

- VI -**CAMOATINS À VISTA: CONSIDERAÇÕES SOBRE AS
AÇÕES DE GESTÃO NA PERSPECTIVA DE UM
DIRETOR EDUCADOR**

Ana Lúcia Souza de Freitas – UNISINOS
anafr@unisinos.br

Mari Margarete dos Santos Forster – UNISINOS
mari.forster@gmail.com

Vanessa Schwartz – Colégio Marista Rosário
vanessa.riva@maristas.org.br

RESUMO

O trabalho apresenta resultados parciais de uma pesquisa realizada com gestores/as da Educação Básica. Referenciado no pensamento freireano, em diálogo com outros autores e autoras, tais como Vitor Paro (2015), Maurice Tardif (2002) e Isabel Alarcão (2001), o processo da pesquisa, com vistas à intervenção, assume a articulação universidade escola como eixo organizador das ações de pesquisa-formação. Dentre os resultados significativos, merece destaque o modo como vem contribuindo para elucidar a importância das ações de gestão para que a escola se realize como um lugar de (trans)formação.

Palavras-chave: Gestão da escola. Ações de gestão. Formação de gestores. Direção escolar.

PRIMEIRAS PALAVRAS

O trabalho apresenta resultados parciais de uma pesquisa realizada com gestores/as da Educação Básica, vinculada a um curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional de uma universidade comunitária. Referenciado no pensamento freireano, em diálogo com outros autores e autoras, tais como Vitor Paro (2015), Maurice Tardif (2002) e Isabel Alarcão

(2001), o processo da pesquisa, com vistas à intervenção, vem produzindo significativos resultados.

A escola como um lugar de (trans)formação é uma perspectiva de atuação que emerge na trama das referências teórico-conceituais que fundamentam a pesquisa. Diz respeito à valorização dos saberes da experiência como fonte do conhecimento profissional docente e (TARDIF, 2002) à credibilização da escola como um lugar de produção e não apenas de aplicação do conhecimento (ALARCÃO, 2001).

No âmbito desta investigação, apresentam-se resultados da análise de uma entrevista com o diretor de uma escola pública, participante da pesquisa. Foi gravada em junho de 2018, pela coordenadora da pesquisa e mais uma pesquisadora do grupo, mediante o acompanhamento das ações de gestão ao longo de um dia na escola. Os resultados integram um processo mais amplo, por meio da qual vem se consolidando, entre outras, a compreensão sobre a complexidade das ações de gestão da escola básica, bem como o potencial formativo que nelas se insere.

O título tem origem numa situação relatada pelo diretor ao compartilhar sua reflexão sobre o inesperado que acontece no dia a dia da escola. A expressão “camoatins⁸ à vista” é empregada para chamar atenção da imediatez das ocorrências e da conseqüente necessidade de tomada de decisão no cotidiano escolar como uma das peculiaridades das ações da direção da escola.

Na continuidade, apresentamos um extrato da análise realizada com o suporte da Análise Textual Discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2007), por meio da qual identificamos os “atravessamentos da rotina escolar” como uma das categorias para o aprofundamento de estudos.

CONSIDERAÇÕES SOBRE AS AÇÕES DE GESTÃO DA ESCOLA

À direção, compreendida como equipe gestora, cabe zelar pela identidade institucional do projeto político-pedagógico da escola em sua concepção e em sua efetiva execução e avaliação. Enquanto coordenação geral do trabalho, a função de diretor/a, quando exercida por quem se concebe como um/a educador/a e não como um/a gerente/a (PARO, 2015), pode trazer significativas contribuições no que diz respeito à credibilidade e ao reconhecimento da escola, tanto pela comunidade interna quanto pela externa. Tal

⁸ Pequena espécie de vespa.

perspectiva de atuação requer compreender e assumir responsabilidades, considerando que “A escola não é só um espaço físico. É um clima de trabalho, uma postura, um modo de ser” (FREIRE, 1991, p.16).

A clareza de uma concepção político-pedagógica, assumida como finalidade e prioridade nos processos de tomada de decisão, faz diferença ações de gestão. O diretor entrevistado é enfático quando procura, pelo diálogo e pela escuta sensível, preservar o que acredita ser importante para a escola pública. Diz: “existe uma clareza de gestão de onde se quer chegar com essa comunidade, e existe uma clareza de gestão da escola pública que se quer, que se acredita e que se trabalha por ela.”

