

Gestão escolar: quando as diferenças começam pelas identidades

WILLIAM HANKE*

ALISSON LIMA EMILIANO**

Resumo: Este artigo surgiu através de uma pesquisa, durante um curso de pós-graduação, em Gestão Educacional na Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná, que tinha entre suas atividades: identificar as diferentes identidades do corpo gestor. O objetivo programado é realizar uma discussão sobre gestão escolar e identidades, a partir da idade, como uma categoria de análise no corpo gestor, de uma escola particular de ensino na cidade de Ponta Grossa, Paraná. Como metodologia, utilizamos questionários semiestruturados, com perguntas abertas e fechadas, bem como a análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), que foram armazenados em um banco de dados do BrOffice. Foram entrevistados quatro gestores de uma escola da rede privada de ensino e os resultados apontaram uma complexidade de temas sobre a gestão e sua relação com a idade, como também pensar a visão democrática de gestão, explorando a pluralidade do próprio corpo gestor.

Palavras-chave: Gestão; Cultura Escolar; Identidades.

School management: when differences start with identities

Abstract: This article arose through research during a postgraduate course in Educational Management at the State University of Ponta Grossa, Paraná, which had among its activities: to identify the different identities of the management. The programmed objective is to carry out a discussion about school management and identities, starting from age, as a category of analysis in the management of a private school in the city of Ponta Grossa, Paraná. As methodology, we used semi-structured questionnaires with open and closed questions as well as content analysis according to Bardin (1977), which were stored in a BrOffice database. Four managers of a private school were interviewed and the results pointed out a complexity of themes about management and its relationship with age, as well as thinking about the democratic vision of management, exploring the plurality of the management itself.

Key words: Management; School culture; Identities.



* WILLIAM HANKE é doutorando em Geografia pela Universidade Estadual em Ponta Grossa.



** ALISSON LIMA EMILIANO é Licenciado em Matemática, Mestre em Ensino de Ciências e Educação Matemática pela Universidade Estadual em Ponta Grossa.

Introdução

O trabalho aqui apresentado é fruto de uma pesquisa realizada através do curso de pós-graduação em Gestão Educacional, ofertado pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Assim, o objetivo é realizar uma discussão sobre gestão escolar e identidades, a partir da idade, como uma categoria central de análise na gestão escolar, compreendendo a importância da composição das diferentes identidades da equipe gestora, no âmbito do espaço escolar.

Essa investigação foi realizada em uma escola da rede privada de ensino, em Ponta Grossa/Paraná. O estudo utilizou a análise de conteúdo, através de questionário semiestruturado, composto por perguntas abertas e fechadas à quatro gestores da escola que foram analisadas, seguindo as orientações de Bardin (1977).

Para a autora, o conteúdo auxilia no aprofundamento e melhor compreensão da pesquisa, pois os entrevistados trazem um rico e complexo material, a partir da elaboração da análise, em diferentes trechos das entrevistas.

Além disso, esse trabalho traz discussões sobre identidade, espaço, cultura escolar, gestão e coordenação, bem como o perfil socioeconômico dos entrevistados, evidenciando tanto questões empíricas, quanto teóricas no campo da educação, identidade e cultura escolar. As diversidades culturais e identitárias fazem parte da escola, e podem ou não, interferir nas concepções e ações da gestão escolar.

Por fim, o texto está estruturado em duas seções. A primeira, refere-se à uma discussão sobre gestão escolar, identidades, cultura escolar e a segunda, evidencia o perfil socioeconômico dos

entrevistados, bem como os resultados de análises das entrevistas.

Identidades, Gestão Escolar e a Cultura Escolar

Inicialmente, trabalha-se a categoria identitária, que é chave na proposta, fazendo um recorte, através da idade. Esta faixa etária pode ser compreendida, enquanto uma categoria de análise na compreensão das relações entre os sujeitos. Castells (1999) argumenta que a identidade pode ser entendida e ampliada para os significados e os atributos culturais inter-relacionados. Para o autor, o significado é a identificação simbólica do ator (sujeito que o incorpora) e da sua ação praticada. Portanto, cada significado pode ter diversas interpretações e representações, sobre cada categoria identitária.

Assim, o indivíduo pode ter diversas concepções da sua autorrepresentação, como também da sua ação social, isso porque deve-se distinguir a identidade das participações. Entende-se, nesse momento, que as funções relacionam-se através da ação social, o que se espera sobre determinadas identidades, enquanto que, elas são construídas no discurso, não situadas necessariamente no indivíduo, mas emergidas da interação dos indivíduos e de suas práticas discursivas particulares (MOITA LOPES, 2002).

Além de fazer parte de todas as identidades das pessoas que constituem o espaço escolar, a idade auxilia em compreensões científicas e pedagógicas, pois passa a ser um elemento que constrói relações de poder. Foucault (1989) discute que poder não é uma coisa e, tampouco, algo imaterial, mas é uma relação que acontece por meio das pessoas e que materializa-se através delas, não de forma homogênea ou restrita, mas multifacetada.

