Adjunta do Departamento de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da EFLCH da UNIFESP. E-mail: marieta.penna@yahoo.com.br

2 Professora Adjunta do Departamento de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da EFLCH da UNIFESP. E-mail: isabel.bello@unifesp.br

where the internship was done. Three strands of analysis were structured: profile of the management teams; relationship from management with teachers; and administration and inclusion, taking as reference Blase (2000). According to the analysis, it was realized that the organization of educational work in both schools could be identified either with a more democratic manner, which implies the involvement of various school actors, and sometimes with a more centralized way of envisage the many problems that arose every day, revealing this management was not representative of the group. Those profiles explain ways to establish relationships at school, favoring or not the participation in decision-making moments. Also indicate that there are no pure models of school management. These issues need to be stressed in order to question the existing power relations in schools, associated with the reality social, that is marked by contradictions.

Keywords: School management, Social relations in the school, School routine.

Introdução

Apresenta-se neste artigo investigação realizada a partir de relatórios de estágio na área de Gestão Escolar de um curso de Pedagogia de universidade da Grande São Paulo. Problematiza-se as formas como os estudantes identificam aspectos das relações estabelecidas entre professores, alunos, funcionários e a equipe gestora no interior de duas escolas da rede pública estadual paulista situadas na periferia da Região Metropolitana, no que se refere às ações que possam favorecer ou não a participação coletiva na tomada de decisões, mediante a análise da dinâmica de tais relações. O objetivo é analisar diferentes formas de organização do trabalho escolar e seus efeitos sobre as relações estabelecidas na escola, compreendidas como relações de poder. Objetiva-se também trazer para discussão a fertilidade de se debater as percepções dos alunos sobre os modos de organização da gestão nas escolas, nos momentos de sua formação quando da supervisão na universidade.

Trata-se de pesquisa empírica que teve como fonte de dados relatórios produzidos pelos alunos, após período de observação nas escolas, aqui tratados como documento. Os relatórios são tomados como documentos que exprimem as opiniões dos alunos sobre as dinâmicas observadas nas escolas. Nesta pesquisa, o documento é compreendido como testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente (CELLARD, 2008, p. 295). Dos relatórios, são extraídas informações sobre as formas como são estabelecidas relações entre os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar (equipe de gestão, professores, funcionários e alunos), tendo como foco as ações da equipe de gestão.

Para a organização dos dados constantes nos relatórios, adota-se a perspectiva da micropolítica do ensino, no sentido de se compreender as formas como os alunos percebem as relações de poder estabelecidas entre indivíduos em uma organização social a fim de se atingir e promover seus interesses, sejam essas relações conflitivas ou cooperativas e de consenso (BLASE, 2000). A partir das anotações feitas pelos alunos, procura-se destacar traços característicos da gestão em cada uma das escolas, evidenciando ações que potencializam ou não a participação dos professores, alunos e demais profissionais da educação na tomada de decisões nas escolas. Compreende-se a participação como elemento importante numa gestão que se pretenda democrática, até mesmo como forma de aprendizado para todos os envolvidos.

Parte-se de entendimento que administrar significa exercer um poder delegado, que será sempre coercitivo, sendo que tal coerção pode ser minimizada pela participação (MOTTA, 2003). No entanto, pesquisas como a de Fernandes (2012) evidenciam aumento da regulação e controle sobre o trabalho docente no contexto das reformas educacionais na atualidade, em que pese a existência de movimentos de resistência por parte dos docentes. Assim, é objetivo captar tal movimento em duas escolas, a partir dos relatórios dos alunos sobre a observação nelas realizada.

Importa considerar, no início deste texto que, por um lado, os relatórios dos alunos pinçam aspectos pontuais relativos ao tempo de imersão nas escolas. Por outro, que é muito difícil se implantar, na prática cotidiana das escolas, uma gestão democrática em sua totalidade, aliás, algo difícil inclusive de nomear, seja em função da estrutura burocrática das escolas (SOUZA, 2009), ou mesmo em decorrência das relações de poder nela existentes (CASTRO, 1998). Por isso os exemplos de perfis elaborados por Blase (2000) são acionados, ou seja, para fins de comparação exemplificadora de ações que tendem ora para um perfil mais democrático ora para um perfil mais centralizador, conforme se dá a organização do trabalho na escola pela equipe de gestão nos diversos momentos que compõem a dinâmica escolar.

Também, que se trata de análises com foco na escola e nas interações que ocorrem entre os sujeitos a partir de anotações constantes nos relatórios dos alunos estagiários, privilegiando a gestão e a participação, não se desconsiderando, no entanto, os aspectos externos intervenientes que afetam a constituição de tais relações. Nesse sentido, dando prosseguimento ao projeto de pesquisa no qual se insere o recorte aqui apresentado, as relações das escolas com diferentes níveis da administração escolar como as Diretorias de Ensino³ e a Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE) serão aprofundadas em estudos futuros, além de contemplar também a análise da inserção das escolas na comunidade e seu entorno. Pretende-se, assim, analisar o fenômeno de maneira relacional, ou seja, considerando algumas das instâncias que afetam o cotidiano escolar, a fim de se obter visão mais abrangente e explicitadora de conflitos sociais presentes nas escolas.

