



GESTÃO ESCOLAR: desafios que permeiam a atuação de gestoras nas redes municipal e estadual da Zona Norte do Rio de Janeiro¹

Celeste da Costa Souza²

Jaqueline dos Reis Rodrigues³

Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino⁴

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo refletir sobre a dimensão da atuação de gestoras escolares da Zona Norte da cidade do Rio de Janeiro, especificamente no bairro de Brás de Pina. A hipótese defendida foi a de que as atuações de gestores de escolas públicas brasileiras enfrentam inúmeros desafios diante do seu exercício. Desse modo, o artigo procurou analisar as seguintes questões: a formação inicial e contínua, a realidade dos professores-gestores, as dificuldades enfrentadas na direção escolar das escolas públicas, as relações estabelecidas com as instâncias mantenedoras, com as famílias e com a comunidade escolar. A metodologia utilizada pautou-se na abordagem qualitativa e teve como instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada. As participantes da pesquisa foram três gestoras, cada uma representando um segmento da rede pública, que contemplavam a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio. As análises empreendidas salientaram os desafios da gestão escolar, que demanda ações nas diferentes dimensões do trabalho. Nas reflexões estabelecidas com as gestoras, três aspectos foram ressaltados: a importância da experiência na docência, a formação contínua e a necessidade de políticas públicas eficientes para a valorização dos professores.

Palavras-chave: Administração da educação escolar. Gestão pedagógica. Formação de professores.

¹ Agradecemos ao apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pela bolsa de iniciação científica durante o período de desenvolvimento deste projeto na UFRJ.

² Licencianda do Curso de Pedagogia, UFRJ; Grupo de Estudo e Pesquisa Professor Gestor - GPPG; Bolsista PIBIC na iniciação científica. Orcid iD: <https://orcid.org/0000-0001-5339-2931>. E-mail: celestesouza.ped@gmail.com

³ Licencianda do Curso de Pedagogia, UFRJ; Grupo de Estudo e Pesquisa Professor Gestor - GPPG; participante voluntária na iniciação científica. Orcid iD: <https://orcid.org/0000-0001-9007-051X>. E-mail: jaque.chan@gmail.com

⁴ Doutora em Educação, UFMG; Pós-Doutorado pela Universidade Federal Fluminense. Pós-Doutorado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Professora na UFRJ; Coordenadora do Grupo de Estudo e Pesquisa Professor Gestor - GPPG. Orcid iD: <https://orcid.org/0000-0003-0382-3523>. E-mail: jussarapaschoalino@fe.ufrj.br

SCHOOL MANAGEMENT: challenges that permeate the performance of female administrators in municipal and state networks in the North Zone of Rio de Janeiro

ABSTRACT

This work aims to reflect on the dimension of the performance of school administrators in the North Zone of the city of Rio de Janeiro, specifically in the neighborhood of Brás de Pina. The hypothesis defended is that the performance of managers of Brazilian public schools face numerous challenges in relation to their exercise. Thus, the article seeks to analyze the following issues: initial and continuing education, the reality of teacher-managers, the difficulties faced in the school management of public schools, the relationships established with the sponsors, with the families and with the school community. The methodology used was based on the qualitative approach and had as research instrument the semi-structured interview. The research participants were three managers, each one representing a segment of the public network, which included Kindergarten, Elementary School and High School. The analyzes undertaken highlighted the challenges of school management, which demand actions in the different dimensions of work. In the reflections established with the managers, three aspects were highlighted, which were the importance of experience in teaching, continuing education and the need for efficient public policies for the appreciation of teachers.

Keywords: Administration of school education. Pedagogical management. Teacher training.

2

GESTIÓN ESCOLAR: desafíos que permean el desempeño de las administradoras en las redes municipales y estatales de la Zona Norte de Rio de Janeiro

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre la dimensión del desempeño de los administradores escolares en la Zona Norte de la ciudad de Rio de Janeiro, específicamente en el barrio de Brás de Pina. La hipótesis defendida es que el desempeño de los gerentes de las escuelas públicas brasileñas enfrenta numerosos desafíos en relación a su ejercicio, por lo que el artículo busca analizar los siguientes temas: la educación inicial y continua, la realidad de los docentes-gerentes, las dificultades enfrentadas en la gestión escolar de las escuelas públicas, las relaciones establecidas con los patrocinadores, con las familias y con la comunidad escolar. La metodología utilizada se basó en el enfoque cualitativo y tuvo como instrumento de investigación la entrevista semiestructurada. Los participantes de la investigación fueron tres gerentes, cada uno representando un segmento de la red pública, que incluía jardín de infantes, escuela primaria y secundaria. Los análisis realizados destacaron los desafíos de la gestión escolar, que demandan acciones en las diferentes dimensiones del trabajo. En las reflexiones establecidas con los directivos, se destacaron tres aspectos, que fueron la importancia de la experiencia en la docencia, la formación continua y la necesidad de políticas públicas eficientes para la valoración de los docentes.

Palabras clave: Administración de la educación escolar Gestión pedagógica Formación del profesorado.

