

- CI -

## UM OLHAR SOBRE A GESTÃO ESCOLAR E SEU COTIDIANO

**Vera Lucia S. Leite Campos Russo**  
CEDERJ\UERJ\SME\RJ, vlscrusso@gmail.com

**Jurema Rosa Lopes Soares**  
UNIGRANRIO,RJ, jlopes@unigranrio.edu.br

**Maria Luiza de Souza Andrade**  
UNIGRANRIO (RJ), professoramalu@ig.edu.br

Objetivamos refletir sobre observações realizadas em três escolas públicas de Ensino Fundamental localizadas na Baixada Fluminense (RJ) e no município do Rio de Janeiro (RJ), articulando espaços da pesquisa e da atuação profissional no Curso de Pedagogia. A articulação envolve o movimento de desvincular e vincular, desarticular e articular conexões (BAUMAN,2008). Centramos nosso foco no “fazer” dos gestores, profissionais que, cotidianamente, tecem a cultura organizacional da escola e constituem o elo com o Estado, buscando desvelar a tessitura da ação gestora, as relações interpessoais dos profissionais na organização de seu cotidiano. Ao mesmo tempo, tentamos redefinir nosso fazer pedagógico no curso de Pedagogia.

As escolas observadas, as salas de aula, mostram as consequências da precarização dos recursos financeiros destinados ao cumprimento do direito à educação, garantido pela Constituição. Os prédios mal conservados e o atendimento precário são justificados pela escassez de pessoal (as equipes de gestão são constantemente reduzidas). “Precariedade”, conforme destaca Bauman (2008) é a nova e popular garantia técnica de submissão ao poder, uma vez que as pessoas estão abandonadas aos seus próprios recursos.

Presenciamos o esforço dos profissionais em superar carências referentes à estrutura física, à ampliação da violência no entorno escolar, que acaba repercutindo no espaço escolar. Acreditamos que nem sempre o esforço em querer mudar seja compatível com a capacidade

de efetivar tal mudança, nesse sentido, Bauman (2008) nos alerta em relação a ambivalência que surge em forma de inquietação e ansiedade. Ainda nas escolas observadas, percebemos cansaço e descrença de alguns profissionais diante das políticas de expansão quantitativa do número de alunos em sala. Constatamos a dificuldade de tempo e energia produtiva para o fazer reflexivo, o trabalho coletivo, o que acaba gerando sentimento de isolamento dos professores em suas atividades diárias. Acresce-se a esta realidade, normalmente, a continuidade de uma jornada dupla de trabalho, de nove horas diárias. Cansaço, descrença, isolamento, estado mental desolador funcionam como obstáculo ao fazer reflexivo que no pensamento de Bauman (2009) caracteriza o contraste entre “o topo do poder pela capacidade de se mover com rapidez e sem aviso e a base, pela incapacidade de diminuir a velocidade desses movimentos, que dirá pará-los, associada à sua própria imobilidade.”(BAUMAN,2009,p.49). Acreditamos que a imobilidade não esteja apenas associada ao esgotamento físico, mas sim a capacidade de potencializar ações que possibilitem mudanças.

Cumprir exigências dos órgãos centrais, entregar quadros estatísticos de frequência e avaliações, elaborar projetos, cumprir os requisitos para utilização das verbas federais nos fazeres contábeis, participar das reuniões convocatórias, são atividades que quase sempre acabam sendo priorizadas pelos gestores, em detrimento do pedagógico. Nos parece que, na realidade observada, repetir a ordem de um regulamento que diz quando, onde e como deve ser feito, poupa os gestores da hesitação e da indecisão. Desse modo interpretamos que o pedagógico permanece em segundo plano, uma vez que, no ato educativo, próprio do pedagógico, não há previsibilidade em manter, diminuir ou eliminar certos comportamentos. O pedagógico nos aponta um leque de possibilidades, que de alguma forma nos deixa indecisos, uma vez que, não temos como prever o comportamento futuro do outro.

As observações apontam para um processo de mudança das representações construídas sobre a tarefa educativa e que desafiam a constituição simbólica/histórica da escola. Essa mudança expressa o desejo da sociedade de uma abrangência maior do alcance, objetivos e estratégias de atuação da escola. Uma das causas está na diversidade da composição familiar e no fato da escola estar sendo usada pelo estado como agência de formação, assistência psicológica, social e promotora de políticas de distribuição de renda.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BAUMAN, Zygmunt. *A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas*. Trad. José Gradel, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

BAZZANELLA, Sandro Luiz. O conceito de ambivalência em Zygmunt Bauman. In: Cadernos Zygmunt Bauman. V.2, N°4, 2012.

IMBERNÓN, Francisco. *Formação Docente e Profissional: formar-se para a mudança e a incerteza*. Trad. Silvana Cobucci Leite. 9ª ed. São Paulo: Cortez. (Coleção questões da nossa época; v. 14, 2011