



## Ações de Gestão e Práticas Pedagógicas: Construindo Pontes e Aproximando Caminhos

*School Management Actions and Pedagogical Practices: building bridges to establish common paths of action*

Sandra Vaiteka<sup>1</sup>; Ana Cristina Ghisleni<sup>1</sup>

### RESUMO

O artigo analisa relações entre ações dos gestores na escola e o trabalho dos professores, aproximando as ações da gestão da escola da atividade docente. Pela fundamentação teórica foi construído o caminho do conceito de Gestão Educacional - partindo desde a Administração Escolar até a especificidade da Gestão Escolar, baseando-se em Teixeira, Gandin e Lima, Apple, Lück e Sander. Análises da Ratio Studiorum e do Projeto Educativo Comum das Escolas da Rede Jesuíta de Educação também foram usados como referências documentais por traduzirem os preceitos da educação jesuíta. A metodologia utilizada uniu elementos qualitativos e quantitativos, tendo como campo empírico uma escola da Rede Jesuíta de Educação. Realizamos entrevistas com diretores e questionários com professores. A análise de conteúdo foi associada, nas entrevistas, a mapas conceituais; nos questionários, às afirmações avaliadas por Escala Likert. Concluímos que os professores querem ser considerados nas tomadas de decisão dos gestores e esse é o ponto de maior convergência entre os grupos. O cotidiano e a gestão do tempo são desafios para o gestor, que deseja atividades mais estratégicas.

**Palavras-chave:** Educação Básica; Práticas pedagógicas; Formação de gestores.

### ABSTRACT

*Abstract: Presents an analysis of the existing relationships among the operational activities of school managers and the work carried out by the faculty. The goal of the analysis was to search for possible ways in which to approximate the objectives of management and faculty. Having as basis Teixeira, Gandin and Lima, Apple, Lück and Sander, the employed theoretical fundamentals sought to elucidate a path towards an Educational Management concept, starting from general activities related to school administrative duties, and arriving at the concept of School Management. The methodology incorporated both qualitative and quantitative research conducted in a school belonging to the Jesuit Educational Network. For this purpose, concept maps derived from interviews as well as Likert scale data from questionnaires. Our findings allow for the conclusion that the major convergence point between faculty and management is that both groups wants their opinions considered in decision-making processes carried out by school management. However, these considerations remain a challenge for school managers, who seek to implement activities in a more strategic manner.*

**Keywords:** Basic Education; Pedagogical practices; Management training.

<sup>1</sup> UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo/RS - Brasil.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo desenvolve-se a partir da inquietação que procura compreender como as ações dos gestores influenciam o trabalho do professor. Considerando as atuações das autoras, enquanto professoras da educação básica e superior e gestora – na orientação e coordenação do trabalho de professores – já foram vivenciados os dois papéis. Que são dois papéis, mas não são *dois lados* e daí o título deste trabalho que propõe a construção de pontes para unir aquilo que nos parece indissociável: a sala de aula e todos os processos que colaboram e apoiam sua existência.

Sustentando teoricamente a escrita, foram escolhidos autores que colaboram no entendimento da construção dos conceitos de Gestão Educacional e Gestão Escolar, partindo da Administração, passando pela Administração Escolar e chegando à gestão específica da escola. Tal percurso, é importante destacar desde já, estabelece o sentido compreendido da Gestão Escolar dentro da perspectiva da Gestão Educacional. Indissociáveis, porém distintos, a clareza sobre as atribuições do educacional e o escolar reforçam a compreensão sobre o papel e as responsabilidades da escola em sua atuação na promoção do conhecimento e da formação humana. Anísio Teixeira (1956) suporta a necessidade dessa especificidade, desde a década de 1930. Heloísa Lück (2015) tipifica a gestão da escola, mas é Benno Sander (2007) que nos auxilia a pensar num paradigma possível e sustentável para a escola. Michael Apple (1999) dá um norte para que a análise dos dados levantados na pesquisa realizada encaminhe respostas à inquietação inicial e que elas não sejam simples e diretas, mas tragam a oportunidade de refletir de maneira relacional a respeito dos fatores que interferem na escola.

