



4097 - Trabalho Completo - XXIV Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste - Reunião Científica Regional da ANPEd (2018)
GT05 - Estado e Política Educacional

GESTÃO ESCOLAR E SUBJETIVIDADE EM TEMPO DE RESPONSABILIZAÇÃO

Arlene Maria Soares de Medeiros - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
Agência e/ou Instituição Financiadora: CNPQ (bolsa de Iniciação Científica)

Diante da política de responsabilização implementada pelo Sistema Municipal de Educação de Mossoró-RN, como os gestores escolares lidam e se sentem no exercício da profissão? O propósito é analisar a dimensão subjetiva na gestão escolar, tendo como referência os profissionais que nela atuam. Pesquisa qualitativa, consistindo de revisão de literatura e realização de entrevistas semiestruturadas. Os profissionais aceitam a política de responsabilização, mas, a consequência é o adocimento.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Política de Responsabilização. Dimensão Subjetiva.

INTRODUÇÃO

Discutir a dimensão subjetiva pressupõe pensá-la na interface com a dimensão objetiva, enquanto constitutivas e constituintes do sujeito histórico que é, ao mesmo tempo, produtor e produto da história (AGUIAR e BOCK, 2016). Trazer a dimensão subjetiva para o campo da gestão escolar é debater uma problemática emergente, uma vez que durante anos a gestão era apenas percebida em seus aspectos formais-burocráticos, cuja funcionalidade se dava através do controle e do exercício do poder, culminando, portanto, com a sociedade autoritária. O gestor escolar era, de fato e de direito, o detentor das decisões no âmbito institucional, atuando como porta-voz das demandas estatais. Essa perspectiva de compreensão de gestão foi denominada técnico-racional e perdurou durante muitos anos (LIBÂNEO, 2004).

Historicamente, outras perspectivas foram fazendo parte do escopo teórico-prático da gestão, cujas outras características da subjetividade, da coletividade, do enfrentamento ao poder instituído passaram a fazer parte da gestão escolar. Em 1988, com a Constituição Federal, nasce e cresce a defesa por uma escola pública, laica, democrática e de qualidade. Seguindo esse raciocínio, a LDB 9.394/96 também endossa o princípio constitucional. Com o exercício da democracia na sociedade e na escola, em virtude das mudanças paradigmáticas na educação, a subjetividade de quem faz a gestão escolar passa a ser objeto de análises, por considerá-la também determinante (FORTUNA, 2000). As discussões em torno da subjetividade não deixam de levar em conta os condicionantes macroestruturais, contornados pelos marcos das políticas educacionais que trazem embutidos os interesses do Estado neoliberal e do mercado, principalmente em tempo de responsabilização. O fundamental é perceber que, na realidade escolar, os condicionantes objetivos e subjetivos se relacionam e definem as práticas dos que atuam na instituição.

Não existem estruturas organizacionais em abstrato. Elas se fazem e se apresentam em sujeitos concretos, que nelas escrevem parte de sua história de vida pessoal, e que, em co-autoria, escrevem também a história da instituição. Os acontecimentos que se sucedem e se cruzam, fortemente marcados pelos condicionantes sociais, políticos e econômicos, em tempos e espaços que lhes circundam, integram os referenciais identificatórios dos sujeitos individuais e do sujeito coletivo (FORTUNA, 2000, p.49).

Em outro momento, discute-se o sujeito e gestão escolar, admitindo-o invisível diante da visibilidade burocrática (MEDEIROS, BARBOSA e FORTUNA, 2006). Aqui não se pretende esquecer que os gestores escolares atuam cotidianamente tendo que lidar com os condicionantes macro e microestruturais, para os quais confluem as demandas objetivas e subjetivas. A gestão escolar não é neutra, descolada das relações sociais que os indivíduos estabelecem entre si e das marcas subjetivas que os profissionais (gestores) trazem para suas práticas cotidianas, porque são históricos.

É no contexto híbrido entre os condicionantes objetivos (instituídos) e subjetivos (instituintes) que a gestão escolar vai se definindo, vai se "conformando" aos pressupostos das políticas de responsabilização na educação. Tais políticas começaram a ganhar fôlego a partir de duas experiências básicas desenvolvidas em dois países, de continentes diferentes: Estados Unidos da América e Inglaterra (AFONSO, 2012) que foi se proliferando por vários países do mundo, dentre eles: o Brasil. É fundamental que se diga que a responsabilização nasce atrelada à avaliação das escolas e dos sistemas como controle, medição, desempenho. Diante desse cenário em que a política de responsabilização se concretiza em vários sistemas de ensino, inclusive em Mossoró-RN, como os gestores escolares lidam e se sentem no exercício da profissão? O propósito é analisar a dimensão subjetiva na gestão escolar, tendo como referência de análise as vozes dos profissionais – sujeitos históricos – que nela desenvolvem seus saberes e fazeres.