O texto está organizado em três partes. Num primeiro momento, apresentamos argumentação sobre estudos que buscam analisar as relações estabelecidas na escola entre a equipe gestora, os professores e demais sujeitos envolvidos no fazer educacional, e que foram fundamentais para a organização dos dados constantes nos relatórios de estágio dos alunos. Na segunda parte do artigo, apresentamos descrição das escolas investigadas e a composição de suas equipes gestoras para, no terceiro item, analisar aspectos das relações construídas e a percepção de tais relações pelos alunos, constituindo-se em perfis que explicitam formas diferenciadas de se promover ou não a participação coletiva, condição para uma gestão mais compartilhada. Por fim, tecemos algumas considerações sobre a necessidade de se desconstruir visões idealizadas da realidade, posto ser permeada por imprevistos, contradições e interesses diversos.

Gestão escolar e relações estabelecidas na escola

Nesta investigação, o objetivo é analisar as formas como alunos estagiários percebem e registram as relações estabelecidas na escola, tendo como foco aspectos das

3 Órgãos regionais que compõem a administração da rede estadual de ensino em São Paulo, aos quais as escolas são subordinadas.

ações da equipe gestora no cotidiano escolar, perante os diversos sujeitos com os quais interage. Para elucidação de diferentes perfis de gestão evidenciados em tais relatórios, parte-se de compreensão da gestão não só como um conjunto de ações de cunho técnico, mas como atividade que “pode facilitar e estruturar a definição de objetivos e que pode igualmente dar-lhes expressão prática” (GLATTER, 1995, p. 147). Para Glatter (1995), existem evidências empíricas mostrando que “os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão uma componente decisiva da eficácia escolar” (p. 47). Assim, a gestão se destaca como aspecto importante para se compreender as dinâmicas escolares e os processos educativos, tendo uma influência importante, seja de forma positiva ou negativa.

Nesse sentido, Blase (2000) destaca a fertilidade de estudos que têm se apoiado no conceito de micropolítica do ensino para analisar aspectos da organização escolar e da natureza da dinâmica das interações que ocorrem nas escolas. Segundo o autor, a análise da micropolítica do poder pode evidenciar as formas como tal poder é utilizado nas relações sociais, para se beneficiar ou mesmo para se proteger a fim de alcançar os objetivos traçados.

A partir da ideia de micropolítica de ensino cabe tanto estudar as interações que ocorrem no interior da escola, entre os diferentes atores como pais, alunos e professores e equipe de gestão, bem como as relações estabelecidas entre a escola e órgãos diretivos externos como, por exemplo, a supervisão escolar ou outros órgãos da administração.

No que diz respeito às relações estabelecidas entre a equipe gestora e o corpo docente, os estudos analisados por Blase (2000) indicam a forte influência da primeira sobre as formas como os professores agem, seja de maneira mais defensiva ou participativa. O autor aponta o fato de diferentes estudos revelarem que as ações dos professores variam em relação às ações dos diretores. Segundo os estudos, frente a diretores que o autor denominou como “abertos” (p.267), os professores assumem maior disposição para colaborar, expressar sua opinião e participar das tomadas de decisão, influenciando na consecução das finalidades educativas da instituição, em contraposição a atitudes mais passivas, adotadas frente a diretores “fechados e/ou manipuladores” (p.266).

A forma como é conduzida a gestão faz diferença para o compromisso assumido pelos professores com seu trabalho e, segundo o autor, a participação em processos de gestão mais compartilhada e democrática, que implica maior participação e trabalho colegiado, favorece o desenvolvimento de processos formativos nos envolvidos.

De acordo com Motta (2003), administrar possui sentido político, uma vez que significa exercer um poder delegado, sobre um grupo ou coletividade. Administrar diz respeito a uma relação de poder, “que permite direcionar o comportamento do outro ou dos outros em determinada direção almejada por quem a detém” (p. 369). Há diferentes formas de se exercer esse poder, como a persuasão, a manipulação, sedução, formas que permeiam as relações sociais. O poder exercido por administradores profissionais se estrutura hierarquicamente para planejar e organizar uma instituição em nome da racionalidade entre fins e meios, estabelecendo relação de mando e subordinação que, na administração burocrática, diz respeito à dominação, o que implica no exercício da coerção.

Para o autor, uma das formas de se minimizar o aspecto coercitivo da administração é a participação, que se funda numa concepção democrática, ou seja, as pessoas que participam de uma organização necessitam ter seus interesses considerados e exercerem algum mecanismo de influência sobre as decisões tomadas no âmbito da organização. Para compreensão das possibilidades de participação na administração, destaca a participação funcional, que supõe a prática de reuniões periódicas entre a equipe de gestão e os professores, privilegiando o debate, a consulta e a informação; a participação administrativa, que se organiza por representação das diferentes categorias presentes na instituição e que, no caso aqui analisado, é composta por pais, alunos, professores e funcionários administrativos; a cogestão, que implica codecisão em determinadas matérias e direito de consulta em outras; e a autogestão, sistema no qual a coletividade se autoadministra.

De acordo com Souza (2009), a forma como se lida com o poder nas escolas pode demonstrar uma vocação mais ou menos democrática da equipe de gestão, ao propiciar uma atuação mais colegiada, sustentada no diálogo, no enfrentamento de problemas cotidianos de forma partilhada, que viabilize lidar com espaço público de maneira mais democrática.