O problema que exploramos está focado nas relações entre as ações dos gestores e a prática dos professores em sala de aula. Nossa pretensão foi identificar as relações entre ações dos gestores - e as demandas colocadas aos professores - e como elas implicam nas ações docentes. A amostra da pesquisa foi de gestores e professores da Educação Básica de um colégio confessional localizado na cidade de São Paulo. A escolha da amostra deveu-se à necessidade de fazer um recorte que evidenciasse as características das relações estabelecidas entre os sujeitos pesquisados, constituindo uma amostra fidedigna e possível de análise cuidadosa dentro do tempo disponível para a realização da pesquisa.

O acompanhamento do cotidiano escolar mostra que as ações e as decisões dos gestores nem sempre colaboram para a efetividade da ação do professor. Decisões de gestão descoladas das práticas pedagógicas, além de não auxiliarem os encaminhamentos das ações docentes, atrapalham o bom andamento das aulas e das atividades propostas pelos professores. Podemos considerar, em princípio, que essas decisões são da ordem da macro política, entendida aqui como a campo da Gestão Educacional, mas é necessário observar que há pequenas ações, rotineiras e cotidianas, da micropolítica e de relações de poder na escola - a denominada Gestão Escolar - que se relacionam à ação do professor e, assim, contribuem para o distanciamento das aulas, como ocorrem de fato, daquilo que era inicialmente desejado e proposto pelo professor como planejamento e expectativa para sua efetiva atuação docente. Acreditamos que as ações de Gestão Escolar e a forma como são concebidas podem e devem contribuir para a efetividade da ação docente e a aprendizagem dos alunos, e não afastar o planejamento das práticas pedagógicas. A aproximação entre o fazer dos gestores e o fazer docente é um fator que implica o sucesso da ação educativa.

A pergunta que intentamos responder aqui é: *como aproximar as ações dos gestores e suas tomadas de decisão, das necessidades dos professores?*

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho aqui apresentado, está focado numa escola particular e confessional, o que implica numa diversidade de fatores na escolha do ponto de vista político e pedagógico que permita olhar para essa realidade com preocupações de uma investigação. Pretende-se que possamos ampliar nossas conclusões para não ficarmos estritamente inseridos na realidade apresentada e assim, a pesquisa não termine em si mesma, mas possa gerar outros frutos. Neste sentido, elegemos autores que suportam teoricamente nossas escolhas, iluminando a compreensão dos dados levantados. Assim, Anísio Teixeira (1956) problematiza a relação entre a administração de empresas e escolas, enquanto Heloísa Lück (2015) colabora na caracterização da gestão da escola e dos sistemas educacionais. Benno Sander (2007) propõe, por meio do paradigma da multidimensionalidade, uma perspectiva abrangente da Gestão Educacional e Escolar. Michael Apple (1999) conduz a análises dos fatores do contexto educacional vinculadas entre si, numa perspectiva relacional.

Estabelecer relações entre a Gestão Escolar e as Práticas Pedagógicas que se concretizam na escola requer um olhar fundamentado teoricamente e que organize a base de análise de dados levantados para a pesquisa realizada.

Os conceitos de Gestão Educacional e Gestão Escolar se constroem por um caminho que começa pela Administração e depois segue pela Administração Escolar. Hoje, compreendemos que gerir é mais amplo do que administrar e a gestão da escola se constrói como parte da gestão dos sistemas de educação, sejam públicos ou privados. A Gestão Educacional objetiva que não se faça uma transposição direta dos modelos de administração empresarial para a escola, mas, por outro lado, pode incorporar o que há de importante e útil para a escola em termos de sustentabilidade da instituição.

Ainda que as questões relacionadas à gestão estejam presentes, hoje, nas pesquisas e na rotina de muitas escolas, a preocupação com as características intrínsecas à escola e à educação do ponto de vista de como são geridos tantos os processos acadêmicos como os administrativos, não são uma novidade. Olhar para as especificidades da escola e conhecer como o papel do gestor escolar se constrói ao longo do tempo, pode contribuir para a compreensão das interfaces gestor e professor.