INTRODUÇÃO

A educação formal e regular é constituída de vários profissionais que atuam para garantir a sua realização no cotidiano das escolas. Adentrar nesse contexto é possibilitar entender as especificidades de ações que permeiam a educação. Este estudo evidenciou parte de uma pesquisa que buscou compreender as situações de atuação dos gestores de escolas públicas da Zona Norte do Rio de Janeiro.

A escolha pela metodologia qualitativa possibilitou as análises sobre as atuações dos gestores escolares, ao mesmo tempo em que trouxe à tona as singularidades desse trabalho. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas, que possibilitaram entender algumas faces dessa profissão. As análises permitiram reflexões sobre a área educacional e sobre o trabalho da gestão escolar. As entrevistadas receberam os codinomes de gestoras. Além disso, foram acrescentadas informações sobre o segmento em que atuavam, com o intuito de garantir o anonimato delas. As participantes da pesquisa, intencionalmente escolhidas, foram três gestoras, que aceitaram participar do estudo a partir do convite. Uma representa o segmento da educação básica e, portanto, a educação infantil (EDI); uma o ensino fundamental (EF) e outra o ensino médio (EM). As entrevistas foram realizadas por meio de reuniões remotas, que aconteceram por agendamento previamente marcado por *e-mail*, em virtude da pandemia de Covid-19.

Para apresentar as análises deste estudo, dividimos em quatro partes o presente texto. Na primeira parte, se refletiu sobre a feminização da gestão escolar, devido à inserção majoritária do gênero feminino na educação. Na segunda, foram analisadas as experiências das gestoras sobre as suas vivências educacionais. Na terceira, buscou-se compreender as relações estabelecidas pelas gestoras. Para isso, foram analisados os desafios e as dificuldades que permeavam as atuações delas como dirigentes escolares e

que por vezes ficavam escondidas dentro das próprias unidades. Na quarta parte foram apresentadas algumas considerações sobre o estudo realizado.

Nesse sentido, foi retratada a realidade da atuação dessas diretoras da educação pública, com o intuito de refletir sobre a área, pois se constatou a necessidade de mais estudos sobre o cotidiano da gestão escolar brasileira, ainda uma área pouco pesquisada.

FEMINIZAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

A gestão das escolas no Brasil tem como característica predominante a presença do gênero feminino entre as dirigentes das unidades escolares. Esta afirmação pode ser comprovada por meio dos dados em plataformas, como na pesquisa da *Teaching and Learning International Survey* (Talis), realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O Brasil, em conjunto com mais de 40 países, participou da referida pesquisa (INEP, s/d., s/p.). Os dados analisados foram referentes à terceira Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem (Talis 2018), que possibilitou aos professores e diretores informarem dados a partir das respostas ao questionário proposto. Os resultados apresentados pela pesquisa possibilitaram contribuições para as análises da educação e para o desenvolvimento de políticas educacionais.

Ao realizar a consulta aos dados apresentados pelos resultados referentes aos dirigentes escolares, foi verificado que 76,5% das gestões de escolas públicas municipais do Brasil eram compostas por mulheres e na rede estadual o percentual feminino, que atuava na direção das escolas, foi de 68,2%. Vale ressaltar que das três entrevistadas escolhidas para este estudo, todas são do gênero feminino, com o intuito de buscar compreender melhor este cenário frente às análises dos resultados obtidos pela Talis e pela literatura sobre a temática da feminização do magistério.

A docência vem sendo marcada como lugar da mulher, ao refletir que antigamente as mulheres não tinham seus devidos direitos como cidadãs de fato. Elas não podiam sair para trabalhar fora de casa e pouco podiam

estudar. Com o aparecimento das escolas normais, no fim do século XIX, houve uma oportunidade da mulher em dar continuidade aos estudos. Por volta do fim do século XIX, com o surgimento das primeiras escolas normais, as mulheres tiveram a oportunidade de dar continuidade aos estudos e de entrar na carreira profissional. Assim, aos poucos, foi modificando a sina de que ser mulher era apenas cuidar de todo o trabalho doméstico e atuar no magistério passou a constituir um espaço feminino. Dessa forma, também foi alterando a perspectiva de que a docência era uma profissão totalmente masculina.

Naturalmente consideradas frágeis e pouco hábeis para desempenhar qualquer tarefa que fugisse ao universo doméstico, a participação das mulheres no mundo do trabalho foi protelada por um discurso que insistia em naturalizar a inaptidão para qualquer atividade produtiva (MOURA, 1999, p. 101-111).

Com o passar dos anos e pelas lutas em prol dos direitos das mulheres, elas conseguiram ganhar espaço público. E, nesse sentido, o trabalho realizado no magistério começou a ser associado às características femininas. Isso paulatinamente foi oportunizando as mulheres nas suas caminhadas para fora do domínio da casa.

Ser professora era, e continua sendo considerada por muitos, a profissão das mulheres. Essa lógica reflete sobre o que pensa a sociedade e sobre as concepções do papel de ser docente, com características ditas femininas, que denotam a sensibilidade e a compreensão diante das demandas que a atuação da docência exige (CHAMON, 2005).

Na visão da sociedade ainda perduram resquícios do machismo sobre a mulher, como se ela devesse priorizar o lar e depois pensar em si, nos seus sonhos e metas, em detrimento da sua carreira.