Nos relatórios dos alunos, foi possível identificar duas tendências nos perfis de gestão das escolas-campo, que serão apresentadas adiante, explicitando as formas como os alunos perceberam e registraram as relações estabelecidas entre a equipe gestora e professores, alunos e funcionários em duas escolas estaduais que têm sido acompanhadas por estudantes do curso de Pedagogia na realização de seus estágios. Como se disse, são observações referidas a ações pontuais das equipes de gestão, tomadas a título de exemplo, mas que não pretendem caracterizar o que seja uma gestão democrática. Apenas, e o que não é pouco, tais relatos trazem indícios da possibilidade de desenvolvimento da organização do trabalho pedagógico de forma mais participativa, aspecto fundamental para o desenvolvimento de ações mais democráticas no que se refere à gestão escolar (LIMA, 2001).

As escolas campo da pesquisa

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados a partir de dez relatórios produzidos por alunos do curso Pedagogia, durante realização de estágio curricular obrigatório, nos anos de 2011 e 2012⁴. Durante a realização do estágio, os alunos permanecem por duas semanas na escola, organizados em grupos compostos por dois a três discentes, que acompanham as diversas atividades da equipe de gestão por um período de quatro horas. A partir de um roteiro previamente estabelecido, os estagiários observam e registram as ações da equipe gestora em diferentes âmbitos, procurando conhecer o dia a dia de uma escola, levantando informações, entre outras, sobre as ações da equipe no que diz respeito ao envolvimento, ou não, dos diversos atores nas tomadas de decisão no cotidiano escolar. Ao final, produzem um relatório descritivo e também crítico, que sintetiza as observações feitas e as discussões realizadas nos momentos de supervisão na universidade. No período de realização do estágio, ocorrem reuniões sistemáticas entre professores da universidade e os estagiários a fim de promover a reflexão conjunta sobre as experiências trazidas pelos alunos a partir de sua imersão em campo.

4 Os alunos assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Como se disse, os relatórios são considerados como documentos, mas é preciso observar que eles registram o ponto de vista dos alunos sobre as dinâmicas estabelecidas nas escolas. Nesse sentido, o documento não pode ser tomado como expressão da verdade, mas como a expressão de um ponto de vista, socialmente posicionado. No entanto, mesmo do ponto de vista dos alunos, registram situações ocorridas nas escolas. De acordo com Cellard (2008, p. 297), a ampliação do conceito de documento permite considerar como tal anotações feitas durante uma observação, caso do estudo que aqui se apresenta.

Neste estudo, utilizamos relatórios referentes a estágios realizados em duas escolas estaduais de ensino fundamental e médio, localizadas em bairro periférico da Região Metropolitana de São Paulo, doravante denominadas Escola A e Escola B. As características das escolas que apresentamos a seguir foram atualizadas no início de 2013.

A Escola A oferece o ensino fundamental I (4^o e 5^o anos), ensino fundamental II e o ensino médio. Funciona em três turnos, a saber: no período da manhã, com turmas do Ciclo I⁵ e último ano do Ciclo II; à tarde com turmas do Ciclo II e à noite com turmas do ensino médio.

A equipe de gestão é composta por: um Diretor; dois Vice-Diretores, um Professor Coordenador Pedagógico do Ciclo I⁶; um Professor Coordenador Pedagógica do Ciclo II e um Professor Coordenador Pedagógico do Ensino Médio. O diretor está na escola há quatro anos e o vice há um ano e meio. Conta com cinco funcionários que atuam na secretaria, três inspetores de aluno, dois funcionários na cozinha. A limpeza é feita por profissionais terceirizados. O corpo docente é composto por 78 professores, sendo 34 efetivos, 44 Ocupantes de Função Atividade (OFA)⁷; possui, ainda, 22 Professores Eventuais⁸ e dois Professores que exercem a função de Mediadores Escolares⁹. O número de alunos é aproximadamente 1610, distribuídos em seis turmas de ensino médio e 34 turmas de ensino fundamental.

Em termos da infraestrutura física, a Escola A possui uma sala para a direção; uma sala para a coordenação; uma sala de projeção; sala de professores; sala onde funciona o Programa Acessa Escola¹⁰; 20 salas de aula, além de refeitório, cantina, pátio coberto com palco, quadra de esportes ao ar livre (descoberta) e sala de leitura.

A Escola B oferece as modalidades de ensino fundamental II (período vespertino) e ensino médio (período matutino). A equipe de gestão é composta por: Diretor; Vice-diretor; Professor Coordenador Pedagógico do Ensino Médio; Professor Coordenador Pedagógico do Ciclo II. Cabe destacar que a diretora está na escola há 14 anos, e o vice-diretor há 22 anos. A equipe de funcionários é composta por profissionais

5 Em São Paulo as escolas estaduais estão organizadas em Ciclos, em Regime de Progressão Continuada, a saber: Ciclo I, do 1^o ao 5^o ano, e Ciclo II, do 6^o ao 9^o ano.

6 No sistema educacional estadual público paulista a coordenação pedagógica é uma função, ou seja, é exercida por professores que, mediante seleção feita, passam a exercer as atribuições de coordenação. Por isso são chamados de “professores coordenadores”, pois o cargo é o de professor que recebe um adicional pela função exercida.

7 Professores que adquiriram estabilidade a partir da lei 1010/07.

8 Situação funcional do Professor de Educação Básica I da rede estadual paulista: Professor Ocupante de Cargo Efetivo (efetivo), Professor Ocupante de Função Atividade (OFA), Professor Eventual (contratado para fazer substituições).

