

doi 10.46943/X.CONEDU.2024.GT05.016

NARRATIVAS DE GESTORAS ESCOLARES SOBRE SEU FAZER PEDAGÓGICO

Cássia Silva Santos Góes¹

RESUMO

O artigo discute a gestão escolar a partir das potencialidades e dificuldades elencadas por gestoras de escolas públicas municipais das ilhas de Salvador-Ba. Com aporte teórico em Lück (2009), Libâneo (2012) e Souza (2020) detalham-se as dificuldades elencadas pelas gestoras em exercício na função, para em seguida, investigar algumas formas de superação. O material empírico, produzido demonstra que a gestão escolar é atravessada por muitos desafios, que são potencializados pela atomização de atribuições, a falta de profissionais da educação e a dificuldade em trabalhar com as relações interpessoais. Contudo, identificamos fatores que promovem a satisfação desses profissionais, salientando o reconhecimento da comunidade escolar ao trabalho realizado e aos resultados conquistados, aspectos estes, que instigam o grupo a permanecer na gestão escolar.

Palavras-chave: Gestora escolar, Narrativas, Dificuldades, Potencialidades.

¹ Mestra em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia- BA. goescassia@yahoo.com.br;

INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem sido um tema presente nas pesquisas que temos realizado no decorrer de 24 anos, como professora da Rede Municipal de Ensino de Salvador². Primeiro pelo interesse na atuação dessa profissional, que foi desenvolvido durante a Graduação no Curso de Pedagogia e depois pela nossa implicação profissional, tendo sido gestora escolar por 17 anos, em 4 escolas. Os dois motivos nos levaram a pesquisar o tema com aporte teórico em Lück (2009), Libâneo (2012) e Souza (2020), além de autores e autoras do nosso contexto acadêmico local, que serão referência no desenvolvimento deste estudo.

Exercemos a função de gestora escolar no período de 2003 a 2020, tendo vivenciado situações diversas que culminaram no que nos diz Góes, (2013, p.15)

Durante esse período vivenciamos o crescimento das atividades sob a responsabilidade do diretor escolar, bem como, certa tensão quanto à delimitação das atividades competentes a sua função. Tendo em vista que essa situação gerava diversas dificuldades na gestão da escola, tais como: a) atomização de atribuições; b) dispersão de informações; c) carência de pessoal qualificado; d) estrutura física e material inadequadas; e) múltiplas demandas dos setores da Smed.

Em meio às questões identificadas, observamos que o fazer diário dos profissionais que compõem a gestão escolar- diretora e vice-diretora³, perpassam por atravessamentos que podem tensionar ou potencializar a ação gestora.

Assim, esse estudo busca apresentar a rotina dessas profissionais e os desafios que enfrentam no exercício das suas funções, a partir das narrativas durante o trabalho de monitoramento que desenvolvemos como Coordenadora Pedagógica Regional-CPR, Gerência Regional Subúrbio 2 e Ilhas- GR Subúrbio 2⁴.

2 A Rede Municipal de Educação é um Sistema de Ensino, pois possui Conselho Municipal e Plano Municipal de Educação. Como no cotidiano é denominada Rede por seus profissionais, trataremos assim, neste trabalho.

3 Foram ouvidas profissionais de 37 escolas, sendo que o percentual de mulheres que exercem o cargo de diretoras e vice-diretoras corresponde a 75% do total. Por essa razão trataremos no feminino.

4 A Gerência Regional é uma descentralização da Secretaria Municipal de Educação, dividindo suas 418 escolas em 10 gerências.

O trabalho da Gerência Regional consiste em identificar necessidades, orientar, acompanhar e apoiar as unidades escolares da Rede Pública Municipal de Ensino visando a sua organização técnico-administrativo-pedagógica. Logo, a escuta sensível, as narrativas das diretoras e vice-diretoras é uma constante em nosso trabalho, assim como o apoio para as ações desenvolvidas nas escolas, o que traz elementos pertinentes para esse trabalho.