[...] a mulher que vem a dura pena lutando pela conquista de espaços ou por respeito, meio a essas transformações nas relações homem-mulher, sem rejeitar a vida familiar, mas questionando o que está posto tal qual está definido, por décadas (SANTANA, 2010, p. 5).

Nessa perspectiva de luta, o espaço de trabalho das mulheres vem de forma significativa mudando essa lógica já imposta. Com esse entendimento,

os resultados das participações das mulheres no campo de trabalho demarcaram os múltiplos desafios que hoje temos e que foram esforços de muitas lutas das mulheres para a garantia dos seus direitos (DIU, 2015).

Na atualidade, pode se constatar que alguns avanços em relação ao trabalho feminino já se consolidaram em direitos. Nesse sentido, as mulheres passaram a ser reconhecidas pela capacidade e excelência em suas respectivas profissões, não só na área educacional. E nessa perspectiva, as mulheres vêm conquistando o direito de decidirem sobre o próprio futuro e escolherem qualquer área profissional de seu interesse. Entretanto, se constata que, mesmo diante de tantas conquistas relativas às atuações das mulheres no campo profissional, as marcas de todo esse processo de desvalorização da mulher ainda podem ser verificadas.

Um aspecto que se pode salientar se refere à presença do estereótipo criado sobre a compreensão de que a docência é lugar da mulher. Vale destacar que no mundo atual torna-se necessário desconstruir esses pensamentos. Afinal, não cabe mais compreender as atuações femininas em um único campo profissional. Em consequência dessa lógica, ainda é possível averiguar a existência de pensamentos machistas sobre a mulher em algumas profissões. Assim, aos poucos, foi se delineando a concepção de que o magistério é o espaço da mulher, visto que a história da educação brasileira é marcada por grandes mulheres lutando pela causa. E desse lugar, das escolas, vários trabalhos de professoras são continuamente realizados com o intuito de tornar este mundo melhor.

Ao compreender que ser gestor escolar é ser professor, a essa mesma lógica foi aos poucos também sendo associada a figura feminina à gestão escolar, o que demanda várias inter-relações. Assim, há o entendimento de que uma mulher na direção de uma escola pode representar uma conduta pautada em ações que envolvem mais calma para lidar com as relações humanas que permeiam o cotidiano escolar.

Vale salientar a existência de diversas demandas e das múltiplas interações exercidas pela direção de escola, sejam elas com os profissionais

da escola, que envolvem a secretária, o corpo docente, discente e funcionários e com a comunidade externa, que englobam os responsáveis pelos estudantes, as lideranças do seu entorno e a entidade mantenedora. Todas essas interações se tornam complexas na ação de gerir uma escola (PASCHOALINO, 2017).

Essa gama de concepções permeia o trabalho das mulheres na educação. Elas têm que conviver com muitas circunstâncias e muitas vezes se contrapõem entre o trabalho realizado fora de casa e o trabalho dentro de casa. Dessa forma, para muitas professoras e gestoras há a contradição de vivenciar o trabalho entre o público e o privado, e ter que atuar com atividades sobrepostas e conflitantes. Nesse cenário, se evidenciam elementos para se pensar nas sobrecargas e intensificação do trabalho feminino, que conciliam o trabalho de casa e o trabalho profissional. No atual contexto pandêmico, em que outro panorama passou a exigir medidas drásticas para a realização do trabalho docente e das gestoras escolares, a realidade da sobrecarga de trabalho ficou ainda mais acentuada. Nesse sentido, ao ouvir as gestoras escolares possibilitou compreender a complexidade do trabalho delas.

7

EXPERIÊNCIAS

De acordo com entrevistas realizadas com as gestoras, foi possível perceber algumas características similares entre as respostas dadas. Em relação à faixa etária, as gestoras possuíam respectivamente as idades de 38, 43 e 49 anos. Essa característica da faixa etária correspondeu à perspectiva nacional de acordo com o resultado da pesquisa Talis, que questionou a idade dos gestores brasileiros e obteve a média de faixa etária no ensino fundamental de 46 anos e no ensino médio de 49 (INEP, s/d., s/p.).

A partir disso, se desencadearam outros pontos que foram discutidos, dentre eles a experiência desses profissionais na educação e do porquê delas se tornarem gestoras com essa média de idade. Uma pergunta da entrevista

se dava nesse assunto: “você teve experiência como professora antes de se tornar gestora?”

As respostas dadas confirmaram um percurso na atuação da educação, no exercício da docência. Assim, duas das entrevistadas confirmaram ter lecionado por mais de 15 anos e a outra relatou a experiência docente por nove anos. Dessa forma, foi possível constatar a importância de ter a experiência docente para atuar na gestão escolar. Todas tiveram essa trajetória e disseram que levaram muitos aprendizados do magistério para a gestão. Vale salientar que esse aspecto reverberou na lógica colocada pelas entrevistadas. Uma delas afirmou:

Acredito que quem quer ser gestor de uma escola precisa ser professor e ter experiência como coordenador pedagógico, pois essas experiências te dão a dimensão de trabalho nessas funções e saber se colocar no lugar desses profissionais na hora de propor a construção do fazer pedagógico em todos os sentidos (GESTORA EDF, 2020).