9 O Professor mediador escolar tem por função, entre outras, adotar práticas de mediação de conflitos no ambiente escolar e apoiar o desenvolvimento de ações e programas de Justiça Restaurativa (Resolução SE-1, de 20-1-2011).

10 Programa do Governo do Estado de São Paulo promovido pelas Secretarias de Estado da Educação e Gestão Pública, sob a coordenação da Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE), tem por objetivo promover a inclusão digital e social dos alunos, professores e funcionários das escolas da rede pública estadual. (Informações obtidas em <http://www.educacao.sp.gov.br>; acesso em 25/05/2013).

que atuam na secretaria (sete), na inspetoria (dois), na cozinha (quatro), além de dois estagiários do ACESSA Escola. A limpeza é feita por profissionais terceirizados, contratados por um sistema de cooperativa. O quadro docente é composto por 71 professores, sendo 30 efetivos e 31 Ocupantes de Função Atividade (OFA), além de mais dez professores eventuais. Vale ressaltar que muitos professores lecionam mais de uma disciplina, fato que ocorre com mais frequência em áreas correlatas, como: matemática e física / português e inglês / história e religião.

A escola possui um total de 1.100 alunos matriculados, distribuídos em 15 turmas de ensino fundamental – Ciclo II num total de 515 alunos, e 13 turmas de ensino médio num total de 585.

Quanto ao espaço físico, possui uma quadra de esportes (coberta) e vinte salas, distribuídas em três pisos, a saber: uma pertencente à direção; outra à coordenação; uma aos professores; uma sala usada para sala de leitura; uma sala de informática; uma sala de reuniões; uma sala laboratório de ciências (usada para outros fins – depósito de livro didático) e o restante comporta as 14 salas de aula.

No item a seguir, a partir do disposto nos relatórios consultados, apresentamos características da equipe de gestão nas duas escolas.

A gestão escolar em duas escolas públicas paulistas: implicações no cotidiano escolar

Como afirmado, durante a realização do estágio, os alunos foram orientados a observar, entre outros aspectos, as ações da equipe gestora no que diz respeito ao envolvimento dos diferentes segmentos nas tomadas de decisão presentes no cotidiano escolar. A partir da leitura dos relatórios, os dados relevantes para o objetivo deste texto foram sistematizados e organizados em três eixos, a saber: 1- perfil das equipes gestoras; 2- relação da equipe de gestão com os professores; 3- gestão e inclusão: o compromisso com os alunos e com a comunidade. Os eixos visam, sobretudo, compreender a dinâmica adotada pelos gestores das escolas, observando-se em que sentido suas ações se aproximam ou se afastam de modelos considerados mais democráticos ou mais centralizadores (BLASE, 2000).

Perfis das equipes gestoras

Os dados coletados nos relatórios dos alunos caracterizam dois perfis distintos de gestão escolar, um mais centralizador, e outro mais participativo. Um dos primeiros aspectos a ser considerado a fim de destacar as possibilidades de uma gestão mais participativa ou centralizadora diz respeito às ações dos membros da equipe gestora em situação.

Na Escola A, o período de realização do estágio para um dos grupos de alunos coincidiu com as férias do diretor, e eles puderam observar que na sua ausência criou-se um vácuo na administração, pois suas funções não eram desenvolvidas por outros. Quando estava presente na escola, as tomadas de decisões eram centralizadas, o diretor se fazia notar circulando pela escola, supervisionando o trabalho de todos, inclusive nas salas de aula.

A gestão da escola é centralizada na figura do diretor, pois por meio das nossas observações, este delega apenas algumas funções pedagógicas à coordenação

ou à vice-direção, as demandas administrativas parecem estar todas sob seu poder. Ainda assim, é ele quem toma a frente na maioria das questões pedagógicas também. Pois é quem vimos mais conversar com alunos indisciplinados, circulando nos corredores e entrando nas salas de aula. O gestor, desta maneira, procura estar sempre presente. (Relatório 5, Escola A).

Uma questão que chamou a atenção de um dos grupos de estagiários se refere a quem toma as decisões sobre os mais diversos assuntos que dizem respeito à escola. A vice-diretora afirmou que é a equipe gestora a responsável pela tomada de decisões e posterior comunicação aos demais sujeitos envolvidos (alunos, professores, funcionários, pais). Já uma professora coordenadora, por sua vez, declarou que as decisões são tomadas por todos, de forma democrática:

Para nossa surpresa nos deparamos com uma grande contradição ao levantar as falas isoladas da vice-diretora e da coordenadora, na qual a primeira afirma que quem decide, e quais são as prioridades a serem tomadas são as vice-diretoras juntamente com o diretor, já a segunda relata que a escola escreve uma pauta listando todas as “necessidades mais urgentes” da instituição, e esta lista é colocada em votação para que o conselho escolar, composto por pais, alunos e funcionários da escola, possa eleger o destino de tais verbas. (Relatório 5, Escola A).

Isso revela a falta de clareza da própria equipe gestora sobre suas funções. O diretor, por sua vez, relata aos estagiários que sua gestão é democrática, ainda que fosse mais fácil tomar as decisões sozinho:

Em relato posterior o diretor afirmou que seria muito mais fácil se ele decidisse estas questões sozinho, porém disse que deve sempre respeitar uma gestão democrática, no qual tudo é decidido no coletivo (Relatório 2, Escola A).