A gestão escolar é composta por sujeitos e esses possuem diferentes relações, portanto, é possível dizer que entre eles, há relações de poder que organizam-se a partir de papéis e identidades, que fazem parte dos indivíduos, formando a própria escola.

Ball, Maguire e Braun (2016), discutem que a escola é uma instituição social que influencia e é influenciada pelas realidades e contextos em que está inserida. Para compreender as questões que envolvem o gerenciamento educacional, é necessário entender uma distinção entre os termos Gestão Educacional, Gestão Escolar e Gestão Democrática, usados muitas vezes como sinônimos.

A Gestão Educacional corresponde a gestão nacional dos sistemas de ensino brasileiro, que estão em diferentes esferas políticas e de escala de análises, como a federal, estadual e/ou municipal. Além disso, o conceito é variável, como afirma Vieira (2007), pois depende das políticas que estão em vigor, causando constantes negociações e, muitas das vezes, conflitos.

Já a Gestão Escolar, de acordo com Vieira (2007), refere-se a expressão relacionada à atuação, que objetiva promover a organização, a mobilização, a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias, para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos. Essa visão diferencia-se da perspectiva técnica que, historicamente, permeou o conceito de administração escolar.

Enfim, a Gestão Democrática consiste em diferentes atividades, administrativas e pedagógicas, das quais é necessária uma participação efetiva, entre a comunidade escolar, ou seja, pais, alunos

etc., pois colaboram no processo da gestão escolar, havendo assim uma gestão mais democrática (VEIGA, 1995).

Barroso (2013) argumenta que o termo ‘cultura escolar’ vem como uma forma de exemplificar a formação de uma cultura, a partir do próprio espaço escolar. Segundo o autor, as diferentes abordagens como a política, a pedagógica e até a sociológica não podem ignorar a permeabilidade da cultura, nas suas múltiplas escalas de análise. Para isso, o autor considera pelo menos três visões: a Perspectiva Funcionalista, a Estruturalista e a Interacionista.

A primeira está pautada na abordagem da escola, como um simples espaço transmissor de cultura. Na segunda, a cultura é formada pelas próprias estruturas escolares, como no plano do estudo, nas disciplinas ou no modo de organização pedagógica. Por último, a visão interacionista evidenciada pelo autor, é aquela que pensa a escola não na visão globalista, mas na sua especificidade que, por sua vez, construiria sua própria cultura, de acordo com as relações e interações que ali estabeleceram-se.

Portanto, identificar as diferentes identidades que compõem esses espaços é entender não só a cultura escolar, como também suas ações, comportamentos e a própria gestão escolar, que organiza-se nesses espaços.

Sabendo disso, iniciamos nossa segunda seção do texto, com o perfil socioeconômico dos entrevistados e os resultados das entrevistas que foram realizadas entendendo como a identidade, a cultura e a própria idade podem não só compor a gestão escolar, mas fazem parte do cotidiano e das decisões que podem ser elaboradas.

Uma equipe gestora plural: perfil socioeconômico, resultados e análises

A partir do questionário que fora aplicado, verificou-se que a equipe apresentava idades entre 32 e 54 anos. No que se refere a identidade de gênero, 25% do corpo gestor é masculino e 75% feminino. É interessante observar, nesse dado específico, que o corpo gestor é, majoritariamente feminino. Isso pode ter relação com a formação inicial para a coordenação, que é magistério e pedagogia, pois como aponta Campos e Silva (2002), a maior parte dos(as) discentes desses cursos são compostos por mulheres.

No que tange a etnicidade: 75% dos entrevistados, identificaram-se como brancos(as) e apenas 25% dos entrevistados como pardos(as), segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Sobre a identidade religiosa: 100% são católicos. Destes, 75% são muito participantes e 25% não frequentam a igreja. O perfil socioeconômico é interessante para compreender a composição do corpo gestor e quais são as hegemonias identitárias que esses possuem, como no caso do catolicismo. Questionados sobre a renda: 25% possuem de 1 a 3 salários mínimos e 75% possuem entre 3 a 5, todos trabalhando como gestores escolares.

Nesse momento de análise, acredita-se ser válido distinguir a diferença entre gestor(a) e coordenador. Libâneo (2004) aponta que, o gestor escolar tem uma das principais funções na escola, pois organiza e realiza a efetivação das ações. Segundo o autor, o próprio gestor escolar sofreu alterações em suas concepções, seja em funções, identificações ou até os papéis que foram atribuídos, dentro do espaço escolar. Já o coordenador, tem entre os seus papéis: ser um grande articulador, aquele que direciona e

encaminha professores a alcançarem objetivos, metas e potencializa a qualidade no ensino-aprendizagem.

No que tange a formação dos entrevistados, estes possuem distintas graduações: Matemática, Educação Física, Pedagogia, Geografia e especializações: em Educação, mestrado em Políticas Públicas, especialização em Administração Escolar etc. Esse dado mostra o amplo leque de conhecimentos, que esses profissionais têm e que nem sempre uma única graduação ou especialização deve compor uma equipe gestora.