8

Nesse sentido, foi constatado como é importante ser professor antes de se tornar gestor para conhecer melhor o sistema educacional e ter uma visão mais ampla da realidade escolar. É recomendado que os dirigentes tenham essa experiência, visto que ele irá estabelecer relações com professores, alunos, funcionários e responsáveis e, assim, assumir um papel complexo. Com esse entendimento, um gestor que é professor terá mais facilidades de compreender a lógica da escola e de interferir nela.

Além das experiências como educadoras, as entrevistadas possuíam uma caminhada de vida pelos seus aproximadamente 40 anos de idade, o que proporciona uma bagagem de vivências capaz de colaborar para a realização das suas atuações profissionais na gestão escolar.

Nessa perspectiva, as gestoras demonstraram que, durante os anos que desempenharam suas habilidades como profissionais na área da educação, tiveram que enfrentar muitas experiências boas e ruins. E por conta desse processo vivenciado em todos esses momentos, elas se tornaram pessoas mais conhecedoras da realidade educacional. Dessa forma, adquiriram

conhecimentos para melhor agir no cotidiano escolar de maneira mais tranquila e competente. Pelas falas das gestoras pesquisadas, o caminho percorrido no campo profissional no âmbito educacional foi importante para a atuação gestora.

FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

Para compreender melhor a atuação dessas gestoras na direção escolar do Rio de Janeiro, foram feitos questionamentos sobre a formação delas e se elas fizeram formação continuada na área. Considerando que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB 9394 de 1996 prevê a necessidade da formação continuada em seu artigo 62, no inciso primeiro determina que: "A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009)" (BRASIL, 2009).

A gestora do EDI foi a única que fez o curso de Pedagogia e possuía também Pós-graduação em Psicopedagogia Educacional. A entrevistada também relatou que já havia realizado cursos de capacitação oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação (SME). Essa gestora argumentou sobre os cursos realizados e suas avaliações sobre eles ao dizer que tiveram as características de serem: "[...] muito rápidos, são mais operacionais do que instrutivos. Na minha experiência, o fazer do dia a dia é que tem me capacitado" (GESTORA EDI, 2020).

As análises realizadas a partir dessa fala da entrevistada possibilitaram a compreensão de que os oferecimentos de cursos de capacitação pelo governo para essas profissionais são necessários, porém torna-se imprescindível que a temática trabalhada venha ao encontro das demandas do cotidiano da prática educacional.

As teorias aprendidas são importantes para criar algumas estratégias no início da jornada, quando não temos experiências alguma, ajuda e embasam esse trabalho, porém é na prática que conseguimos consolidar as ações que realmente vão nortear ou estruturar nossas

ações. Nenhuma realidade escolar é igual a outra, daí a importância de se conhecer não só a parte teórica de administrar como o seu campo que você precisar atuar (GESTORA EDI, 2020).

Para essa gestora, toda a ação do trabalho também envolvia formação continuada, que se efetuava nas reuniões periódicas com seus pares e nas reflexões que estabelecia no âmbito da escola. Já as gestoras das escolas do ensino fundamental e médio se formaram em licenciaturas distintas. A primeira em Biologia e a segunda em Educação Física. A dirigente do ensino fundamental relatou que realizou alguns cursos disponibilizados pelo governo e disse que continuou estudando durante a pandemia de maneira remota. As aulas estavam ocorrendo daquela forma devido ao afastamento social causado pela pandemia de Covid-19. A dirigente do ensino médio informou que nunca realizou cursos de capacitação. Ela realizou somente especializações por conta própria. Essa perspectiva de formação continuada se encontra em sintonia com o Plano Nacional de Educação que prevê até 2024 a meta 16:

Formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos (as) os (as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino (BRASIL, 2014, s/p.).

No entanto, o esforço desta gestora deixou evidente que a procura pela formação continuada, por não receber o apoio da instituição mantenedora, foi um investimento pessoal. Vale salientar que para a formação por conta própria, além dos recursos financeiros, ela ainda teve que realizar os estudos fora do horário de trabalho.

As falas das gestoras possibilitaram compreender que cada uma delas buscava formas de realizar a formação continuada para o próprio desenvolvimento profissional. Nessa lógica, a formação continuada possibilita dirimir a possível “[...] dificuldade inerente ao desenvolvimento das relações humanas, no qual é impossível uma previsibilidade. Contudo, outros aspectos

umentam e dificultam a ação desse gestor, que não tinha formação capaz de ajudá-lo no desempenho de suas funções" (PASCHOALINO, 2017, p. 243).

Pensando ainda nessa formação continuada, no site do Inep a pesquisa do Talis (2018) disponibilizou as informações sobre os gestores educacionais, que foram questionados sobre os conhecimentos necessários para as suas atuações nos ensinos fundamental e médio. Nos dados apresentados, pode se constatar que os gestores responderam pelo percentual de 49,8% relativos ao ensino fundamental, e para 54,5% dos participantes do ensino médio avaliaram que necessitavam moderadamente de conhecimento e compreensão do desenvolvimento de novas pesquisas e teorias sobre liderança para sua atuação.

As análises desses dados possibilitam compreender que a formação continuada constitui um aspecto preponderante para os gestores escolares, que buscavam conhecimentos para o exercício profissional. Essa perspectiva salienta a importância de se pensar nos conteúdos ofertados nas formações em serviço.