Já na Escola B, os relatos contidos nas observações feitas pelos alunos estagiários não revelam contradições nas falas dos diversos sujeitos que foram contatados na escola. Todos os relatórios explicitam boa relação existente entre a equipe gestora, com direção que compartilha responsabilidades e estabelece relação mais horizontal que vertical, de respeito e colaboração. O trecho abaixo retirado de um dos relatórios é representativo dessa situação:

A rotina de trabalho na gestão da escola, entre a diretora, o vice-diretor juntamente com as coordenadoras pedagógicas é bem diversificada e harmoniosa. Todos conseguem democraticamente definir seus trabalhos, em conjunto, para que não haja algum tipo de problema na ausência de algum deles na escola. São realizadas frequentes reuniões, mesmo que rápidas, onde eles planejam as atividades e anunciam atividades externas que serão realizadas. Neste último caso, por exemplo, na ausência da diretora em um determinado dia, os demais gestores continuam responsabilizados pelo andamento do cotidiano escolar. O interessante é que não vimos certo rigor hierárquico entre os integrantes da gestão, isto quer dizer que, todos estão plenamente cientes de suas responsabilidades e possuem uma autonomia ativa no ambiente escolar. (Relatório 6, Escola B)

No que se refere às demandas vindas da Secretaria de Estado da Educação, de acordo com dados constantes nos relatórios, a Escola A as adotava, sem

questionamentos por parte da gestão, o que muitas vezes gerava descontentamentos entre os docentes. Os rumos da escola são ditados pelas normas advindas dos órgãos superiores na administração. Essa posição ficou muito clara tanto na fala do diretor, quando foram dirigidas a ele algumas questões, como revela o relato dos estagiários:

A principal contribuição que considero ter alcançado foi melhorar os níveis de aprendizagem dos alunos, que são visíveis através das avaliações como SARESP e Prova Brasil (Relatório 1, Escola A, Diretor)

Ser diretor não é ter status, mas sim cumprir uma função como qualquer outra. Um bom diretor precisa conhecer a legislação muito bem e deve responder por ela (Relatório 1, Escola A, Diretor).

Um dos professores nos relatou que o diretor em ATPC¹¹ apresentava aos educadores os discursos vindos da diretoria, como o que deveriam utilizar em suas aulas variedade de recursos, contudo a escola não dispunha desses recursos, um exemplo era que existia uma sala de informática que não poderia ser utilizada. Finalizou dizendo que os professores fingiam que ouviam o que o gestor falava, fingiam que davam aula, e que os alunos fingiam que aprendiam. (Relatório 4, Escola A).

A Escola B adota a conduta de reunir os professores e debater as medidas tomadas pela SEE e que atingem o cotidiano da escola. Segundo dados colhidos nos relatórios, umas das características do ambiente escolar na Escola B é o trabalho integrado entre os atores ali presentes.

Uma das principais características do ambiente escolar da Escola B é o trabalho integrado entre os atores ali presentes. A gestão, o corpo de professores, funcionários e alunos parecem conhecer a fundo toda a realidade escolar constituída ao longo dos anos. Assim, cada um exerce a sua função de maneira autônoma e obedecem as regras estabelecidas. Tal aspecto pode parecer um processo natural para uma instituição que lida com a construção do conhecimento baseado na troca de experiências e valores. Mas o que se observa é que essa solidez e segurança é resultado de um trabalho sistematizado e dialogado entre o corpo gestor e o corpo docente. (Relatório 7, Escola B)

A gestão, o corpo de professores, funcionários e alunos demonstram conhecer a realidade escolar, contribuindo para o bom andamento dos trabalhos, sem a necessidade de cobranças e chamadas à ordem.

A relação da Escola B com os órgãos de administração, como as diretorias de ensino, ainda que muito boa, por sua vez, não se estabelece de maneira servil e sem crítica, como revela um dos relatórios:

A relação entre a escola e a Diretoria de Ensino é boa. Contudo, a equipe gestora nos informou que pelo fato de a escola respeitar a legislação e manter o espaço em perfeita ordem, isso os dá o direito de questionar as possíveis intervenções e observações dos supervisores de ensino. (Relatório 8, Escola B)

Percebe-se, assim, que os perfis das duas gestões se diferenciam significativamente. Enquanto na Escola A observa-se um modelo de gestão mais centralizado e

11 Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo, a ser cumprida pelos professores da rede pública estadual paulista.

subordinado aos órgãos oficiais, na Escola B a consolidação da gestão participativa parece ser a principal preocupação dos gestores.

A relação da equipe de gestão com os professores

No que diz respeito às relações estabelecidas com a equipe de professores, a equipe de gestão na Escola A adotava atitude mais impositiva, sem abertura para o diálogo. A justificativa era a necessidade de cumprimento de demandas advindas da Diretoria de Ensino. Em vários momentos, nos relatórios dos estagiários, assinala-se a insatisfação dos docentes, que gostariam de ser mais ouvidos em suas angústias e necessidades. Um exemplo de demanda vinda da Diretoria de Ensino era a realização de projetos com os alunos, ou mesmo o preenchimento de fichas avaliativas, expressando sobrecarga de trabalho dos docentes, destacada em outros estudos (OLIVEIRA, 2004). Essas questões eram evidenciadas nos momentos de ATPC, quando, semanalmente, o corpo docente se reunia com o Professor Coordenador Pedagógico.