Além disso, quando perguntado sobre a habitação: 25% moravam sozinhos(as), 25% moravam com companheiras(os)/filhos e 50% viviam e residiam com outros familiares. Foi também questionada a cidade de nascimento dos gestores: destes 25% eram nascidos em Ponta Grossa, 25% em Telêmaco Borba, 25% em Belo Horizonte e 25% em Ventania. Sobre esse resultado, é preciso ressaltar que todos(as) os entrevistados(as) residem atualmente na cidade de Ponta Grossa e que 75% nasceram no estado do Paraná. Isso pode demonstrar uma certa hegemonia cultural no corpo gestor.

Diante disso, Ribeiro (2004) argumenta que o espaço escolar não é neutro, mas carregado de símbolos, marcações e normas que organizam, modelam e transformam as relações sociais que ali o constituem. Enquanto que Peters, Gonçalves e Tizzei (2006) reforçam que, compreender o espaço escolar é entendê-lo como um instigador de capacidades, nos quais as pessoas vivem umas com as outras. Assim, é uma oportunidade de vida social diária que as pessoas têm para experimentar múltiplas culturas, comportamentos e relações de poder, o que para Fabregat (2005) passa a ser um

processo de socialização no espaço escolar.

Visto isso, resgatamos as discussões sobre cultura, pois entende-se que esse elemento tem relação íntima com a identidade e com o próprio local. Para Bauman (2013), a cultura é vista por uma liquidez do mundo moderno, é marcada por jogos de interesses e hierarquias, nas quais existem as 'grandes artes' e as artes consideradas 'populares' ou 'periféricas'.

Isso fez com que houvesse a formação de uma elite cultural, que possui o poder de julgar o que é válido, aceito e aquilo que não é de bom grado, a partir do conjunto de pessoas que as definem. Para o autor, nenhuma cultura será totalmente estranha, como nenhuma também terá 100% de identificação. A rigidez é marcada por regras e hierarquias postas e impostas às pessoas.

Essa conexão se faz perceptível, quando trazemos a visão da gestão democrática de visão flexível e aberta, contrapondo uma fixa e hierárquica, que só delega as funções. O ganho para o desenvolvimento escolar é imensurável, quando se gesta de forma democrática, pois a partir daqui, pode-se desenvolver não só uma cultura escolar, mas múltiplas culturas em coexistência harmônica na escola.

Corroborando com isso, as discussões sobre identidade superam a compreensão de que tudo é estagnado, único e meramente individual. Pensar em identidades é compreender a complexidade de elementos que compõem as pessoas e que estes são passíveis de mudanças. Hall (2011) argumenta que, esse estado físico do ser, enquanto inerte e apenas receptáculo das ações, está transicionando para um sujeito fluído de múltiplas identidades, ora contraditórias e não resolvidas, celebrando a multiplicidade humana.

Quando se analisa uma equipe gestora e sua composição multifacetada por diferentes identidades, consegue-se compreender a dinamicidade, bem como a complexidade de entendimento das ações dessa equipe.

Isso também estabelece uma relação com o que Certeau (1996) argumenta sobre a ideia de conveniência, ou seja, como as pessoas devem comportar-se e qual o benefício retirado do respeito às normas. Essas discussões são pertinentes, ao passo que reflete-se a trajetória de um gestor mais novo (refletindo na faixa etária), chegando em um espaço escolar consolidado com normas, regras, em comparação com um corpo gestor mais experiente e habituado. Alguns gestores acabam, por conveniência, aceitando e adequando-se às regras e normas no espaço escolar, para ter o benefício, como o próprio emprego.

Por outro lado, é possível ter aquele gestor que, mesmo compreendendo que o espaço escolar possui regras, padrões e normas, traz algo novo, além daquilo que lhe foi imposto. Tal ação é positiva na visão da gestão democrática, diferentemente do que seria, em um modelo de gestão tradicionalmente construído. Nesse último modelo, caso o gestor queira se impor frente às regras instituídas, acabará sofrendo consequências e até penalizações.

Acredita-se que a função do gestor é também de posicionar-se, enfrentar e, sobretudo, gerir de forma clara, respeitando todos aqueles que fazem parte de sua equipe, mesmo aqueles que tenham idades ou quaisquer outras identificações diferentes das suas e da própria cultura escolar.

Sobre essa ótica, Sánchez (2006) faz uma reflexão a respeito da importância da diferenciação dos termos

identificação e identidade. Diferentemente do posicionamento que é 'extra discursivo', a identificação passa a ser "um processo relacional e discursivo que sempre está ligado a um grupo ou coletivo, contido dentro de um espaço social" (SÁNCHEZ, 2006, p. 40). Para a autora, esse espaço é um produto de localização espacial, onde o processo de distribuição social é o que proporciona a condição, para uma identificação em agrupamentos distintos.