METODOLOGIA

Este artigo apresenta a pesquisa narrativa como proposta metodológica de natureza qualitativa que procura compreender as experiências, uma vez que narrar é um ato intrínseco à atividade humana, inserindo-as em contextos de pesquisa científica. Desse jeito, a metodologia parte por conhecer e compreender as experiências dos participantes em conexão com o aporte teórico adotado e as percepções narrativas dos próprios pesquisadores.

No campo educacional brasileiro, as pesquisas (auto)biográficas tem se consolidado como perspectiva de pesquisa e como práticas de formação, tendo em vista a oportunidade que remete tanto para pesquisadores, quanto para sujeitos em processo de formação narrarem suas experiências e explicitarem, através de suas narrativas orais e/ou escritas, diferentes marcas que possibilitam construções de identidades pessoais e coletivas. (Souza, 2014, p.40)

Realizamos o registro das narrativas, durante o monitoramento nas escolas e posteriormente, buscamos fazer a conexão com as experiências vividas como gestora escolar, a fim de compreender o que estava sendo narrado. Afinal o sentido dado a cada situação rememorava as práticas do nosso cotidiano, na liderança das escolas municipais em que trabalhamos.

Assim, a atividade biográfica não fica mais restrita apenas ao discurso, às formas orais ou escritas de um verbo realizado. Ela se reporta, em primeiro lugar, a uma atitude mental e comportamental, a uma forma de compreensão e de estruturação da experiência e da ação, exercendo-se de forma constante na relação do homem com sua vivência e com o mundo que o rodeia. Delory-Momberger, 2012, p.524

Também nos apoiamos na investigação dos documentos preenchidos pelas gestoras, tais como: questionários sobre a sua prática, preenchidos durante as reuniões formativas.

Além da nossa dissertação, tendo em vista que se trata de uma pesquisa implicada, trazendo narrativas da nossa prática enquanto diretora escolar. Em concordância com a afirmação de Vilela et al, 2022.

O pesquisador, além de narrar a própria existência, tem a responsabilidade de desenvolver a narrativa da experiência de seus participantes; ora trazendo suas percepções passadas, ora vivendo experiências compartilhadas no presente e ora fazendo projeções futuras, uma vez que cabe ao pesquisador desenvolver uma relação próxima com seu participante.(Vilela, et al, 2022, p.78)

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A compreensão de quem são as gestoras escolares se faz necessária, para estudar seu fazer. Segundo LÜCK (2009, p.22)

[...] são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. [...] Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional

A diretora escolar e a líder da escola, que exerce uma função de autoridade, é professora e administradora, sendo assim uma função complexa, tendo em vista que a escola tem objetivos a alcançar e para que isso ocorra a liderança precisa:

- ter conhecimentos do funcionamento de todos os setores da escola;
- conhecer a legislação educacional, inclusive aquelas que regem o sistema de ensino que rege a escola;
- zelar pela construção e desenvolvimento do planejamento pedagógico;
- prezar pelo desenvolvimento das relações interpessoais;

- observar os resultados alcançados a fim de redirecionar as ações, para melhoria dos mesmos, com vista a aprendizagem dos estudantes.

De acordo com Lück (2009, p. 22), é responsabilidade das diretoras escolares “zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais”.

Considerando que a gestão escolar, composta pela diretora e a vice-diretora, coordenaram o trabalho coletivo, em alguns casos com a colaboração da coordenadora pedagógica, quando a escola dispõe dessa profissional. Essas profissionais estão a serviço das pessoas e da organização, zelando pela tomada de decisão de forma democrática, além de assessorar as professoras e professores apoiando-as/os em sua práxis pedagógica. Como nos afirma LIBÂNEO et al., 2012:

[...] as atividades de coordenação e acompanhamento do trabalho de pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho (LIBÂNEO et al., 2012, p.475).