[...] percebemos certa rejeição que alguns docentes apresentaram em relação à figura do gestor, pois questionavam sua fala a todo o momento, fazendo com que o diretor tivesse que explicar o porquê de cada solicitação. Nesta ocasião, os docentes questionavam a real necessidade do preenchimento de fichas, onde deveriam descrever o aprendizado dos alunos, eles protestavam contra a quantidade de tarefas que a diretoria de ensino havia encaminhado e a data de entrega destes, por ser muito próxima. Os professores interrogavam o diretor da possibilidade da extensão do período de preenchimento e também solicitavam o horário de ATPC ou a dispensa dos alunos mais cedo em algum dia, para que pudessem dar conta destes documentos. (Relatório 4, Escola A).

O único momento em que vimos o diretor com os professores foi no HTPC (ATPC), que acontece às quintas-feiras, antes de começar a aula, possuindo a duração de mais ou menos uma hora. Foi o momento que teve para passar alguns informes, pedir colaboração e abrir espaço para os professores se expressarem e fazerem sugestões. A relação entre eles, o modo como conversavam, e os pontos de vista que cada um apresentava, nos revelaram certa distância entre os setores, como se gestão e docentes estivessem em posições diferentes, opostas, como se não houvesse o entrosamento necessário ao trabalho. Pudemos perceber que os docentes gostariam de ter mais voz, ou seja, gostariam que suas opiniões fossem levadas em consideração, mas a gestão atribui todas as exigências às instâncias maiores (supervisão, coordenação de educação), afirmando não haver espaço para debate das solicitações. (Relatório 3, Escola A).

Na Escola B, as descrições constantes nos relatórios destacam a Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPC) como momento de integração entre a equipe gestora e os docentes, sendo um espaço onde argumentos, opiniões, críticas e sugestões eram contemplados.

Evidencia-se esforço da equipe gestora para debater com os professores questões relacionadas ao ensino, uma vez que são eles que estão em contato cotidiano com os alunos nas salas de aula. Assim, projetos que chegam prontos da Diretoria de Ensino não são necessariamente implantados, a não ser que façam sentido pedagógico. Os professores eram unânimes ao afirmarem que se sentiam ouvidos e respeitados, o que gerava clima de trabalho favorável, contribuindo para a realização dos objetivos educacionais da escola.

É importante ressaltar que a Escola B tem uma condição que não é comum nas escolas estaduais paulistas: a estabilidade da gestão e do corpo de professores. Isso é um fato relatado com destaque pelos estagiários:

Ressalta-se que a equipe docente da escola, segundo a equipe gestora, não é variável durante os anos letivos. Isto porque o docente “recém-chegado” já possui cinco anos de casa. A estabilidade da equipe é um fator que parece contribuir com a organização da escola assim como o fato de dois membros da equipe gestora (Diretora e Vice-diretor) já terem relações com tal instituição há cerca de 12 e 20 anos, respectivamente. (Relatório 9, Escola B)

A partir dos depoimentos apresentados, há indícios de que o bom funcionamento da Escola B ocorre, em parte, como consequência da estabilidade do corpo de professores e da gestão. Por outro lado, a gestão democrática da Escola B pode ser uma das causas da estabilidade dos professores, situação que não se repete na Escola A.

Gestão e inclusão: o compromisso com os alunos e com a comunidade

Uma das questões recorrentes nos relatórios de estágio se refere à relação dos gestores com os alunos em várias situações.

Na Escola A o número elevado de alunos que são transferidos chamou a atenção dos estagiários:

Algo que nos chamou bastante a atenção está relacionado ao fato do diretor sempre que algum aluno cometia alguma atitude fora das regras estabelecidas (indisciplina, brigas, agressão) arrumava uma maneira de transferi-los de escola, não se preocupando com os vínculos que este aluno tinha com a instituição, nem mesmo se esta transferência seria viável para o discente. Estas ações foram frequentes em duas semanas de imersão, acompanhamos pelo menos três casos de transferência de alunos. (Relatório 2, Escola A).

Esta parece ser uma forma de homogeneizar o perfil dos alunos dessa escola. Na Escola B a situação é oposta: há inúmeros pedidos de transferência de alunos de outras escolas, mas que não podem ser atendidos na sua plenitude dado o limite de vagas oferecidas. O número de alunos da Escola B que pede transferência para outras escolas, por sua vez, é muito baixo. Esses dados são, sem dúvida, significativos para ajudar a compreender o papel e a importância dessa escola para a comunidade na qual está inserida.