O próprio processo de identificação passa a pressupor relações de sensibilidade, entre posicionamentos socioespaciais, o que significa não ter certa identidade, para ser a favor de uma causa ou identificar-se com ela. Segundo Sánchez (2006), identificação não refere-se apenas a uma denominação de tipos de grupo, mas também, organiza as identificações que são simultâneas entre determinados espaços sociais, onde seus atores podem ocasionar a não identificação ou a 'desidentificação'. Por isso, a identificação passa a ser parcial e maleável, mas "isso não quer dizer que algumas identificações são mais, se não dominantes, que outras" (SÁNCHEZ, 2006, p. 40).

Assim, entendemos que as argumentações de Tilio (2009) sobre a diferenciação entre a identidade social e cultural, também passam a ser relevantes. Segundo o autor, os conceitos de cultura de identidade são, tanto interativos quanto socioconstrucionistas. Isso porque, em alguns momentos, parecem confundir-se, uma vez que as mesmas categorias que definem a cultura, também têm definido as identidades (classe social, idade, raça, gênero, sexualidade, origem etc.).

Porém, o autor argumenta que, fazer parte de uma cultura particular não significa que a tenha automaticamente, pois certos traços culturais fazem parte

de uma identidade, mas nem toda identidade tem todos os aspectos de uma cultura, visto a própria escola no seu sentido totalizante. Assim, enquanto a identidade social passa a identificar um grupo, a cultural passa a ser um componente que compõe essa identidade social, situações essas que estão no cotidiano escolar e no trabalho dos seus gestores.

Ao acessarmos as entrevistas com os(as) gestores(as) e questionarmos sobre o seu papel e quem são os principais agentes na gestão escolar, obtiveram-se como respostas às seguintes concepções:

Gestora A) O papel do gestor, além do burocrático, é pedagógico, eu diria, mais pedagógico do que nas demais funções, até porque, nos três lugares que eu trabalho, eu trabalho com gestão. A mim, cabe a parte pedagógica (atividades, eventos ou qualquer organização que eu precise organizar burocraticamente) ou eu preciso administrar o que também faço, mas procuro sempre o aspecto pedagógico e depois o administrativo.

Gestor B) Falar de gestão escolar na empresa em que eu trabalho é termos visões diferentes. No sentido que temos gestão escolar pensando no administrativo, refere-se como funciona uma escola, como gerir isso e na parte pedagógica, todos têm uma participação, pois são agentes que ajudam a fazer a escola funcionar e têm um papel educacional com todos os alunos.

Gestora C) A gestão escolar é abrangente, tem uma tríade que precisa trabalhar junto. A direção escolar que conduz todo trabalho administrativo e pedagógico porque a lei exige isso. A coordenação entra no papel de gerir realmente a rotina pedagógica dentro da instituição de ensino (...) Então, dentro da unidade em que eu trabalho, o gestor(a) é

delimitado em termos de direcionamentos, você não pode desenvolver um projeto novo, se esse não faz parte da rede, pois uma vez rede, todas as unidades devem seguir um padrão.

Gestora D) O papel do gestor escolar é como um articulador entre todos os segmentos da escola, mas hoje, eu olho o gestor como um articulador entre todos os segmentos da escola, para que ela consiga fluir. Não é a figura de destaque, mas aquela que irá articular as funções dentro da escola.

Percebeu-se, nas entrevistas, que todos concordam que o(a) gestor(a) é um articulador de diversas atividades desempenhadas na escola, sejam administrativas ou pedagógicas. Ainda, foi possível compreender, que todos possuem uma identidade em comum que é ser gestor(a), mas nem todos atribuem os mesmos papéis e os compreendem de forma homogênea. Outro fato interessante é discutido por Viñao Frago (1995), quando aborda que as próprias práticas escolares instituem uma cultura escolar. Para a autora, a própria cultura escolar pode definir os papéis e as atribuições dos gestores, como é possível observar na fala dos gestores B e C.

Saviani (1980) já argumentava que o papel do gestor escolar é uma atividade de mediação em conjunto com a educação, visto na fala da gestora D. Enquanto que Libâneo (2004), define gestão como uma atividade que move e envolve os processos gerenciais e técnicos administrativos da escola, como evidencia a fala do gestor B. Isso mostra a pluralidade de atividades que um gestor pode ter.

Para que tenha sucesso em suas atividades, o gestor dependerá da própria instituição, que pode delegar essas atividades, como também aceitá-las e

promovê-las. A partir do que foi analisado nas entrevistas, os gestores afirmam que hoje aquele 'papel de um gestor supervisor' existe, mas com outra roupagem. Não apenas de cobrar e ver se estão fazendo certo, mas de instigar e de auxiliar os profissionais envolvidos, como é possível ver na fala da gestora C:

Gestora C) Até então, o pedagogo(a) era visto como aquele que gerencia e nós tínhamos até as nomenclaturas: supervisor e orientador escolar. Então, o supervisor cuidava dos professores e o orientador cuidava dos alunos, mas um cuidado apenas controlador. Ver se o professor está faltando, por que está faltando, se não está trabalhando direito, se não está dando uma aula correta e o orientador apenas analisar as questões comportamentais do aluno. Não se pensava que a escola era um organismo único e que tudo tinha que estar em harmonia. Não é correto pensar que a função, o papel do gestor é de vigia e de fiscalizador. Hoje, o papel do gestor é a vivência de toda a rotina pedagógica, de forma que ele possa contribuir, colaborar em parceria numa gestão democrática, ouvindo a opinião daqueles que fazem parte desse organismo.