O Brasil começa a pensar nas diferenças e semelhanças entre a empresa e a escola, do ponto de vista da organização de seus processos, pelo movimento da Escola Nova, na década de 1940. Anísio Teixeira foi um crítico da transferência do modelo de administração que estava sendo implantado na incipiente indústria brasileira, diretamente para a educação. Segundo Drabach, (2009), Anísio Teixeira é o educador que inicia um pensamento discordante da transferência integral do modelo administrativo para a educação. Seus artigos publicados na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, na década de 1950, mostram ideias do autor que contribuem para as questões administrativas na escola, naquele contexto. Algumas vezes com uma dose de ironia, outras com uma crítica mais aberta, Teixeira demonstra insatisfação com os caminhos tomados pela administração na escola e pontua o que considera importante e necessário nessa área. Faz também uma relação estreita entre o trabalho do professor e a Administração Escolar e aponta para uma escola com características de "organização autônoma". A nós, isso parece dizer respeito a características específicas da escola sendo um embrião

tanto para a Gestão Escolar quanto para a Gestão Educacional, ou seja, Anísio Teixeira já declara que gerir o sistema educacional ou a escola que se insere nele, requer a consideração de suas especificidades.

Podemos então, destacar que a Gestão Educacional amplia e aprofunda o conceito de Administração Escolar inicialmente construído a partir dos conceitos vindos da Administração. Pontuar a abertura e alargamento do conceito de Administração Escolar e seu caminho para a Gestão Educacional traz importantes contribuições para a busca da qualidade na educação e que atravessam a escola propriamente dita, no que estamos concebendo como Gestão Escolar.

Pela gestão, são estabelecidas as ações que garantirão os princípios postos para a educação de um sistema de ensino, rede ou escola. É ela que fornece “unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional” (Lück, 2015, p. 15). A gestão, todavia, não apresenta um fim em si mesma e é importante que essa colocação seja posta e revista sempre para que não se perca de vista que toda a ação e decisão de gestão deve ter como fim último “a melhoria das ações e processos educacionais” (Lück, 2015, p. 15), com a maior aprendizagem dos alunos. Esta é a razão de existir e se aperfeiçoar a Gestão Educacional e a Gestão Escolar.

Cabe aos gestores relacionar as macro e microsferas de um sistema escolar que são interdependentes, ou seja, as características mais amplas da Gestão Educacional precisam chegar à escola como ações que sustentem as ações com os alunos e tendo aqui os professores e os gestores escolares, em suas diferentes atribuições e cargos, como importantes agentes. Ainda nessa relação de interdependência, é importante observar que as formas de poder que se colocam entre as esferas de um sistema educacional e dentro da escola, indicam que forma de gestão é esperada e, na ponta do processo, as formas de poder entre alunos e professores.

Do ponto de vista acadêmico, compreendemos que o aluno e seus conhecimentos passam a ser considerados numa totalidade e que a busca é por um processo de conhecimento mais integrado e sistêmico. Inferimos que áreas correlatas àquelas ligadas aos processos de ensino e aprendizagem – como áreas relacionadas às questões financeiras, por exemplo – se tornarão mais eficientes e produtivas agindo em consonância aos processos acadêmicos. Para que essas relações possam se expandir e efetivar, as lideranças, como cita Lück (2015), devem estar mais difusas ou seja, indivíduos com maior nível de autonomia nas decisões podem comunicar melhor as ações de gestão e ter maior interlocução e, também, responsabilidade frente aos processos. Para a autora, os processos de corresponsabilização estão presentes também nas relações de ensino e aprendizagem. Considerando a discussão dos conceitos Administração Escolar, Gestão Educacional e Gestão Escolar, avançamos para as relações que se dão no cotidiano escolar. Paro (2015) alinha pesquisas específicas em gestão em educação ao histórico de construção da passagem da Administração Escolar para a Gestão Educacional, levantando questionamentos importantes acerca da especificidade da escola. Um deles diz respeito à singularidade da escola e de seu trabalho pedagógico e aos riscos que corremos nela ao transpor um modelo de administração empresarial para uma realidade tão específica. Da mesma forma, há que se considerar, aponta o autor, que a forma de relação verticalizada na administração da escola perpassa toda a instituição, interferindo diretamente na relação do professor com seu aluno e nas formas de aprendizagem.

A triangulação entre Gestão Educacional, Práticas Pedagógicas e melhor aprendizagem é discutida por Lück (2015) na perspectiva da mudança paradigmática necessária. A sustentação, aqui, se dá

pela necessidade de um novo modelo educativo, que não acontecerá exclusivamente por meio de projetos pedagógicos, mas de novas concepções em todo o processo educacional, desde a organização até seu desenvolvimento.