Outra situação que chamou a atenção dos estagiários se refere ao atendimento aos alunos de inclusão. Na Escola A não há qualquer tipo de atendimento a esse perfil de aluno no Projeto Pedagógico da escola. A justificativa para isso foi dada pela professora-coordenadora:

Questionada [a coordenadora] sobre o fato do Projeto Político-Pedagógico da escola não citar inclusão a coordenadora foi direta, como ela poderia ter um projeto que promovia a inclusão se ela não possuía pessoas especializadas para colaborar nestes projetos? (Relatório 1, Escola A)

A perspectiva apresentada pela Escola B é bastante distinta, ainda que enfrente os mesmos problemas apresentados pela Escola A:

O atendimento a esses alunos dá-se a partir de cuidados pedagógicos dos próprios professores, visto que somente uma aluna possui a intérprete em sala de aula. Logo, verifica-se que faltam especialistas na área da inclusão na escola-campo, contudo a equipe gestora sempre se disponibiliza para prestar atendimento ao professor quando necessário ou ao aluno. (Relatório 9, Escola B)

No que se refere, ainda, à relação estabelecida entre a Escola B e os alunos, uma situação em particular chamou a atenção dos estagiários: a limpeza. O trecho abaixo é representativo dessa observação:

Uma coisa nos chamou muito a atenção. Esta escola tem cerca de mil alunos (adolescentes) circulando todos os dias na escola, e as paredes internas e externas da escola não tem nenhum tipo de pichação. Seria um reflexo deste bom relacionamento entre a gestão, alunos e a comunidade? (Relatório 10, Escola B)

Por fim, os estagiários elaboraram suas conclusões a respeito do que vivenciaram nas escolas, atividade esta que trouxe, segundo os relatos, aprendizagens significativas para os mesmos como futuros professores:

Não há como afirmar que a Escola B se torna um modelo único de gestão e que os professores encontram a solução de seus problemas profissionais. O foco é que as tensões que ocorrem dentro da escola são melhor administradas, resultado de um contínuo diálogo entre os profissionais que ali trabalham. As exigências externas são analisadas sob o foco das necessidades internas e do que se espera no projeto pedagógico da escola. (Relatório 7, Escola B)

Assim, as relações estabelecidas pela equipe de gestão da Escola B com seus alunos, professores e comunidade dão indícios de que esse é um dos caminhos possíveis para que se organize a escola de forma a melhor atender aos anseios da comunidade que nela convive, na qual se procure ouvir os agentes envolvidos em suas ações cotidianas, comprometendo-os na consecução dos objetivos educacionais da instituição. Como é ressaltado no trecho acima, tem-se consciência de que não há modelos ideais de gestão, mas alguns caminhos podem auxiliar na construção de uma escola pública que, ao estabelecer uma forma de organização dos trabalhos escolares que garanta maior participação de todos nas tomadas de decisão, atenda melhor aos anseios dos que nela trabalham e estudam.

Considerações finais

Com a realização deste estudo, que teve como fonte a análise de excertos de relatórios de alunos em situação de Estágio em Gestão Educacional, foi possível evidenciar que as percepções dos alunos estagiários sobre aspectos das formas de condução do trabalho pedagógico nas escolas mostram modos distintos de se realizar a gestão, apesar de as escolas investigadas estarem situadas na mesma comunidade e pertencerem à mesma rede de ensino - e, portanto, estarem submetidas às mesmas normas. Evidenciou-se um perfil de gestão mais voltado para o estabelecimento de relações que visem à tomada de decisões por meio de ações compartilhadas entre todos os que atuam na escola; e outro caracterizado por uma gestão centralizada na figura do diretor, expressando relações de poder que perpassam as relações estabelecidas na escola. Tanto em uma como na outra, movimentos de resistência foram

observados, bem como adesões formais ao trabalho escolar, no sentido de não se criar problemas, mas não necessariamente de engajamento político. De todo modo, fica evidente que ambas possibilitam processos de socialização distintos para todos aqueles que trabalham e estudam nessas escolas, promovendo aprendizagens tácitas que favorecem, ou não, uma ação mais colegiada.

O clima escolar como favorecedor do trabalho pedagógico é destaque no estudo de Grigoli et al. (2010), que enfatiza a importância da rede de relações estabelecidas no contexto escolar e as possibilidades formativas. Paro (2010), por sua vez, enfatiza a importância da direção na organização do trabalho pedagógico escolar. A escola é espaço de aprendizagem para os que nela trabalham, sejam essas aprendizagens formais, ou mesmo difusas. Canário (2006, p.76) destaca a escola como “uma organização *qualificadora*” (grifo do autor), no sentido da possibilidade de realização de aprendizagens coletivas, quando as experiências vividas no cotidiano profissional possuem potencial formativo. Para tanto, a escola é compreendida como organização social, levando-se em consideração os processos de interação que ocorrem em seu interior. Essa qualificação na formação relaciona-se à vivência em ambiente cuja lógica de trabalho se funda na participação. Nesse sentido, aproxima-se de uma gestão democrática. De acordo com Paro (1998), para que se democratize, a administração na escola deve assumir caráter mediador na busca de objetivos, seja tanto em relação às atividades meio, quanto às atividades relacionadas aos fins da educação.

Brunet (1995), ao analisar o clima organizacional nas escolas, destaca o ambiente de trabalho como local de aprendizagens, relacionado à forma como se dão as relações interpessoais, a coesão do grupo, o grau de implicação na tarefa e o apoio recebido, sendo o clima estabelecido relacionado às relações constituídas entre a equipe gestora e os demais atores escolares.

Para Blase (2000) as formas como a equipe gestora conduz suas ações, sejam elas relacionadas a tomadas de decisão mais centralizadas ou mais participativas, têm forte influência nos demais agentes escolares e em sua conduta. O autor aponta que frente a diretores mais abertos, os professores assumem maior disposição para colaborar, expressar sua opinião e participar das tomadas de decisão, influenciando na consecução das finalidades educativas da instituição, em contraposição a atitudes mais passivas, adotadas frente a diretores autoritários.