Também foi questionado quais são os principais agentes da gestão escolar. Sobre isso, houveram nas respostas, diferentes concepções, ora considerando professores e alunos, ora incorporando todas as pessoas que compõem o espaço escolar. O mais interessante é que mesmo tendo considerações distintas, todos concordam que os principais agentes devem trabalhar de uma forma equilibrada e em sintonia. Caso isso não aconteça, a própria gestão será deficitária ou não acontecerá.

Gestora A) Os agentes de fundamental importância são os

professores e alunos, pois se eu não consigo fazer um bom trabalho com o professor, eu não trago o aluno e conseqüentemente não há um ensino de qualidade. Tem também, não menos importante, o aspecto da secretaria, pois eles conduzem a parte documental e que é importante na escola. Sem documentação, você não tem acesso de quem foi o aluno.

Gestor B) Todos são agentes na escola: professores e alunos. Mesmo os alunos sendo mais reativos do que ativos, eles têm um papel fundamental na gestão, pois ela é baseada a partir deles. A equipe pedagógica ou os coordenadores, a direção, a secretaria também e temos que entender que tem a gestão da escola, mas o professor tem a gestão da sala e tudo tem que andar junto.

Gestora C) Temos três funções básicas: a primeira é acompanhar o trabalho pedagógico do profissional que está atuando na sala de aula, acompanhar o rendimento do aluno enquanto o trabalho do profissional e atender a comunidade escolar através dos responsáveis, além de fazer com que todos os processos do grupo e projetos aconteçam.

Gestora D) Os principais agentes, atores, protagonistas da escola são os professores e os alunos. Todo o resto, entra para somar e auxiliar, mas as duas figuras mais importantes são professores e alunos.

Sobre os principais agentes da gestão escolar, são resgatadas as discussões de Varjão e Falcão (2014). Para eles, o gestor escolar tem uma função social na escola, de visão da transformação, por meio do desenvolvimento da prática pedagógica. Em outro texto, Montanarin e Ricordi (2017) fazem uma reflexão sobre a tríade que envolve os principais agentes condutores da gestão democrática escolar. Assim, a tríade é

marcada pelos diretores, coordenadores pedagógicos e por docentes, que possuem diferentes papéis e funções, contudo, não são desconectados.

Seguindo essas discussões, os autores argumentam os pedagogos(as), caracterizados como multifuncionais. Esses profissionais podem ter diversas funções, papéis e representações. Contudo, Libâneo (2001) argumenta que a principal função é a formação, busca do ensino e da aprendizagem constante, seja através de metodologias ou até maneiras de ensinar.

Segundo Montanarin e Ricordi (2017), a função do pedagogo ou da pedagoga vai muito além da coordenação pedagógica ou da intervenção com os professores. São profissionais que consideram elementos psicológicos, filosóficos e políticos, sendo grandes acolhedores de diversos problemas, que possam surgir no espaço escolar.

Ao adentrar nas discussões sobre os questionamentos abertos, o objetivo foi trazer algumas concepções do corpo gestor analisado. Dessa forma, buscou-se compreender, a partir dos gestores e suas opiniões, sobre a existência de uma equipe gestora plural. Segundo as concepções de Araújo (2001), o pluralismo vai muito além de questões identitárias, pois pode também ser concebido, enquanto o respeito existe em diferentes opiniões.

No desenvolvimento de uma gestão, sobretudo, democrática, é possível observar como os gestores veem a pluralidade na gestão e quais podem ser suas contribuições:

Gestora A) Eu posso apontar os aspectos positivos: diferentes culturas trazem consigo diferentes conhecimentos, diferentes ideias e que nos fazem parar para pensar. Aquilo que entendemos como correto nem sempre é ou há outras

formas de pensar, então, isso é uma contribuição bem importante.

Gestor B) Nós vivemos isso o tempo inteiro. Enquanto gestores, temos visões diferentes, mas isso é bom, porque quando você tem uma visão só, pensa que é só aquilo que acontece na escola. Então, eu acho fundamental termos diferentes visões, entendendo essas visões como plural, não só pela identidade, mas pelo que as pessoas são, é claro que, de vez em quando, dá atrito (risos), mas as coisas tendem a ser mais assertivas. Quando você tem um tipo de visão apenas e pode estar errada, você está fadado a errar.