DESENVOLVIMENTO

Esta pesquisa persegue as características de uma pesquisa qualitativa, com a realização de um levantamento bibliográfico no Banco de Teses e Dissertações da CAPES e de uma entrevista semiestruturada com duas gestores que atuam em escolas de Mossoró,

cujos Índices de Desenvolvimento da Educação (IDEB's) estão acima de 6,0. Para o levantamento das teses e dissertações, fizemos vários recortes: temporal, compreendendo a última década; temático, com a utilização associada das expressões gestão escolar e subjetividade. O quadro abaixo indica os achados.

Quadro 1: Teses e Dissertações defendidas sobre a Gestão Escolar e Subjetividade na última década

AUTOR(A)	TRABALHO	IES/PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO	ANO	NÍVEL
Sônia Gláucia Costa	Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar: Um estudo de caso com participantes da escola de gestores 2010	UNB/Programa de Pós-Graduação em Educação	2011	Mestrado
Cátia Cristina Xavier Mazon	O Mal-Estar docente em gestores escolares	UNESP-Bauru/Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem	2012	Mestrado
Michele Dorneles Valent Czekster	Sofrimento e Prazer no Trabalho Docente	UFRGS/Programa de Pós-Graduação em Administração	2007	Mestrado
Carlos Luiz Gonçalves2017.	Gestão e Participação: Subjetividade em Relação	PUC-SP/Programa de Pós-Graduação em Educação: Psicologia da Educação	2007	Doutorado

Fonte: Banco de Teses da CAPES, ano 2017.

Dois (02) trabalhos foram defendidos em Programas de Pós-Graduação em Educação e dois (02) em outros Programas. Em sua síntese rápida, Costa (2010) admite que o processo participativo no contexto de uma gestão democrática depende da interação dos sujeitos na instituição. Consiste numa pesquisa fundamentada na psicanálise. Com a mesma matriz teórica, Fortuna (2000) realizou sua pesquisa, demonstrando que a vinculação da psicanálise à gestão escolar é algo em construção há duas décadas. Mazon (2012) reflete sobre o mal-estar docente, identificando as licenças de afastamento do trabalho para tratamento de saúde em professores que atuam como gestores escolares. O adoecimento tende a crescer quando aumenta a idade do/a profissional, principalmente com o surgimento de eventos estressores (relações interpessoais, moléstias emocionais, questões econômicas). Parece ser óbvio que o exercício da gestão escolar é um campo propício ao estresse, pois, cotidianamente, os gestores lidam com conflitos, posições e interesses conflitantes, somando-se a sobrecarga de trabalho advinda da descentralização e democratização da gestão, cujos processos de aplicação e prestação de contas de vários programas e plano (PDE, PDDE, dentre outros) estão sob a responsabilidade do gestor escolar.

Czekster (2007) busca saber o que (re)produz sofrimento e prazer nos docentes de uma escola pública, cujo contexto também vivido pelos gestores. Para tanto, a autora elenca três categorias básicas de análise: relações com a "clientela"; condições de trabalho e condições subjetivas do professor. Não se precisa ir muito longe para perceber que as condições de trabalho, sob a égide da responsabilização, têm precarizado sobremaneira o exercício dos profissionais da educação e, em particular, dos gestores escolas (HIPÓLITO, 2011.). A única tese encontra no país foi a de Gonçalves (2007). Analisa a experiência de uma gestão participativa em uma escola da Educação Básica em São Paulo, à luz da Psicologia Histórico-Cultural. A pesquisa releva que as instituições escolares podem ser melhoradas em seu funcionamento quando são buscados os canais de participação. Ou seja, os movimentos de participação refletem as relações entre as pessoas, com seus valores, percepções, ideias e perspectivas de gestão, reforçando, portanto, que é por intermédio da participação que a subjetividade tem sua relevância no debate da gestão. De nossa parte, também há uma defesa neste sentido, quando se percebe que é na gestão democrática que se reconhece a subjetividade, haja vista a abertura para argumentação e contra-argumentação.

As duas gestoras que participaram de nossa investigação são pedagogas, formadas pela UERN. Ambas informaram que foram indicadas pela Secretaria Municipal de Educação para assumir a função, mesmo com essa forma de escolha, elas reconheceram estar preparadas. Elas também admitem que essa forma de escolha não é a melhor. Vejamos que disseram: "Eu penso que hoje não deveria ser mais por indicação, mas, também não concordo que seja por eleição porque nem todo mundo que se candidata está apto a ser um gestor" (GESTORA DA ESCOLA A). Por sua vez, a Gestora da Escola B acredita que a eleição seja a forma mais democrática. Não há unanimidade na área quanto às formas de escolhas, mas também há uma tendência de admitir que a indicação política seja a mais inadequada ao processo de democratização da gestão.