Por certo, a forma como é conduzida a gestão faz diferença para o compromisso assumido por todos que trabalham na escola, e a participação em processos de gestão mais compartilhada e democrática, que implica maior participação e trabalho colegiado, favorece o desenvolvimento de processos formativos nos envolvidos. São situações que, de acordo com os relatórios, puderam ser presenciadas de forma diferenciada pelos estagiários na Escola A e na Escola B. No entanto, ao se centrar o foco nas relações estabelecidas na escola, a fim de se evidenciar aspectos das formas como a equipe gestora promove ou não a participação de todos os envolvidos no ambiente escolar, faz-se necessário esforço a fim de se evitar visão dicotômica da realidade. Ademais, trata-se de recorte da realidade feito a partir da percepção dos alunos em situação de estágio supervisionado.

A participação na tomada de decisões na escola, para ser efetiva, necessita estabelecer-se a partir de princípio que fundamente a vida em sociedade (SOUZA, 2009). Nesse sentido, as ações dos sujeitos precisam ser compreendidas como permeadas

por interesses que, em sociedade marcada por antagonismos de classe, gênero, etnia e sexualidade, como lembra Ball (1994), referem-se às relações de poder presentes no contexto mais amplo, estabelecidos para além da escola. Como afirma Blase (2000), as relações estabelecidas entre os sujeitos num determinado contexto são sempre relações de poder que envolvem diferentes posicionamentos ocupados nas situações vivenciadas. Assume-se aqui que tais posicionamentos, para serem compreendidos em profundidade, necessitam referir-se às relações sociais de modo mais ampliado.

Os momentos de supervisão dos estagiários na Universidade têm permitido debate sobre a necessidade de se evitar compreensão da empiria estabelecida a partir de categorias tipificadoras da realidade que, se por um lado dão a ver perfis diferenciados de gestão, por outro necessitam ser tensionadas. Em tais momentos, destaca-se a necessidade de se ampliar a compreensão da escola para além das relações estabelecidas entre os sujeitos, ou seja, com o todo, em sociedade contraditória e marcada pela disputa pelo poder (ADORNO, 2000).

É importante considerar que os registros dos alunos feitos a partir das observações do cotidiano das escolas são permeados por suas preocupações como alunos de um curso de Pedagogia em momento de estágio curricular. O documento não é neutro, sendo necessário levar em consideração que ele expressa o ponto de vista de quem o redigiu (LEGOFF, 1996). De todo modo, parte-se do suposto que os relatórios dos alunos são capazes de captar facetas da “caixa preta” da escola. Ou seja, assume-se que os relatórios dos alunos evidenciam indícios de ações que podem favorecer a participação coletiva na tomada de decisões, auxiliando na compreensão da dinâmica das relações que se estabelecem entre os diversos sujeitos das instituições investigadas. No entanto, como já afirmado, tais indícios devem ser problematizados, para que não sejam considerados como expressão da verdade.

Pode-se concluir afirmando que os momentos de estágio supervisionado em Gestão Educacional, dos quais resultaram os relatórios aqui analisados, elaborados a partir de imersão e observação nas escolas campo, intercalados com supervisão de docentes na Universidade, mostraram-se fecundos para a promoção de aprendizagens sobre as relações de poder existentes na escola e suas consequências sobre a ação educativa dessa instituição, bem como sobre a necessidade de se questionar tais modelos em uma sociedade marcada por contradições, ampliando a compreensão sobre a escola e suas relações com a sociedade, preparando os futuros professores tanto para o exercício da docência, quanto para o exercício da gestão.

Referências

- ADORNO, Theodor W. **Educação e emancipação**. Trad. Wolfgang Leo Maar. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- BALL, Stephen. **Education reform: a critical and post-structural approach**. Buckingham: Open University Press, 1994.
- BLASE, J. Joseph. La micropolítica de la enseñanza. In: BIDDLE, Bruce J.; GOOD, Thomas L.; GOODSON, Ivor F. **La enseñanza y los profesores II: la enseñanza y sus contextos**. Barcelona: Paidós, 2000, p. 253-289.
- BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, António. **As organizações escolares em análise**. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995, p. 121-140.
- CANÁRIO, Rui. **A escola tem futuro?** Das promessas às incertezas. Porto Alegre: Artmed, 2006. 160p.

CASTRO, Magali de. Um estudo das relações de poder na escola pública de ensino fundamental à luz de Weber e Bourdieu: do poder formal, impessoal e simbólico ao poder explícito. **Revista da Faculdade de Educação**, São Paulo, v. 24, n. 1, p.09-22, jan/jun 1998.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

FERNANDES, Maria José da Silva. O professor coordenador pedagógico nas escolas estaduais paulistas: da articulação pedagógica ao gerenciamento das reformas educacionais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 04, p. 799-814, out./dez. 2012.

GLATTER, Ron. A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In: NÓVOA, António. **As organizações escolares em análise**. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995, p. 141-161.

GRIGOLI, Josefa A. G. et al. A escola como locus de formação docente: uma gestão bem-sucedida. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 40, n. 139, p.237-256, jan./abr. 2010.

LEGOFF, Jacques. **História e memória**. 4ª ed., Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1996.

LIMA, Licínio. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003.

OLIVEIRA, Dalila A. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1127-1144, set./dez. 2004.

PARO, Vitor. A Gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, Luiz Heron da (org.) **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 300-307.

PARO, Vitor. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

SOUZA, Ângelo R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009.