Benno Sander (2007) apresenta um panorama da Administração Escolar e Gestão Escolar no Brasil e descreve quatro modelos que podem ser identificados nessa área. O quadro a seguir resume as principais características de cada um deles, segundo o autor.

**Quadro 1:** Modelos de Administração

<b>MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR</b>	
<b>MODELO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS</b>
Administração para a eficiência econômica	Pautada no critério de desempenho econômico da escola, acentuando as características de mercado – externas à escola – em sua concepção.
Administração para a eficácia pedagógica	Focado na busca pelos objetivos educacionais estabelecidos pela instituição; critério de desempenho pedagógico.
Administração para a efetividade política	Necessidade de envolvimento da escola com a comunidade, desenvolvendo o potencial atendimento de suas necessidades do ponto de vista político.
Administração para a relevância cultural	Destaca a importância dos valores, qualidade de vida e desenvolvimento humano nas escolhas administrativas, segundo a cultura instalada.

Fonte: elaboração das autoras com base em Sander (2007)

Avançando a partir dos modelos descritos e de suas “confluências e contradições” (SANDER, 2007, p. 91), o autor traz uma proposta mais abrangente, que considera o conceito de gestão da educação, como nomeia, como uma forma de condução que deve trazer em si um caráter de multidimensionalidade, articulador das diferentes faces que compõem a escola. As Práticas Pedagógicas são parte fundamental dos esquemas de ensino e aprendizagem estruturados na educação, seja nas questões relativas à formação acadêmica ou formação humana. Maurice Tardif (2014) discute como se organizam o que chama de saberes docentes, caracterizando o trabalho dos professores. Dentre elas, é relevante salientar a questão da temporalidade docente, ou seja, a ação docente tem como característica intrínseca as mudanças que o tempo, as diferentes experiências e atividades trazem por si. As mudanças não são um problema ao trabalho do professor. A ação dos professores e suas escolhas metodológicas impactam diretamente na vida da escola, ou seja, impactam nas formas como a aprendizagem acontece.

Considera que o professor atua calcado em diferentes matrizes e tem sua formação desenvolvida desde antes da educação voltada à formação de professores – sua história de vida e escolarização – passando pela educação acadêmica voltada à formação profissional e, também, ao aprendizado, durante a profissão. Nesse aspecto, pensar a relação entre Gestão Educacional e Escolar e as Práticas Pedagógicas é verificar também como esses saberes dos professores podem sofrer interferências pelas escolhas dos gestores. Considerar o saber profissional como uma vertente da formação dos professores confere maior importância e responsabilidade às escolhas dos gestores. Assim, tomando a experiência docente como um viés de formação profissional, o gestor poderá compreender que suas ações implicam nas ações dos professores e deixam uma marca em sua formação profissional.

Analogamente, a formação dos gestores pode se dar com vistas à uma aproximação da efetiva ação docente e à construção de um perfil do gestor escolar e educacional mais atrelado à realidade e suas necessidades.

Gandin e Lima (2016) apresentam o estudioso, pesquisador e professor Michael Apple, como uma referência na análise das políticas em educação e elencam pontos fundamentais levantados a partir do escopo teórico deste autor. Dois desses pontos nos parecem especialmente relevantes, a saber: o princípio epistemológico da análise relacional e a questão da hegemonia e do senso comum. Michael Apple (1999), ao descrever características da análise relacional destaca a importância da análise de um fenômeno ou de uma situação, como algo que deva ser investigado a partir do que denomina “causas profundas”. Elas não serão encontradas, segundo o autor, numa análise imediata, mas sim verificando-se de que forma contextos, experiências e ações se encadeiam para constituir o objeto de estudo. Na análise de fenômenos educacionais, para Apple (1999), é fundamental a superação de uma visão hegemônica constituída pelo senso comum.