Sobre a política de responsabilização, as duas gestoras endossam os encaminhamentos traçados pela Secretaria Municipal de Educação (SME). Asseveram a sobrecarga burocrática, principalmente, decorrência da elaboração do Mapa Educacional, que é um documento em que os profissionais e a comunidade escola se reúnem para traçar suas metas no início do ano, sempre na perspectiva de superar o ano anterior e, no final do ano, preparam o relatório que será submetido ao processo de premiação das escolas e dos profissionais. É a partir dos resultados do Mapa Educacional que são geradas as premiações. De um lado, a Gestora da Escola A reforçou: "Essa política da meritocracia, eu acho que ela não está sendo bem interpretada porque as pessoas... eu não sou contra a premiação. Eu sou contra a premiação para pessoas que não contribuem, só recebem!" Por outro, a Gestora da Escola B diz: "(...) eu acho que não precisaria disso, não deveria ser por aí, deveria todo mundo fazer porque é nosso papel fazer. Mas todo o nosso país se encontra em caos, dimensões tão extremas, que precisa ter estratégias e eu acho que foi uma estratégia feliz porque quando mexe com o bolso, todo mundo gosta!"

Percebe-se que, nas falas das gestoras, "operam-se as subjetividades atravessadas pelo discurso oficial" (ROSA, 2013, p. 458). Pois, elas sentem as fragilidades e dificuldades de manter a política de responsabilização com tantas metas a serem cumpridas no decorrer do ano em virtude do Mapa Educacional, inclusive não contam com vice-gestores, mas acabaram se posicionando favoravelmente. A Gestora da Escola A se posicionou: "Você está falando das metas...? Da Lei de Responsabilidade...? Muito boa a lei, mas acho que ela ainda está sendo mal interpretada, sabe? Mas eu acho que é muito boa, acho que as pessoas têm que se responsabilizarem juntas, não é só um ou outro não." A Gestora da Escola B, de maneira mais taxativa, afirmou: "É um modelo a ser seguido". São essas falas que nos faz entender

o quanto as subjetividades das gestoras reforçam o próprio discurso oficial, independentemente de seus efeitos colaterais.

Uma das principais consequências do excesso de trabalho é o próprio adoecimento dos profissionais, que aumenta com a idade. Han (2017) defende que a sociedade do desempenho é da autoexploração, com consequências patológicas profundas ao ser humano, a exemplo da depressão, estresse e Síndrome de Burnout. A Gestora da Escola A, por ter mais experiências na educação e ter mais idade, deixou transparecer que carrega consigo um alto grau de estresse: "(...), eu preciso melhorar em relação a isso, sei lá, é porque eu sou muito ansiosa. (...) ontem eu escutei assim do meu marido, ele dizer: essas dores de cabeça que você sente é dessas coisas, desses estresses (...) A responsabilidade é muito grande". A Gestora da Escola B, mais jovem, reforçou que seu estresse foi quando assumiu a função, pois, não tinha prática em escolas públicas, nem com a política local.

CONCLUSÃO

A política de responsabilização encontra-se afinada com os pressupostos da sociedade do desempenho, pois a sobrecarga de trabalho advinda de responsabilidade com o Mapa Educacional e de outras transferências de responsabilidade para escola acaba sendo bem aceita pelas gestoras. É todo um processo de captura que faz com que elas se sintam "defensoras" da política, mesmo que os efeitos sejam perversos: adoecimento.

A dimensão subjetiva também é determinante no contexto das práticas cotidianas das gestoras. Aliás, essa dimensão pode pender para manter políticas educacionais de desempenho ou questioná-las no sentido da emancipação. O agravante, a partir da pesquisa realizada, é que nela a autoexploração encontra razão de existir, que os sofrimentos são justificáveis.

REFERÊNCIAS

- COSTA, Sônia Gláucia. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar**: um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília. Brasília, 2011.
- CORREIA, José Alberto; MATOS, Manuel. **Solidões e solidariedades nos quotidianos dos professores**. Porto/Portugal: ASA, 2001.
- CZEKSTER, Michele Dorneles Valent. **Sofrimento e prazer no trabalho docente em escola pública** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.
- FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. **Gestão Escolar e Subjetividade**. São Paulo: Xamã; Niterói: Intertexto, 2000.
- GONÇALVES, Carlos Luiz. **Gestão e participação**: subjetividade em relação. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação/Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. 2ª edição ampliada. Petrópolis/RJ: Vozes, 2017
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5a ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- MAZON, Cátia Cristina Xavier. **O Mal-Estar docente em gestores escolares**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem, Universidade Estadual de São Paulo. Bauru, 2007.
- ROSA, Sanny Silva da. Entrevista com Stephen Ball – Privatizações da educação e novas subjetividades: contornos e desdobramentos das políticas (pós) neoliberais. In: Revista **Brasileira de Educação**, v.18, n.53, abr.-jun, 2013, p. 457-466.