Ainda nesse site, a pesquisa Talis (2018) trouxe os dados referentes aos diretores do ensino fundamental de 31,8% e dos diretores do ensino médio 29,8%. Eles relataram que o desenvolvimento profissional entrava em conflito com o horário de trabalho. Essa lógica foi também analisada a partir dos dados coletados nas entrevistas com as gestoras, em que as situações de falta de tempo para a formação ficaram evidenciadas (INEP/TALIS).

Nas análises dos dados disponibilizados pela Talis (2018) foi possível averiguar a existência de vários fatores que envolvem esse problema, seja porque estavam ocupados com sua atuação profissional ou porque os horários disponíveis não se encaixavam à rotina deles. Nesse contexto, uma das entrevistadas, ao ser questionada sobre a formação contínua, alegou que não conseguia fazer e argumentou que "[...] até porque passei um momento difícil de gestão sem recursos humanos para executar todas as tarefas de uma secretária, direção e coordenação escolar. Não poderia me comprometer com mais esse encargo, infelizmente" (GESTORA EF, 2020).

A partir desse depoimento, foi possível analisar a carga de trabalho excessiva dos diretores escolares que muitas vezes precisam se desdobrar para realizar o trabalho de direção sem o suporte de uma equipe técnica na secretaria da escola, ou até mesmo de uma profissional adjunta que pudesse dividir o trabalho. Diante de tantas obrigações, a formação continuada tem ficado em segundo plano, devido aos demais compromissos escolares. E toda essa sobrecarga de afazeres pode afetar a vida dessas profissionais, seja no âmbito familiar, profissional, de saúde, e até atingir as pessoas que fazem parte de seu círculo de convivência.

Outro aspecto que reforçou a não disponibilidade dos gestores para a formação continuada foi que os cursos oferecidos demandam custos altos. Assim, 39,8% dos gestores do ensino fundamental e 33,2% do ensino médio responderam que se sentiram impedidos de realizar cursos de especializações por esse motivo (INEP/TALIS, 2018).

As análises dessas falas possibilitam compreender a existência de demanda por formação contínua e salientam a necessidade do poder público de ofertar cursos gratuitos, com mais horários disponíveis aos diretores, com mais abrangência de temas. Nessa lógica, a formação poderia alcançar mais profissionais, com a compreensão de que eles se mostraram interessados em realizar as formações contínuas.

12

DESAFIOS DA ATUAÇÃO DE GESTOR

A literatura sobre a gestão escolar apresenta as inúmeras tarefas que essa profissão exige de seus profissionais (PASCHOALINO, 2019; LÜCK, 2013). Dessa forma, inúmeros são os desafios presentes na profissão de diretor escolar. Diante dessa concepção, alguns aspectos foram analisados a partir das entrevistas realizadas. Uma das perguntas foi sobre o tempo de trabalho, em que se perguntou: “você gasta, em média, quantas horas trabalhando? Costuma levar trabalho para casa?”.

Ambas as gestoras responderam que ficavam em média 10 horas diárias trabalhando na escola. As gestoras afirmaram que além da jornada intensa

na escola, elas ainda sempre levavam trabalho para continuar em casa. Na escola elas se preocupavam em estar atentas aos responsáveis que procuravam a secretaria e se dedicavam a dar os suportes necessários aos professores e alunos. As pesquisadas afirmaram que atuar na administração escolar demanda lidar bastante com as relações humanas e, por conta disso, exige muito delas. As entrevistadas acrescentaram que a cada dia se dividiam entre as múltiplas atuações da gestão escolar que perpassam os campos administrativo, pedagógico, financeiro, político, jurídico, gestão de pessoas, gestão de espaços e materialidades.

Além disso, outro ponto salientado pelas gestoras foi o de que a sobrecarga de trabalho ainda ficava mais intensa ao considerar que assumiam também os compromissos com suas famílias e organização de suas casas. Desse modo, a jornada da mulher é mais complexa. Além de ser uma profissional, ela é mãe, esposa e ainda cuida do lar. Portanto, a carga imposta sobre a mulher nos últimos anos é algo a se preocupar. Trazer essa conscientização à população é extremamente válido para, enfim, minorar ou acabar com todas essas imposições para com a imagem da mulher, seja ela ou não da área da educação. Diante de tantas demandas, às vezes a profissional esquece dela mesma. “[...] Fiquei mais agitada e confesso que me descuidei da saúde, pois também sou mãe e esposa e quando não estou cuidando dos interesses da escola tenho que estar cuidando dos interesses da minha família. Acabo deixando meus interesses de lado” (GESTORA EDI, 2020).

Em relação a esses desafios, as dirigentes concordaram que há muito estresse com as situações que permeiam o cotidiano da administração escolar. As entrevistadas pontuaram com aspectos preocupantes as condições ruins na infraestrutura das escolas; problemas com pais e alunos; dificuldade com o manuseio das tecnologias; a burocracia nas demandas educacionais e falta de recursos (financeiros, didáticos, materiais). Elas disseram que tentavam estipular prioridades nos afazeres para conseguir solucioná-las. Havia situações que estavam acima de uma boa administração, ao depender de decisões externas que fugiam ao seu campo

de governabilidade. Com esse entendimento, as gestoras disseram que se concentravam para dar o seu melhor, na medida do possível, para que os estudantes pudessem alcançar sucesso em seu desenvolvimento.