Todavia, esta não é uma tarefa fácil, pois envolve aprender a lidar com a imediatez da tomada de decisão diante da diversidade das situações que “se atravessam” no cotidiano escolar. Nas palavras do diretor: “por vezes, tu tens que sair do teu planeamento e criar outra estratégia para dar conta de uma demanda específica”. Assim, ações de gestão encontram-se tensionadas entre o planejado e o imprevisto, revestindo-se de uma dinamicidade que lhe é própria.

O tempo da escola, como nos mostra o diretor, é um tempo específico e diferenciado. Segundo ele, a escola tem uma organização para o que fazer todos os dias, incluindo o soar do sino, que é algo bastante simbólico dos tempos escolares, mas, “apesar dos sinos, [a escola] não é um espaço com rotina. É sempre um espaço que se transforma.” Nenhum dia é igual ao outro, “[...] por vezes, esbarram no nosso planeamento, por mais que se tenha uma estrutura básica do que se quer fazer naquele dia, tu tens esses atravessamentos que tu não podes deixar de olhar.” Exemplifica:

[...] eu chego numa segunda às 7h30, para abrir a escola, desenvolver os turnos, as aulas acontecerem e aí tu chega e vê um ninho de camoatim no portão. E ali tu tens 300 crianças que entram às 8h da manhã, e **tu tens que tomar uma atitude naquele momento**: deixar as crianças entrarem, correndo riscos, ou gerar um outro problema, suspendendo as aulas, chamar os bombeiros, chamar a secretária [...] isso não estava no planeamento daquela segunda-feira (grifo nosso).

A contundência do relato que dá título ao trabalho anuncia o fecundo aprofundamento de estudos a partir da seguinte questão: como conciliar um dos princípios fundantes da escola, que é o de mantê-la em constante funcionamento sem perder de vista sua finalidade educativa, diante dos “atravessamentos da rotina escolar”?

Preliminarmente, concluímos que é justamente a diversidade das situações que inesperadamente “se atravessam no cotidiano” que fazem da escola um lugar potencialmente (trans)formador. Mas é na perspectiva de quem atua como um educador diante do enfrentamento das situações cotidianas que a experiência na gestão escolar se revela um processo (in)tenso de mobilização de saberes. É possível compreender que as ações de gestão, exercidas em função de seu sentido educativo, mobilizam a reflexão, em situação (SCHÖN, 2000) e proporcionam a tomada de consciência de saberes e ainda não saberes. Há uma relação entre dificuldades, enfrentamentos, tensionamentos e saberes da experiência profissional que merece ser melhor compreendida e explorada na formação de gestores escolares.

PARA SEGUIR O DIÁLOGO

Com base nos estudos realizados, compreendemos que as ações de gestão da escola constituem um campo fértil para a produção de conhecimento e que os saberes de experiência na direção da escola precisam ser reconhecidos como referência à formação acadêmica. Não podemos perder de vista a preocupação de Souza (2008) que, ao analisar a produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil, destaca a necessidade de que se articule, de modo mais apropriado, a formação acadêmica às razões práticas dos sujeitos que atuam na gestão educacional.

É nesta direção que a continuidade da pesquisa aponta para o desenvolvimento de práticas crítico-reflexivas (FREITAS; FORSTER, 2016), esperando contribuir para disseminar a cultura das ações de gestão da escola como prática de investigação e (trans)formação permanente, fortalecendo a identidade profissional de gestores/as educadores/as.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. (org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

FREIRE, Paulo. **A Educação na Cidade**. São Paulo: Cortez, 1991.

FREITAS, Ana Lúcia Souza de.; FORSTER, Mari. Paulo Freire na formação de educadores: contribuições para o desenvolvimento de práticas crítico-reflexivas. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 61, p. 55-69, jul./set. 2016. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/er/n61/1984-0411-er-61-00055.pdf> Acesso: 03 jan.2019

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2007.

PARO Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** – São Paulo: Cortez, 2015 (Coleção Questões da Nossa Época; vol. 56).

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Tradução Roberto Cataldo Costa – Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. In: **RBPAE** – v.24, n.1, p. 51-60, jan./abr. 2008, p.51-60. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19238/11164> Acesso: 03 jan. 2019.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.