DIFICULDADES ELENCADAS PELAS DIRETORAS E VICE-DIRETORAS

Em meio a essa atomização de responsabilidades as diretoras e vice-diretoras, por vezes se vêem sobrecarregadas e encontram dificuldades para a realização do seu trabalho. Quando perguntadas sobre as dificuldades que enfrentam na realização do trabalho, 13 diretoras e vice-diretoras trouxeram respostas que se entrecruzam, como veremos a seguir:

Diretora 1. *Dificuldade em garantir a qualidade no desenvolvimento de todos os projetos e programas educacionais, (que não são poucos), para que, de fato, tenhamos uma educação de resultados satisfatórios e fidedignos. Garantir uma educação inclusiva de qualidade, em meio a nossa realidade precária de estrutura, recursos, falta de capacitação de professores e colaboradores.*

Diretora 2. *A grande quantidade de crianças com deficiência sem acompanhamento por profissionais da área de saúde. O grande número de avaliações e projetos oriundos da SMED, sem que nenhum seja voltado para o público com dificuldade de aprendizagem. A ausência de centros*

de apoio multidisciplinar para auxiliar no aprendizado dos alunos com deficiência.

Vice-Diretora 1. *Dificuldade de acesso aos órgãos assistenciais de apoio psicológico às famílias e aos estudantes. Falta de autonomia para resolver assuntos referentes aos terceirizados.*

Vice-diretora 2. *Ausência de suporte social e psicopedagógico para os alunos com questões de aprendizagem*

Observamos que as narrativas acima convergem no que diz respeito às dificuldades em lidar com estudantes atípicos e suas necessidades. Sabemos que a Educação Inclusiva é um tema de grande importância na atualidade, que tem como objetivo principal melhorar a qualidade do ensino ofertado nas escolas que atendem estudantes com necessidade especiais, adaptando metodologias e dinâmicas que permitam a acessibilidade física, social e pedagógica.

Porém, as narrativas demonstram que existem desafios a serem superados para que as nossas escolas tenham uma Pedagogia Inclusiva. Afinal para que isso ocorra a experiência das diretoras e vice-diretoras apontam alguns caminhos, a saber: adequação da estrutura física, capacitação de professores/as e colaboradores, centro de apoio multidisciplinar, trabalho conjunto com profissionais da saúde, apoio as as famílias atípicas, suporte social e pedagógico.

As narrativas trazem ainda a dificuldade de coordenar os projetos educacionais advindos da Smed, que são muitos.

Diretora 3. *Alternância de professores devido a vínculos temporários. Aqueles ligados ao desempenho dos educadores, com destaque para as relações interpessoais. Vale destacar que administrar ausência devido à saúde dos professores, não é fácil. Sistematização de processos para consolidar a proposta da escola. Dar a devida atenção aos segmentos de educação infantil e fundamental.*

Diretora 4. *É de garantir o funcionamento da escola devido a atestados médicos e atrasos de funcionários.*

Diretora 5. *Ah! O tempo e urgência nos pedidos da GR e da Smed.*

Diretora 6. *Com certeza a minha maior dificuldade é a falta de professores.*

Diretora 7. *Administrar conflitos interpessoais entre funcionários e professores; Administrar o tempo quando há ações externas, sem aviso prévio para resolução imediata de demandas e/ou reuniões;*

Vice-diretora 3. *Nossa! A gestão de pessoas, falta de pessoal, questões disciplinares .*

Vice-diretora 4. *A falta de coordenador pedagógico, excesso de demandas. Faço o meu trabalho e o que seria do coordenador.*

Vice-diretora 5. *A minha dificuldade é com as relações interpessoais, para criar projetos possíveis e que toda a comunidade escolar se envolva*

Nesse conjunto de narrativas evidencia-se a falta de pessoal, o bom desenvolvimento das relações interpessoais e o excesso de demandas como dificuldades. As duas primeiras dificuldades estão ligadas à gestão de pessoas, uma das competências da diretora e vice-diretora é promover a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, centrada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos. Logo, o desenvolvimento dessa competência não se estabelece plenamente, devido a ausência dos profissionais, seja por motivo de doença ou pela inexistência desse profissional na escola.