Gestora C) É bem complexa essa pergunta. Primeiro, a gente tem que analisar qual instituição de ensino a gente se encontra. Por exemplo, se é mais conservadora. Um gestor ateu não vai entrar em alguns colégios, pois ainda tem essa resistência. Graças a essa diversidade que o Brasil tem, em relação a todos esses aspectos (gênero, religiosidade, sexualidade etc.) nós estamos conseguindo mais espaços e uma contribuição maior para a sociedade. A apresentação de que as diferenças existem, mas os direitos são os mesmos e os deveres também. Mesmo que seja uma equipe plural, onde existam homens, mulheres com diferentes opiniões religiosas, com orientação sexual diferenciada, eu acho que para a comunidade escolar, isso vai se tornar cada vez mais natural, do que a gente se prender sempre naquilo que a sociedade prega como a regra específica, onde o branco sempre vai ter o privilégio e o negro não, onde a orientação sexual não exista. Então, eu vejo que quanto mais pluralidade tivermos, mais representatividade teremos. Inclusive para trabalhar com questões escolares, alunos se verem representados, identificarem-se no próprio colégio.

Gestora D) A gestão plural só será negativa, se as pessoas defenderem somente suas crenças e opiniões pessoais. Somente nesse caso seria negativo. Como eu acredito que a escola é o palco de toda a raça humana, independente de religião, nacionalidade ou de qualquer outra identidade, a escola é o espaço do humano. Pouco me importa se o meu gestor ou a pessoa que convive comigo é do candomblé, dessa ou daquela nacionalidade, isso não importa. O que eu acredito muito é que todos devem convergir para a valorização do ser humano, tudo deve convergir para isso. Porque eu penso que o grande avanço do ser humano é isso, é entender o outro como igual. A escola é um espaço do humano e as riquezas que eles deixam pela face da Terra que é o conhecimento, sua história, a tecnologia e todos os seus aprendizados, mas como ser humano, pouco me importa de onde veio e de que cultura veio.

Todos os gestores entrevistados mostraram-se abertos à gestão plural, que é vista como enriquecedora para a escola. Segundo a gestora C, as visões devem ter respeito às diferenças, devem seguir uma harmonia e que, muitas vezes, a hierarquia imposta sobre a equipe gestora, pode dificultar uma gestão mais democrática e libertadora. Em relação a isso, é possível ter uma gestão mais autoritária, o que reduz as possibilidades de reconhecer uma equipe de gestão plural, como observa-se na fala da gestora A:

Gestora A) Uma questão interessante pensando sobre gestão, é que dentre uma hierarquia que existe na escola, não só a privada, mas isso também existe na pública, a qual orgulhosamente eu faço parte também, percebemos que existe uma relação de hierarquia, que se apropria como seu e não como um

espaço público de grande importância e responsabilidade. O tempo de serviço pode demandar um nível de hierarquia maior sobre aqueles que não têm tanta experiência. Outros aspectos é saber diferenciar autoritarismo de autoridade. Eu me deparo com muitas gestões, autoritárias transvestidas de democráticas e que a gente percebe que não funciona. Você até tem uma participação, mas quando vai ocorrer, efetivamente, ela não acontece, ou seja, acaba sendo acatado aquilo que foi definido pela gestão autoritária e não o que foi pensado e discutido em grupo.

É interessante fazer essa ‘ponte’ entre escola pública e privada, como averigua-se na fala da gestora A, pois mostra que não é somente no espaço privado que a hierarquia (bem estabelecida) está presente, como donos da escola, diretores etc. Nas instituições públicas, há também um nível hierárquico, por mais que haja um sistema de votação nos cargos, como da direção. Assim, as atividades não estão desprovidas de outras relações, como tempo de serviço, viés político, tipo de personalidade de quem está gerindo etc.

Gomes (2013) argumenta em seu trabalho que a perspectiva autoritária de ensino esteve presente, sobretudo, antes da Reforma Universitária de 1968, expressa na Lei 5.540 de 26/11/1968 e na Lei 5.692 de 11/08/1971. Além disso, o autor ressalta, que mesmo algumas pessoas vivenciando esses espaços, com perspectivas que caminhavam para a democracia, na prática, ainda o ensino era conduzido pelo autoritarismo.

Quando indaga-se a respeito das diferentes constituições existentes sobre gestão escolar, sabe-se que cada gestão e cada espaço são únicos. Como

argumenta a gestora D, o espaço escolar deve ser um espaço de humanidade.

Além das visões sobre uma equipe gestora plural, foi questionado sobre a diferença de idade na equipe e se essa poderia ser um fator de auxílio ou empecilho na gestão. Sobre esse assunto, obteve-se como resposta os seguintes trechos de entrevistas:

Gestora A) Isso é complexo, bem quando pensamos na idade. Nós temos uma dualidade, entre resistência e um novo aprendizado. Digo complexa, porque irá depender de cada sujeito, muito de cada contexto. Porém, ao se ouvir o novo, o que é mais experiente tem condições de avaliar se aquilo que está sendo trazido é viável, aplicável ou não. O difícil nesse aspecto é, até que ponto o mais experiente está avaliando os dados ou ele está usando de preconceitos, ideias já muito arraigadas para analisar aquilo que está sendo posto. Então, é uma linha tênue e nós temos que tomar muito cuidado para fazer uma análise adequada. Agora, tem outro aspecto em que nós temos que pensar que a escola é muito dinâmica. Você não tem esse tempo de estudar, de pensar, de refletir. É ali, é aquele momento, é na hora.