Analisar a ação da escola estudada, em se tratando de uma instituição pertencente a uma rede confessional, implicou em buscar elementos de como está configurado o entendimento sobre a Gestão Educacional e Escolar e as Práticas Pedagógicas na Companhia de Jesus. Para tanto, foram escolhidos dois documentos que representam, cronologicamente, o início do registro documental da organização das escolas jesuítas – a *Ratio Studiorum*, de 1586 – e o panorama atual, trazido pelo Projeto Educativo Comum, que foi lançado no Brasil em 2016. A importância desta análise é verificar qual é a expectativa, por parte da própria Companhia, pela formação de seus alunos e, da mesma forma, a maneira como essa formação acontece, quais são as ferramentas utilizadas para isso e como a gestão das escolas está implicada na realização de seus objetivos.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia do estudo segue um modelo combinado entre as abordagens qualitativa e quantitativa. Caracterizamos nosso ambiente de análise como um Estudo de Caso, segundo Yin (2015). O levantamento de dados foi realizado por meio de dois diferentes tipos de instrumentos com dois grupos. A escola investigada é parte de uma rede católica de educação pertencente à Companhia de Jesus. O colégio em questão é uma instituição com 150 anos de existência e, em março de 2018, foi anunciada a construção de uma nova sede na mesma cidade em que está - porém com um novo projeto pedagógico, sustentado e articulado pelo Projeto Educativo Comum (2016) e nova arquitetura. O contexto é de mudança.

A entrevista semiestruturada foi o instrumento escolhido no levantamento de dados com os diretores da escola. Foram realizadas cinco entrevistas entre os meses de abril e maio de 2018, quando a estrutura organizacional proposta para a escola, naquele ano, estava consolidada e os diretores pareciam estimulados e com novos e importantes desafios.

Conduzimos uma investigação com professores por meio de Formulário utilizando a Escala Likert. Esse instrumento foi aplicado aos professores entre os meses de maio e junho de 2018. Uma amostra de aproximadamente 38% dos professores da escola preencheu o instrumento. Depois de realizadas



e transcritas, as entrevistas foram analisadas por meio da abordagem Análise do Conteúdo, especificamente tratada por Laurence Bardin (2016).

Para a realização da Análise de Conteúdo, o pesquisador analista dos dados necessita de técnicas diversas que se complementam, no intuito de analisar as mensagens escritas ou orais visando levantar não apenas os conteúdos explícitos, mas principalmente as análises obtidas por meio da inferência desses dados. A fase de leitura inicial, a quantidade de informações – explícitas e tácitas - fornecidas pelos entrevistados, nos dava a impressão de que muitas ideias e conteúdos relevantes ficariam de fora da análise, ainda que tivéssemos sempre claro, a necessidade da escolha dos enfoques dados nas entrevistas. Assim, essa fase de busca de estabelecimento das categorias e unidades de significado apontou para a necessidade de um desenho que pudesse, de alguma forma, levantar conceitos presentes nas entrevistas, mas que possuíam diferentes níveis de explicitação. Nesta fase, decidimos por construir, então, Mapas Conceituais a partir dessas entrevistas, utilizando-se deles como “ferramentas gráficas para a organização e representação do conhecimento.” (Novak e Cañas, 2010, p. 62). Em função dos necessários rigores editoriais e com vistas a uma melhor visualização, o conjunto dos mapas aqui analisados está disponibilizado por meio dos QRcode indicados na sequência.

- Mapa Conceitual - Entrevistado 1



- Mapa Conceitual Entrevistado 4



- Mapa Conceitual - Entrevistado 2



- Mapa Conceitual - Entrevistado 5



- Mapa Conceitual - Entrevistado 3



#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

As análises dos Mapas Conceituais construídos a partir da fala dos entrevistados mostram um perfil heterogêneo e pouco definido, entre aquilo que é estritamente administrativo e o que é pedagógico. A atuação dos gestores entrevistados ocorre, segundo suas próprias descrições, em várias frentes, mas, nos parece que menos ainda naquela denominada como administrativa e burocrática por Anísio Teixeira. A quantidade e diversidade de atividades desenvolvidas e com diferenças de ênfase para

cada gestor, mostra a necessidade de afinar o que é central na ação destes profissionais na escola. O Projeto Educativo Comum (2016), corrobora essa necessidade quando afirma que

Esse movimento contínuo, se bem apropriado pela equipe diretiva possibilita que busquem as melhores práticas para a efetivação do processo educativo, sendo a primeira delas referente à própria definição das equipes de trabalho e o melhor modo de composição entre elas. Com a demarcação da função a ser exercida e a percepção de que todas, a partir do lugar que ocupam, colaboram para o fim proposto. (PEC, 2016, p. 56).