De acordo com Luck, 2009, p.82 “as demandas e possibilidades de atuação sob a dimensão da gestão de pessoas são múltiplas, pois interferem em todas as ações da escola e se articulam com todas as demais dimensões de gestão escolar.”

Percebemos assim, que a ausência de profissionais interfere principalmente no principal objetivo da escola, garantir a aprendizagem dos estudantes.

Observamos que o excesso de demandas e a urgência em respondê-las também são dificuldades, enfrentadas por essas profissionais, que sofrem com a sobrecarga de trabalho que pode gerar retrabalho para a gestão (Dasgupta; Kapur, 2020 apud Severgnini et al 2022).

POTENCIALIDADES ELENCADAS PELAS DIRETORAS E VICE-DIRETORAS

As narrativas das diretoras e vice-diretoras, trazem como potencialidades do trabalho que realizam, questões referentes à participação da família e o envolvimento das equipes:

Diretora 3. *O apoio das famílias é muito importante. O envolvimento, dedicação, participação, abertura para o diálogo e o sentimento de pertença de toda equipe escolar. E claro, a parceria entre a gestora e a vice, que acreditam na educação pública e conseguem juntas desenvolver estratégias de fortalecimento de toda comunidade escolar, a partir do olhar sensível para as crianças que frequentam a Unidade Escolar.*

Diretora 2. *Eu tenho oportunidade de concretizar mudanças na microestrutura, juntamente às famílias e comunidade.*

Vice-diretora 5. *Eu estabeleci parcerias com pais, responsáveis e comunidade local. Gerenciar os recursos humanos e financeiros de forma eficaz, também consigo desenvolver projetos interdisciplinares.*

Percebemos nas narrativas acima que o potencial da ação gestora, perpassa também pela gestão de conflitos, que também se apresentou com dificuldades em algumas narrativas. Vejamos mais algumas narrativas que apontam como potencialidade as relações interpessoais desenvolvidas na escola.

Vice-diretora 2 *Sempre buscamos soluções através do diálogo, relacionada aos conflitos dentro da unidade escolar; lidar com os recursos financeiros da melhor forma possível e ; buscamos aproximação com a comunidade.*

Corroborando com o que nos diz Luck, (2009,p. 95) “nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação.”

Percebemos ainda a importância da gestão pedagógica e da gestão de resultados como potencialidades do trabalho do gestor.

Diretora 1. *Resultados positivos esperados; Conseguir acessar e lidar com todo corpo discente e discente; Participar e dirigir resultados positivos; Contribuir de maneira positiva aos interlocutores para ações exitosas; Poder ficar pertinho de toda comunidade, ajudando da melhor maneira possível.*

Vice-diretora 1. *Desenvolver o espírito de liderança - Contribuir com a formação humana e o desenvolvimento pleno dos estudantes assegurando direitos sociais e favorecendo seu crescimento pessoal.*

Diretora 4. *A garantia do bem estar e desenvolvimento das crianças. Organização da unidade e da rotina, parceria família x escola x comunidade.*

Vice-diretora 3. *A possibilidades de ajudar a comunidade e o desenvolvimento das habilidades dos educandos.*

Vice-diretora 4. *O Acompanhamento da frequência de alunos e professores, sem frequência não tem ensino e aprendizagem.*

Salientamos que essas potencialidades em certa medida imputam ao trabalho da diretora e da vice-diretora destaque no processo educacional, como nos mostra Braslavsky (2006):

(...) em praticamente todas as pesquisas educacionais sobre a qualidade da educação, constata-se que as características do

exercício do papel da direção, e mais especificamente do papel dos diretores e diretoras de escola, apresentam uma correlação importante com a possibilidade de conduzir instituições adequadas para promover a aprendizagem de qualidade. (BRASLAVSKY, 2006, p. 27-28)

Por fim, entre as potencialidades foi apontada em uma narrativa a importância do cumprimento de prazos, em meio a sobrecarga de trabalho evidenciados anteriormente como dificuldade. Assim como a relação de apoio entre a GR e a escola e o recebimento do recurso financeiro.