Gestora B) Isso é bem complicado. Eu passei por uma experiência parecida, de chegar com ideias novas, formas novas de trabalhar em um lugar, mas havia uma maneira consolidada de gestão. Dei sorte que encontrei pessoas dispostas a ouvir. Agora, quando a pessoa é podada, tudo é mais complicado, porque têm algumas pessoas que pensam que a experiência é tudo. Nós sabemos que a experiência é muito importante, é fundamental, quanto mais experiência, mais bagagem você tem, você ter vivido aquilo antes e saber lidar com aquilo. Ser

podado é muito difícil, essa geração mais jovem, a minha e a que está por vir de gestores, precisamos de autonomia. Nós precisamos fazer acontecer e quando se é podado, isso fica complicado, vai desestimulando, tornando-se maus profissionais, pois não foram dadas as oportunidades para eles crescerem.

Gestora C) O papel do corpo gestor de uma escola é um processo de criação. Nele, nós temos o Projeto Político Pedagógico (PPP), que podemos ter uma abertura para que aconteça pequenos projetos e tudo mais, para dar possibilidade de que todos tenham a chance, que possam estar colaborando com aquilo que irá nortear todo o funcionamento do ensino na instituição, na grade curricular e todas as propostas que possam ser colocadas. Mas, não é fácil, se você chega em um determinado lugar, onde já há quase que tudo determinado como tem que acontecer. Nem sempre, se você tiver força, se você tiver paixão por aquilo, você dá o teu jeitinho e consegue conquistar um espaço, se mostrar e se posicionar ou vai buscar outro ambiente que te possibilite isso. O que não podemos é desanimar e desistir. Se houver trocas, é sempre positivo, agora se não houver, a gestão não acontece de forma construtiva.

Gestora D) O melhor norteador de uma qualidade de uma gestão é o diálogo. Uma gestão cheia de ranços e de elementos antigos não pode se estabelecer. Eu penso que eu aprendo muito com os jovens e agora eu tenho a oportunidade de conviver com muitos jovens gestores. Gosto muito e me ajudam muito, mas também aprendem com a minha experiência. Contudo, às vezes, a minha experiência de nada vale. Porque, muitas vezes, eu faço atendimentos e me vejo em situações que realmente minha

experiência não vai valer. É um olhar para o fato, um analisar, mas, que se for buscar no meu referencial do passado, eu não vou conseguir ter nada. Eu acho que minha experiência me diz, que o diálogo e o aprendizado devem ser constantes.

É possível constatar nos depoimentos, que a idade passa a ser uma identidade que instiga desafios e quebra muros, que poderiam ser construídos sobre um gestor mais jovem e democrático. Além disso, fica claro nos trechos de entrevistas que os gestores estão abertos ao novo, não só no aspecto idade, mas em perspectivas, olhares, desafios e aprendizados. Enfatizaram que, independentemente de suas idades, crenças religiosas, racialidades, sexualidades ou gênero, o respeito deve predominar.

Assim, quando reflete-se em ações profissionais de pessoas com mais idades, é preciso enfatizar que a faixa etária não é um fator determinante, mas que compõe e possibilita diferentes formas de pensar e gerir uma escola. Na fala em sequência, demonstra-se um exemplo de como o diálogo sem maturidade pode banalizar uma gestão escolar:

Gestora C) Semana passada, aconteceu uma situação na escola. Nós trabalhamos em quatro pedagogas. A questão era minha, mas uma outra pedagoga mais jovem do que eu atendeu, porque eu estava ocupada com outras coisas. Ela tomou uma posição completamente diferente. Eu já vinha acompanhando aqueles alunos, estava indo com muita cautela, muito jeito e trazendo-os para escola, tentando conquistar a confiança deles. A atitude dela não foi aplaudida pelos professores, porque foi uma atitude extremamente dramática, colocando

todo um trabalho a perder. A experiência mostra que, você vai tomar uma atitude mais drástica, você vai romper naquele momento, para que uma sociedade veja, mas você não vai trabalhar o aspecto psicológico do sujeito, porque aqueles sujeitos ficaram acabados, arrasados. Agora, como eles vão continuar?

É possível perceber que quando há diferentes visões de gestão, a melhor alternativa é o diálogo. Ainda que, às vezes, haja pessimismo em relação aos caminhos da democracia, é necessário compreender a ação, a partir do consenso. No entanto, quando vivencia-se a realidade, percebe-se que está fadado a concordar com aquele que possui uma hierarquia maior, foi mais votado e que nem sempre valoriza a opinião coletiva. Mesmo assim, o não aceitar e o aceitar faz parte do processo democrático, desde que esse, não haja autoritarismo revestido de democracia.

