

- LXXVI-

## **DIMENSÕES DESARTICULADAS NA GESTÃO ESCOLAR: ANALISANDO O TRABALHO DE UMA DIRETORA**

**Ruth Silva Nunes-UFBA**  
ruthsilvanunes@hotmail.com

**Rodrigo da Silva Pereira-UFBA**  
rodrigossilvapereira@ufba.br

### **INTRODUÇÃO**

Este trabalho é fruto de iniciação científica, recorte de uma pesquisa maior intitulada “GESTÃO ESCOLAR EM SALVADOR: Perfil, concepção de gestão e trabalho dos diretores”, vinculada a Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Bahia- PGEDU/UFBA.

Realizamos na primeira fase da pesquisa 12 entrevistas com diretoras e diretores que compõem o Núcleo Territorial de Educação-NTE 26 da Bahia. O artigo baseia-se em uma dessas entrevistas, realizada em um Colégio público de Ensino Médio do município de Pojuca-Ba. Tem como objetivo analisar a concepção de gestão e como a diretora trabalha com as dimensões pedagógica e administrativa da instituição. Partindo dos pressupostos da gestão democrática, constitucionalizada em 1988.

O diretor de uma escola ocupa uma posição não apenas estratégica, mas também contraditória na chefia da escola – o que estaria a merecer maior número de análises e estudos aprofundados” (PARO, 2015, p.23).

Assim, buscamos problematizar aqui sobre o trabalho da gestora entrevistada: Como ela lida com as questões que envolvem as dimensões pedagógica, administrativa e financeira?

### **METODOLOGIA**

A primeira fase da pesquisa envolveu a análise de documentos legais que regem o trabalho do diretor, levantamento bibliográfico e realização de 12 entrevistas

semiestruturadas com gestores de escolas que ofertam, exclusivamente, o ensino médio. A metodologia do presente trabalho envolveu investigação empírica e exploratória, a partir de uma entrevista com a gestora de uma Escola localizada no município de Pojuca no Estado da Bahia.

Para a construção do artigo privilegiou-se a análise do discurso da diretora da escola. A análise vai procurar colocar em relação o campo da língua (suscetível de ser estudada pela Linguística) e o campo da sociedade (apreendida pela história e pela ideologia) (GREGOLIN, 1995, p.17).

Aplicou-se um questionário semiestruturado com perguntas que envolviam informações sobre a escola, o perfil e formação da gestora, concepção de gestão escolar e intensificação do trabalho.

A escola fica localizada na Zona Urbana e atende os três turnos, segundo a diretora, no ano de 2018 contava com dez turmas só no matutino, sendo dessas dez, sete integrais e três do terceiro ano que são regular. Pela noite funcionam mais seis turmas de ensino regular e um curso de Meio Ambiente.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Com o advento do processo de redemocratização do país, a Constituição Federal de 1988 foi promulgada, no que tange a gestão da escola e dos sistemas educacionais, foi aprovado o princípio constitucional da gestão democrática. Também amparado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, seus desdobramentos no sistema público de ensino permitem associá-lo à emergência de um novo modelo de gestão escolar (VIERA e VIDAL, 2015, p.21).

As atividades do diretor e da diretora escolar envolvem a dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras. Desde os anos de 1990, o espaço escolar tem sofrido pressões de políticas educacionais que tem como base o modelo econômico neoliberal. Cada vez mais a Escola vem sendo gerenciada como se fosse uma empresa (LAVAL, 2004). Nesse sentido, a dimensão pedagógica perde muito espaço em detrimento da financeira e administrativa, o que de certa forma gera dificuldades para uma efetiva gestão democrática, já que o tecnicismo e o gerencialismo são mais privilegiados que o diálogo, ação política e participação efetiva da comunidade escolar.

Economista de formação, a diretora da escola entrevistada, quando questionada sobre qual dessas dimensões ela considera mais importante nos respondeu:

a financeira eu traço direitinho, agora o pior, o que acho mais difícil comigo, eu acho que é a pedagógica porque meu irmão, quando eu estava na sala de aula era uma coisa então porque eu via a escola como uma professora, chegava ali com seus colegas e dizia oi, tudo bem. Hoje que eu estou aqui na direção eu vejo a escola como um todo, né, então é muita dificuldade lhe dar com isso, com a parte pedagógica, sem coordenador pra me ajudar, agora que a gente tem articuladora melhorou um pouco [...]. É muito difícil, essa parte pedagógica é difícil. Eu acho a mais importante e é também a mais difícil de lidar (Gestora Escolar).