Diretora 7. *O cumprimento de prazos nas entregas é uma potencialidade, aqui nós cumprimos.*

Diretora 5. *O apoio da Gerência e o recurso financeiro do PDDE-S, são importantes.*

O estudo nos mostra que ainda que as diretoras e vice-diretoras ouvidas, tenham dificuldades na gestão escolar, no desenvolvimento das suas funções, elas conseguem identificar potencialidades das ações que desenvolvem, demonstrando um certo nível de satisfação com os resultados alcançados, evidenciadas na aprendizagem das/dos estudantes.

Nos deparamos assim com “o desafio de continuar pensando a vida por dentro, ouvindo e contando histórias de pessoas comuns para conhecermos configurações outras de bio-grafar a vida.”(SOUZA, 2020). Logo, os sujeitos que compõem as escolas têm muito a dizer sobre o seu fazer, as professoras, os profissionais de apoio, a diretora, a vice-diretora, a coordenadora pedagógica, os estudantes e suas famílias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo nos mostra que a gestão escolar, exercida pela diretora e pela vice-diretora, requer um bojo de conhecimentos desses profissionais acerca da legislação educacional, dos processos educativos, do gerenciamento das relações interpessoais e organizacionais. Que esses profissionais encontram dificuldades na realização do seu trabalho, inclusive relacionados a sobrecarga de trabalho, ausência de profissionais seja pela escassez ou por motivo de doença, a dificuldade em lidar com questões relacionais entre os profissionais da escola.

Ainda que as dificuldades encontradas sejam muitas, também identificamos que existem potencialidades que trazem satisfação tais como: a aprendizagem dos estudantes, a aproximação das famílias com a escola, a melhoria dos resultados, a relação dialógica e os recursos financeiros recebidos. Essas e outras potencialidades estão presentes nas narrativas, demonstrando que essas profissionais encontram estímulo para desenvolver o seu fazer, nessas potencialidades.

Compreendemos que ainda há muitos fatores que precisam ser estudados, para compreender os fatores que se apresentam como dificuldade ou potencialidade no trabalho da gestão escolar.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos as diretoras e vice-diretoras escolares que contribuíram com esse estudo, disponibilizando o seu tempo, conhecimento e experiência.

REFERÊNCIAS

BRASLAVSKY, Cecília. **Dez fatores para uma educação de qualidade para todos no século XXI**. Semana monográfica da educação, Madri. Fundação Santillana. São Paulo: SP. Editora Moderna, 2006

DELORY-MOMBERGER, Christine. **Abordagens metodológicas na pesquisa biográfica** Revista Brasileira de Educação v. 17 n. 51 set.-dez. 2012. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/5JPSdp5W75LB3cZW9C3Bk9c/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 21/09/2024

GÔES, Cássia Silva Santos. **Um estudo sobre as Atribuições dos Diretores Escolares da Rede Municipal De Ensino de Salvador**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Educação e Contemporaneidade) Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2013.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo 2009

SEVERGNINI, Elizandra et al. **Gestão escolar e os aspectos de disfunção burocrática: proposta de um modelo conceitual**. 2022. Disponível em <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876312006/html/#:~:text=Esta%20>

sobrecarga%20de%20trabalho%20ocorre,de%20sobras%20do%20
PDDE%20e. Acesso em 10/09/2024

SOUZA, Elizeu Clementino. **Diálogos cruzados sobre pesquisa (auto)biográfica: análise compreensiva-interpretativa e política de sentido.** Educação | Santa Maria | v. 39 | n. 1 | p. 39-50 | jan./abr. 2014.

_____. Dimensões e desafios da pesquisa (auto)biográfica no atual contexto brasileiro. Entrevista-2020. Disponível: <https://periodicos.ufpi.br/index.php/cedsd/article/view/2427/2217>. Acesso em 10/09/2024

VILELA, Elaine Gomes. **Pesquisa Narrativa: uma proposta metodológica a partir da experiência** Revista Estudos Aplicados em Educação | São Caetano do Sul, SP | v.6 | n. 12 | p.75-84| 2021| ISSN 2525-703X