Benno Sander (2007), descreve que há modelos do que chama de Administração Escolar e que possuem características bem definidas. Comparando à tipificação proposta pelo autor, *a administração para a eficácia pedagógica*, que tem como foco a busca dos objetivos educacionais, parece ser a que domina a ação dos gestores entrevistados. A análise mostra que o modelo denominado *relevância cultural* por Sander, também aparece, já que os gestores se preocupam com valores institucionais e a formação, principalmente dos professores. Os aspectos políticos e econômicos, abordados pelo autor, não aparecem diretamente citados nas entrevistas ou mapas, mas sim de forma indireta, quando os gestores falam em “necessidade de trabalho estratégico” e “planejamento”. Essas abordagens devem se inserir cada vez mais na atividade do gestor, o que fica também corroborado pelo Projeto Educativo Comum das escolas da rede a que a escola pesquisada pertence. Nele, o gestor escolar é apontado como corresponsável pela gestão sustentável dos recursos – ponto de vista econômico – e a relação com a comunidade – ponto de vista político.

A respeito dos formulários e questões respondidos pelos professores, análise das porcentagens apuradas nos dão alguns indicadores a respeito de como pensa, no momento do levantamento de dados, o grupo respondente. Os professores valorizam os gestores que consideram seus posicionamentos para a tomada de decisões. Como indica Paro (2005), as relações de poder permeiam a escola e, se seus objetivos são aqueles de formação de alunos participativos e atuantes, assim também deve ser a relação entre professores e gestores.

A troca de experiências é apontada pelos professores como um ponto positivo em sua formação. Maurice Tardif (2014) nos diz que o saber docente é plural e estratégico, mas também desvalorizado. Os professores respondentes à pesquisa apontam a experiência como forma de valorização deste saber, e ela é corroborada pela ação do gestor na escola. Para Tardif (2014), os saberes profissionais dos docentes devem ser valorizados e são produzidos para além da formalidade das reuniões ou cursos. O autor constrói uma tipificação dos saberes docentes e, no caso das experiências trocadas entre os docentes, há uma valorização do que classifica como os Saberes Profissionais, que são oriundos da experiência do docente na profissão.

A partir desse levantamento, podemos estabelecer uma analogia sobre como a formação dos gestores pode se dar com vistas à uma aproximação da efetiva ação docente e à construção de um perfil do gestor escolar e educacional mais atrelado à realidade e suas necessidades. Dessa forma, os saberes dos gestores podem se constituir por meio de educação formal, da educação continuada e da organização e socialização dos saberes escolares.

Assim como a formação do professor para as necessidades da atualidade é fundamental e deve receber investimentos, tanto nas esferas públicas quanto da educação privada, o mesmo acontece com a formação do gestor, que lida com o professor e todas as questões da contemporaneidade. Considerando a formação dos gestores e retomando Anísio Teixeira:



Por que antes não se cogitava de preparar o Administrador Escolar, e hoje precisamos fazê-lo? Porque o problema se fez agora extremamente complexo, sobretudo nesta civilização paulista, que está esforçadamente atingindo níveis avançados, sem passar gradual e lentamente pelas fases por que deveria passar, o que a obriga a esforço maior e especial. São sobretudo aqui especialmente importantes os estudos de Administração Escolar. Tais estudos e o preparo do administrador é que irão permitir organizar o ensino em rápido desenvolvimento e criar a consciência profissional necessária, pela qual aquele antigo pequeno sistema escolar, com o professor onicompetente, precisando apenas de um guardião para sua escola, hoje transformado no grande sistema moderno, no qual não se encontra mais aquele tipo de professor e as escolas complexas e fluidas não dispõem sequer de estabilidade do magistério, possa conservar as condições equivalentes àquelas anteriores e produzir ensino com a mesma eficácia. (TEIXEIRA, 1961).

O texto provoca o pensamento que as considerações a respeito da importância da formação do gestor que atua na educação não são recentes. Se o conceito de Administração Escolar se amplia, assim como as formas de conceber e pensar a escola, e a formação dos professores tem sido uma ferramenta de melhoria da aprendizagem, a formação de gestores deve acompanhar estas mudanças.