Outro aspecto que foi mencionado como uma situação incômoda se referiu à alta cobrança de resultados escolares sobre as dirigentes, como se o desempenho dos alunos da escola, no geral, dependesse somente da atuação do gestor escolar. É óbvio que o papel do gestor tem sua importância no funcionamento das escolas, porém, como foi dito, nem tudo depende deles. Existem as questões da localidade da escola, da comunidade que atende, das autoridades educacionais, entre outros fatores que interferem na administração escolar e conseqüentemente no desempenho da escola (PASCHOALINO, 2017). Nessa lógica, é inconcebível determinar que uma escola seja boa ou ruim apenas a partir dos índices das provas externas que não englobam as várias singularidades do local, comunidade e dos aspectos sociais.

14

As gestoras disseram também sobre a descentralização pedagógica e financeira das unidades escolares do Rio de Janeiro, que acabaram transferindo a responsabilização às escolas e automaticamente a quem coordena, ao invés dos órgãos centrais do sistema educacional brasileiro. “[...] Há falta de interesse do próprio poder público para melhorar o trabalho da gente, não só dos gestores, mas dos servidores, de uma maneira geral” (GESTORA EM, 2020).

A fala dessa dirigente expressou o incômodo diante da falta de apoio do governo que ela sentia. E acrescentou que muitas vezes as dificuldades adquiriam uma perspectiva de uma bola de neve, pois, se não havia apoio necessário, ela tinha que se desdobrar diante do acúmulo de mais afazeres para tentar contornar os problemas do cotidiano escolar e acabava sendo afetada por essa sobrecarga. A entrevistada disse que o poder público precisava se atentar a essas demandas. Afinal, era dever dele. Estava se falando da educação pública do Brasil. De acordo com a Constituição Nacional de 1988 (BRASIL, 1988) e a LDB de 1996 (BRASIL, 1996), o ensino médio

foi posto como preferencialmente responsabilidade dos governos estaduais e o ensino fundamental e educação infantil, também nessa perspectiva, como atribuições dos governos municipais.

No relato da gestora do ensino médio, ficaram ainda mais evidenciadas as situações que envolviam as dificuldades da atuação na direção escolar. Ela mencionou que, além de todas essas demandas da direção educacional, as autoridades ainda traziam mais tarefas para serem feitas, que não eram específicas da profissão. Estamos em um momento pandêmico e por conta disso as escolas estão fechadas, porém os dirigentes escolares e professores continuam trabalhando bastante. “A escola está tendo que fazer muitas coisas, que nem é papel dela, como entregar cesta básica às famílias dos alunos, coisas que não cabe a escola, e precisamos fazer” (GESTORA EM, 2020).

Na fala da entrevistada, a insatisfação ficou perceptível. Ela não concordava com esses afazeres a mais, pois já existiam demandas o bastante para realizar e surgiram ainda mais. Em relação às cestas básicas, ela explicou que foram 200 cestas para serem entregues aos alunos, que se cadastraram virtualmente para receber durante o momento de pandemia. A gestora deixou claro que a atitude de ajudar famílias que necessitam desse alimento era muito importante. Porém, para fazer essa distribuição, ela precisava de toda uma logística que ia desde receber as 200 cestas na escola, conferir e fazer as devidas entregas às famílias dos estudantes.

Vale destacar que as gestoras continuaram indo às respectivas escolas para trabalhar, mesmo que a escola estivesse em tempos de aulas remotas. Os constantes desgastes relativos às conferências das cestas que precisavam ser cuidadosos, pois caso uma cesta faltasse para ser doada, os responsáveis se alteravam, reclamavam aos gritos com a gestora escolar, como se ela que estivesse privilegiado outra família. Para evitar esses momentos desagradáveis, a gestora escolar tinha que ela mesma conferir cada cesta para evitar os problemas.

O contexto de pandemia já traz momentos de inseguranças e medos e as tarefas das gestoras se tornaram ainda mais complexas. As análises dessas circunstâncias deixaram evidentes que as relações construídas entre a escola e as famílias poderiam ficar estremecidas devido às demandas externas às escolas. A atitude do governo sobre doar as cestas foi muito honrosa, “[...] mas a maneira mais correta seria usar a escola somente como polo para as entregas, ter outras pessoas direcionadas, como a assistência social, para conferir, anotar, doar seria mais viável” (GESTORA EM, 2020).

Essa mesma gestora ainda comentou sobre a falta de funcionários terceirizados na escola. Ela deu como exemplo a figura do inspetor escolar que não existia mais. Então, em período letivo normal da escola, a dirigente e a sua adjunta perdiam bastante tempo recepcionando os alunos e “vigilando” em inúmeros momentos. Elas precisavam manter a organização do ambiente, pois de acordo com a gestora: “[...] os alunos de ensino médio dão trabalho” (GESTORA EM, 2020).