Considerações finais

O presente trabalho discutiu a gestão escolar como uma atividade complexa. Além disso, dialogou sobre o papel do gestor entre o ponto de vista dos autores, bem como dos próprios gestores que foram entrevistados. Durante a elaboração desse artigo, foram relacionados elementos identitários em uma análise do corpo gestor, mas também o perfil socioeconômico dos profissionais gestores analisados, como também a idade como um elemento identitário, pertinente ao desenvolvimento.

Ao adentrar nesse universo, o espaço escolar passa ser de fundamental importância, pois tudo só pode ocorrer através dele. Assim, é possível ter diferentes visões de gestão e entender a necessidade de modificar o pensamento, a respeito de uma compreensão, pois a

escola é constituída por pessoas e é isso que as tornam únicas. A composição espacial e as relações sociais, garantem não só sua individualidade, como também a subjetividade complexa desse trabalho, que não visa sanar todas as discussões sobre gestão escolar e identidades, mas mostrar uma possibilidade de análise.

Por fim, é válido constatar que a idade não é um elemento que hierarquiza as relações sociais da gestão escolar analisada, mas mostrou que a diferença de idade em equipes gestores plurais enriquece os trabalhos, através das trocas de experiências, dos mais novos aos mais velhos, todos aprendem e, no final, saem ganhando.

Referências

- ARAÚJO, A. C. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. 2000. 220f. Dissertação (Mestrado em educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.
- BAUMAN, Z. **A cultura no mundo líquido moderno**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- BALL, S. J.; MAGUIRE, M.; BRAUN, A. **Como as escolas fazem as políticas: atuação em escolas secundárias**. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. p. 223.
- BARROSO, J. **Cultura, cultura escolar, cultura de escola**. Princípios Gerais da Administração Escolar, v. 1, 2012.
- CAMPOS, M. C. S. de S.; SILVA, V. L. G. da (orgs.) **Feminização do magistério: vestígios do passado que marcam o presente**. Bragança Paulista: Edusf, 2002.
- CASTELLS, M. **A construção da identidade**. In: O poder da identidade. São Paulo: Paz e terra, volume II, 1999, p. 1- 491.
- CERTEAU, M. GIARD, L. MAYOL, P. et al. **A invenção do cotidiano**. Morar, Cozinhar. v. 2, 5ªed. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 3-127.

- FABREGAT, C. H. **La formación del profesorado em ciencias sociales**. Ijuí: Ed Unijuí, 2005.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Tradução de Roberto Machado. 8ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1989, pp. 179/191.
- GOMES, R. M. **Entre o autoritarismo e diálogo: a democracia como processo na gestão escolar** (Dissertação de mestrado não-publicada). Universidade Federal de São Carlos, 2013.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomáz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: DP & A, 11ª ed. 1º reimpressão, 2011. 102p.
- LIBÂNEO, J. C. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. **Educar**, Curitiba, n. 17, Editora UFPR, n. 17, p. 153 – 176. 2001.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.
- MOITA LOPES, L. P. **Identities fragmentadas: a construção discursiva de raça, gênero e sexualidade na escola**. Campinas: Mercado de Letras, 2002. 232 p.
- MONTANARIN, C.; RICORDI, J. C. **Gestão democrática escolar: análise do papel da tríade dos seus principais sujeitos constituintes - diretor, pedagogo e professor**. (Apresentação de trabalho e Comunicação). IV Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação e VI Seminário Internacional sobre Profissionalização Docente (UNESCO), PUC Paraná, Curitiba. 2017.
- PETERS, S. GONÇALVES, G. TIZZEI, R. Uma Experiência em Psicologia, Educação e comunidade. **Psicologia e Sociedade**, v. 18, n. 3, p. 82-87, 2006.
- RIBEIRO, S. L. Espaço escolar: um elemento (in)visível no currículo. **Sitientibus**, Feira de Santana, n. 31, p. 103-118, 2004.
- SÁNCHEZ, R. **On a Critical Realist Theory of Identity**. Alcott, Linda Martín, Michael Hames-García, Satya P. Mohanty, and Paula M. L. Moya. *Identity Politics Reconsidered*. New York: Palgrave Macmillan, 2006, p. 31-52.
- SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez, 1980.
- TILIO, R.C. **Reflexões acerca do conceito de identidade**. Revista Eletrônica do Instituto de Humanidades. Duque de Caxias, v. 8, n. 29, p.109-119, abr./jun. 2009.
- VARJÃO, M. R. B. FALCÃO, J. L. F. Formação da equipe gestora escolar: breve reflexão. **Revista científica eletrônica de pedagogia**. Ano XII – nº 24 – Julho de 2014.
- VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.
- VIEIRA, S. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **RBPAAE** – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.
- VIÑAO FRAGO, A. Historia de la educación e historia cultural. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 0, p. 63-82, 1995.

Recebido em 2022-01-27
Publicado em 2022-07-01