O trecho selecionado demonstra que a diretora tem dificuldades de lidar com as questões que dizem respeito a dimensão pedagógica da Escola. Ao final de sua fala reiterou que essa é a dimensão mais importante para ela, mas contraditoriamente também respondeu, numa pergunta posterior, que gasta mais tempo com a dimensão administrativa, “a financeira me exige tempo mais no final do ano. Eu acho que a parte administrativa, você fazer tudo ao mesmo tempo é muito complicado” (Gestora Escolar).

A diretora discorre sobre a dimensão pedagógica e administrativa como se elas não andassem juntas e se complementassem. Nos estudos de PARO (2015) vemos que:

tal maneira de tratar o problema acaba por tomar as atividades pedagógicas e administrativas como mutuamente exclusivas – como se o administrativo e o pedagógico não pudessem coexistir numa mesma atividade, encobrimo assim o caráter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e desconsiderando as potencialidades pedagógicas da prática administrativas quando se refere especificamente à educação (p.24).

Assim, em todo processo educacional, a dimensão pedagógica e administrativa precisa ser pensada de forma articulada, do contrário não se tem uma a serviço da outra. “Portanto, o administrativo sozinho não tem sentido” (PARO, 2015, p.25).

A diretora da escola entrevistada não reconhece em sua fala a junção necessária que há de se ter entre essas dimensões. Ainda conforme PARO (2015), essa clareza de identificar o pedagógico no administrativo nem sempre será presente nos discursos dos educadores.

Ademais, se pensarmos que um dos princípios da gestão democrática é a participação, observamos que durante toda a entrevista a diretora não menciona essa palavra. Somente quando a interpelamos se a escola possuía Conselho Escolar e quem participa do mesmo, que ela usou o verbo participar, nos respondeu: “sim, você tá falando o conselho de? professores, alunos, funcionários? Eles participam do conselho. A gestora respondeu

ainda, com certa ironia, fechando aspas com seus dedos, “os líderes de classe participam do conselho” (Gestora Escolar). A sua fala nos revela que há um distanciamento da gestão democrática no seu cotidiano, mesmo ela tendo sido eleita de forma democrática. Seu discurso negligencia a importância e relação política da representação estudantil no Conselho Escolar, por exemplo.

## CONCLUSÕES

A análise da entrevista com a diretora apresenta uma tendência que ainda se verifica na prática cotidiana de algumas escolas pesquisadas: uma gestão com traços democráticos, mas que ainda é tencionada pelas políticas educacionais de viés neoliberal e que influenciam na forma como os gestores lidam com a participação dos segmentos escolares. Configurando uma gestão contraditória e desarticulada entre as dimensões que lhe fazem parte.

O discurso da diretora nos faz perceber como as políticas educacionais e, a formação inicial, incidem na concepção de gestão desses profissionais. Nos parece que ela adota princípios e práticas oriundas do gerencialismo.

Nesse sentido é preciso que as políticas educacionais assim como a formação inicial de professores levem em consideração o princípio da gestão democrática e os apontamentos que constam da resolução 01/2015 do Conselho Nacional de Educação que traçam o perfil do egresso dos cursos de licenciatura e afirmam a importância dos elementos de formação para gestão escolar.

## REFERÊNCIAS

PARO, Vitor Henrique. *Diretor Escolar: educador ou gerente?* São Paulo: Cortez, 2015.

LAVAL, C. *A Escola não é uma empresa: o neo-liberalismo em ataque ao ensino público.* Londrina: Editora Planta, 2004.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. *Gestão Democrática da Escola no Brasil: Desafios à Implementação de um novo Modelo.* Revista Iberoamericana de Educación. n.º 67 (2015) - OEI/CAEU.

GREGOLIN, Maria do Rosario Valencise. *A análise do discurso: conceitos e aplicações.* UNES-SP, 1995.