Outro desabafo dela foi sobre a falta de compreensão dos pais sobre seu trabalho, que por vezes os responsáveis iam à secretaria para resolver pendências de seus filhos e queriam ser atendidos no exato momento que chegavam, desconsiderando as outras demandas da gestão. A gestora ainda disse que os responsáveis pelos estudantes não possuíam paciência para esperar e, para evitar mais complicações, a gestora tentava realizar os atendimentos o mais rápido possível, deixando por vezes de almoçar para realizar essas tarefas “surpresas” que, como ela mencionou, estavam ocorrendo todos os dias na secretaria escolar.

A escola como ponto de solução para vários problemas ficou evidente. Por vezes as autoridades não pensavam nas estratégias de suas propostas, desconsiderando a realidade do cotidiano educacional, inserindo mais demandas para os dirigentes e até para outros profissionais da educação, sendo possível notar a desvalorização desses profissionais.

Este lugar conflituoso e complexo da gestão aparece firmemente marcado pela feminilidade e por habilidades que exigiam uma

presença constante e dedicação de forma imensurável. Essa dinâmica de ações contornava e edificava esse perfil gestor, que não se limitava ao lado acadêmico da formação, mas extrapola os vieses da formação ao longo da vida (PASCHOALINO, 2017, p. 236).

Vale ressaltar que as duas gestoras EDI e EF informaram que possuíam apoio na profissão por parte dos responsáveis, dos professores, alunos e governo. Porém deixaram explícito que o governo se fazia presente em poucos momentos e se fazia necessário se apoiarem nas outras ajudas. “[...] A ajuda do governo vem de tempos em tempos, mas a comunidade escolar é constante. Seria inviável tocar os projetos da escola sem a parceria dos professores e funcionários, dos alunos e dos responsáveis” (GESTORA EF, 2020).

Em contraponto, a gestora do ensino médio informou que não possuía apoio das instâncias governamentais, nem dos alunos e dos responsáveis. Portanto, notamos a diferença de participação entre escolas municipais e estaduais, podendo ser referentes à ideia de que crianças e adolescentes possuem a família mais envolvida nos assuntos escolares de seus filhos, enquanto no ensino médio as famílias podem achar que esses jovens não precisavam tanto desse apoio e suporte na escola.

A relação entre escola-família é fundamental para o ensino/aprendizagem de qualidade dos alunos, além de melhorar a atuação dos dirigentes. Com essa compreensão, a boa relação entre a comunidade escolar possibilita traçar estratégias de ação conjuntas que favoreçam o desempenho escolar dos estudantes. Entretanto, torna-se necessário explicitar que, além de todo apoio interligado de toda a comunidade escolar, a atuação do poder público se faz imprescindível para que as gestões escolares possam desenvolver o seu trabalho. Nesse sentido, as políticas públicas voltadas para a educação devem assegurar suportes e recursos para escolas que facilitem os trabalhos dos dirigentes escolares.

Para entender melhor os desafios e dificuldades que permeiam o cotidiano da administração escolar, foi questionado junto às gestoras a seguinte pergunta: “Você adquiriu algum problema de saúde após se tornar

gestora?" As respostas dadas por elas afirmaram que em meio às suas funções como diretoras, ambas adoeceram e adquiriram complicações pessoais.

Adquiri duas doenças crônicas relacionadas a níveis altos de estresse, que são a depressão e a hidradenite supurativa. Com o ritmo de trabalho pesado e estressante junto com problemas na vida pessoal, acabei tendo essas doenças e faço o controle delas, porque não tem cura (GESTORA EF, 2020).

Esta afirmação demonstra o quanto é complexo ser gestor educacional. Nas falas das entrevistadas, ficou evidente o modo como elas estavam lidando com relações humanas, com burocracias que envolvem o trabalho público. As diversas demandas, entre milhões de motivos, que acabavam reforçando um peso de responsabilidades e compromissos sobre as gestoras. Quando não têm ajuda adequada, isso se agrava mais. Portanto, é necessário refletir sobre essa situação e pensar em estratégias para minorar os problemas de adoecimento dos profissionais da educação (professores e gestores) devido ao seu trabalho educacional. Conflito esse ressaltado pela autora, quando afirma:

Assim, o professor, descontente com a realidade, lutava para fazer a diferença. No entanto, por falta de uma formação em serviço que possibilitasse a troca de saberes, esse profissional se isola num individualismo que ocasiona diversos mal-estares e adoecimentos (PASCHOALINO, 2010, p. 211).

Devido à falta de tempo para abordarem sobre seus anseios e dilemas e o quantitativo de problemas para ser resolvido, as gestoras acabavam priorizando o trabalho antes mesmo da própria saúde. Elas precisavam manter a liderança e possibilitar bons desempenhos. E isso demandava esforço, além das decepções, visto que as ações da gestão não eram previsíveis. Portanto, a situação de um dirigente pode se agravar a partir de vários conflitos diários, que necessitam ser administrados. Eles acabavam sendo levados para o individual e conseqüentemente afetavam a saúde dessas pessoas. Desse modo, é fundamental implementar medidas de cuidado com os profissionais da educação, políticas públicas eficazes que priorizem subsídios para a

formação e condições escolares, assim como para a gestão e valorização desses profissionais.