Avaliando o que ocorre como convergência ou divergência entre o que pensam gestores e professores, retomamos a realidade do contexto da pesquisa. A escola pesquisada passa por uma mudança em busca da implantação das prerrogativas explicitadas pelo PEC, o Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação (2016). Ali, a proposta é que a educação aconteça em tempo integral, com um novo currículo estruturado e com uma nova sede. Esse panorama gera oportunidades, mas também incertezas. Minioli e Silva (2013) dizem que:

As incertezas provenientes das dificuldades em gerenciar o espaço escolar, num período marcado por imensas mudanças apontam para uma análise do panorama sociocultural em que a escola está inserida. Neste início do século XXI, buscar indicativos desta adequação às mudanças consiste em tarefa difícil, pois exige uma apurada percepção do envolvimento de todos os agentes que compõem a comunidade escolar, bem como uma contínua percepção da realidade social em que a instituição está inserida. (p. 27).

Portanto, mudanças geram incertezas, mas podem ter uma importante influência positiva na escola e seu entorno. O envolvimento dos agentes na mudança acontecem de forma relacional, ou seja, as ações de cada indivíduo na instituição geram reflexos que se distribuem e influenciam outras. A complexidade da análise dos fenômenos e pensamentos, são estudados por Michael Apple (1999) numa perspectiva relacional. Compreendemos assim, que, num ambiente escolar em que gestores e docentes atuam juntos, as ações, opiniões e pensamentos estão relacionadas e podem se aproximar ou distanciar. O conceito de hegemonia, tratado por Apple (1999) em seu texto também é pano de fundo para a aproximação entre os dados de gestores e professores. Ao analisar os dados obtidos nesta perspectiva, a das relações, compreendemos relações mais profundas entre ações e saberes de professores e gestores e espaço para que se construa, cada vez mais, uma escola na qual não haja um pensamento hegemônico dominado pelos gestores. Esse espaço de participação efetiva está marcado em diversos trechos de entrevistas e nas respostas dos professores. Notadamente, são marcas nas quais o que expressam os gestores coincide com o que expressam professores. A aproximação mais clara percebida entre os dois grupos de indivíduos da pesquisa é que **ouvir o professor**, traduzido como considerar seus saberes, experiências, atitudes e opiniões é a característica mais importante para o gestor. Ao verificar a importância que os professores dão para serem ouvidos e considerados, compreendemos que outras relações de poder estão sendo requeridas na escola pelos professores; no grupo de gestores, há também como marca a participação, explicitada

por tópicos como “trabalho conjunto”, “partir das necessidades dos professores.” Essa coincidência indica, do lado dos gestores, que há também um movimento para se estabelecer a aproximação necessária entre as duas esferas.

Docentes e gestores parecem coincidir também no que diz respeito à **formação dos professores** considerando-a como bem valorizada na escola. Ao assumirem a importância da formação de professores, instituições e docentes compreendem que sim, há necessidade de que esta formação se realize, que parte dela seja na escola. Mas o mais significativo em nossa opinião é que esta formação, uma vez que todos os docentes passaram pela educação universitária formal que lhes permite ministrar aulas, parta da necessidade do grupo frente às exigências que são institucionais, das políticas educacionais e do momento histórico que vivemos.

Compreender a temporalidade dos saberes é também assumir que a formação docente acontece e é necessária por questões que vão além da formação inicial do professor. A oportunidade de aproximação entre professores e gestores também pode acontecer pela vertente da formação docente.

O tratamento do cotidiano na escola é um outro ponto de convergência. Os entrevistados citam que as questões do cotidiano levam a um desvio do que é principal na função. Os professores concordam que o cotidiano não deve ser o foco central do gestor. Mas a visão do que é cotidiano e do que é estratégico para os dois grupos pode se alinhar por meio de uma resignificação das atividades e decisões mais rotineiras na escola.

Os gestores entrevistados citam como sua maior dificuldade as relações com a gestão do tempo. Aqui, parece iniciar uma marca entre as diferenças de ênfase dadas ao que expressam os dois grupos. Se para os gestores o tempo é o maior problema, para os professores é uma questão a se pensar, mas não para se discutir ou mesmo considerar um impeditivo de atuação.

Os itens ligados mais propriamente ao que Benno Sander (2007) chamaria de eficiência econômica e política – planejamento por cenários, visão de futuro – não são discutidos pelos professores, ou seja, estão fora de seu escopo e não considerados. Parece que a relação necessária do gestor com essas questões não é considerada pelo professor.