[...] o mal-estar docente pode compreender a insatisfação dos profissionais diante diversas situações vivenciadas ao longo de sua carreira profissional, estas, gerando alto grau de estresse, desinteresse e até abandono da profissão, podendo resultar em depressão (AGOSTINI, FÁVERO, RIGONI, 2021).

As evidências de situações de conflitos e de mal-estar também estavam associadas à perspectiva de desvalorização do papel do gestor no âmbito escolar. As entrevistadas disseram que não se sentiam valorizadas. A sociedade não dava o devido valor aos profissionais da educação. E essa constatação tornou-se um reforçador para que mais pessoas não tivessem o interesse em se tornarem professores e gestores, devido aos problemas do cotidiano, ao salário e à desvalorização profissional. As gestoras falaram que sentiam falta de serem ouvidas pelas instituições mantenedoras e que o governo deveria valorizar os profissionais da educação. E, assim, providenciar políticas públicas que fossem capazes de perceber e dar o devido valor a esses profissionais que são fundamentais na formação dos cidadãos.

19

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se debruçou sobre a realidade vivida pelas gestoras de escolas públicas da Zona Norte do Rio de Janeiro ao buscar compreender o trabalho delas. As análises permitiram entender o percentual alto de mulheres no comando das gestões escolares que se entrelaçavam com os estereótipos sobre o papel da mulher e que ainda encontravam ecos na sociedade atual. As experiências educacionais dessas gestoras foram retratadas constatando que, antes de se tornarem dirigentes escolares, foi fundamental terem a atuação de professora para ampliar a visão nas decisões da unidade escolar que lidam com as relações humanas e necessitam dessa dimensão.

A importância da formação das gestoras foi evidenciada. A formação inicial e a formação continuada também foram trazidas para possíveis reflexões, afirmando-se que para a atuação é necessária a capacitação.

Entretanto, ficou expresso que o quantitativo de demandas escolares acaba tomando muito tempo das gestoras, que não conseguiam realizar os cursos e que as capacitações disponibilizadas pelas instâncias mantenedoras não eram suficientes. Além de demonstrarem insatisfação com a maneira com que os cursos eram oferecidos, alegando que muitas das vezes eles não agregavam elementos importantes para a realidade e as necessidades das dirigentes.

O estudo trouxe os desafios e dificuldades que permeavam a direção escolar e que foi possível constatar por meio das respostas. As exigências do trabalho de gestor envolviam mais do que o administrativo escolar. As gestoras participantes deixaram evidentes as suas diversas demandas e como se sentiam afetadas por isso, tendo como consequências o estresse, a sobrecarga de demandas e o adoecimento.

As análises realizadas trouxeram o cotidiano das professoras gestoras, que estavam à frente de uma gestão escolar que se posicionaram diante das demandas do seu trabalho. Nas falas ficaram evidentes as reflexões sobre a necessidade de políticas públicas capazes de valorizar os profissionais da educação e a garantia de formação contínua.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 de setembro de 2021.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases. Lei nº 9.394**. 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases. Lei nº 12.056**, de 13 de outubro de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12056.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.056%2C%20DE%2013,e%20bases%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20nacional. Acesso em: 16 de Agosto de 2021.

BRASIL. **Lei Nº 13.005/2014** - Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>>. Acesso em: 25 de março de 2021.

CHAMON, M. **Trajetória de feminização do magistério**: ambiguidades e conflitos. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

DIU, H. **Mulher, trabalho e identidade**: Relatos de mulheres em cargos de poder e prestígio sobre suas trajetórias profissionais. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Psicologia), Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17313>>. Acesso em: 28 de setembro de 2021.

FÁVERO, A. A.; AGOSTINI, C. C.; RIGONI, L. M. Mal-estar docente e políticas de formação pedagógica. **Revista Pedagógica**, v. 23, p. 1-27, 2021. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/6309>>. Acesso em: 28 de setembro de 2021.

INEP. **Pesquisa TALIS**. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/talis>>. Acesso em: 08 de maio de 2021.

LÜCK, H. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. In: Série: **Cadernos de Gestão**. Petrópolis: Vozes, 2013.

MOURA, T. M. de M. **A prática pedagógica dos alfabetizadores de jovens e adultos: contribuições de Freire, Ferreiro e Vygotsky**. Maceió: EDUFAL, 1999. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rc/article/viewFile/922/777>>. Acesso em: 08 de maio de 2021.

PASCHOALINO, J. B. de Q. Formação de professores: romper com o silenciamento e construir novos entimemas. **Reunião: 33ª Reunião Anual da Anped**, 2010. Disponível em: <<http://33reuniao.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%20em%20PDF/GT08-6366--Int.pdf>>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

PASCHOALINO, J. B. de Q. **Desafios da gestão escolar**. Belo Horizonte: Studium Eficaz, 2017.

SANTANA, A. M. Mulher mantenedora/homem chefe de família: uma questão de gênero e poder. **Revista Fórum de identidades**. Itabaiana: GEPIADDE, Ano 4, Volume 8, jul-dez de 2010. Disponível em:



<<https://seer.ufs.br/index.php/forumidentidades/article/view/1781>>. Acesso em: 11 de maio de 2021.

Recebido em: 09 de Abril de 2022.
Aprovado em: 29 de Julho de 2022.
Publicado em: 22 de Agosto de 2022.