Analisando as concepções de gestão que sustentam a escola, percebemos que há uma visão participativa suportando o que professores e gestores revelam em seus escritos e falas. Benno Sander (2007) apresenta um paradigma de gestão relacionando as dimensões existentes na escola – pedagógica, econômica, política e cultural - assumindo a necessidade de elas serem articuladas à eficiência, eficácia, efetividade e relevância. O autor compreende eficiência como a capacidade na administração de “produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo”, eficácia como a capacidade de alcançar aquilo que se é proposto pela instituição, efetividade é traduzida como a capacidade de realizar as demandas da comunidade e relevância como a medida de “importância, pertinência e valor”, da ação tomada pelo gestor. Consideramos esse um paradigma que atende àquilo que é explicitado no Projeto Educativo Comum (2016), uma vez que para fazer a educação de qualidade precisamos de boas ideias, mas não apenas delas. Assim, ao analisarmos as falas dos gestores nas quais indicam que gostariam de ter um trabalho mais “estratégico”, entendemos a necessidade de conceituar esse marco. Compreendemos que é possível trabalhar as questões do cotidiano de forma estratégica, desde que gestores e professores estejam preparados

para isso. A estratégia de uma instituição não se faz exclusivamente em reuniões longas e pontuais, projetando soluções em prazos super-estendidos ou exteriorizando respostas que supostamente não podem ser encontradas na própria atuação da Gestão Escolar. No entanto, é preciso pensar e agir sobre esse cotidiano.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre a gestão na escola e o trabalho do professor se mostrou frutífera e profícua. A pergunta inicial lançada sobre como aproximar as ações dos gestores e suas tomadas de decisão das necessidades dos professores abriu caminho para uma análise que proporcionou a compreensão de conceitos e relações que a Gestão Escolar pode estabelecer, de forma mais estreita, com o trabalho dos professores. O avanço na compreensão de conceitos de Administração Escolar, Gestão Educacional e Gestão Escolar foi o primeiro desafio vencido e, no encerramento desse trabalho, podemos ousar definições, a partir da literatura, de nossas experiências e dos dados da pesquisa. Assim, compreendemos que estes três conceitos se fundem, convergindo para uma compreensão ampliada de gestão e o esclarecimento é importante para vislumbrar os alcances da construção das pontes entre o pensamento daqueles indivíduos que trabalham na escola e estão fora da sala de aula e a prática pedagógica dos professores. Compreendemos então que:

**Administração Escolar** é forma de organizar os processos ditos como burocráticos na escola, descolados das Práticas Pedagógicas, transferidos da administração dos serviços públicos ou das indústrias, no início da produção de bens no Brasil. Esta administração estava descolada de uma especificidade da ação educativa, como apontou Anísio Teixeira (1956). Remonta ao estereótipo do indivíduo trabalhando na secretaria escolar, realizando controles e documentação.

**Gestão Educacional** diz respeito à macroestrutura, a partir da realidade da educação e das metas que se pretende alcançar. Envolve processos educativos e as questões previstas na legislação, não exclusivamente resultados quantitativos esperados.

**Gestão Escolar** diz respeito ao estabelecimento dos processos escolares a partir do currículo da escola, envolvendo as Práticas Pedagógicas e toda a estrutura que dá suporte a elas, seja do ponto de vista físico ou da formação dos profissionais que atuam neste campo.

Apoiadas pelas ideias dos autores que nos deram suporte, Lück (2015), Sander (2007), elucidamos esses conceitos e conseguimos relacioná-los ao fazer dos gestores e ao fazer docente. Essa relação foi proporcionada pela metodologia utilizada.

As entrevistas com os diretores da escola proporcionaram um conhecimento acerca da concepção de gestão que trazem em si. São gestores que buscam um caminho para a participação dos professores em suas decisões. Foram sensíveis à pergunta feita para todos a respeito de suas dificuldades o que, entendemos, demonstra uma abertura para a reflexão e reencaminhamento de rumos. Pareceu-nos que a concepção de gestão colocada pelos entrevistados é a de uma gestão participativa, ainda que sem total clareza das características e sem um caminho de ação mais claro e definido. Esse parece ser um entrave à realização de um trabalho com mais escopo e estrutura, já que as formas de trabalho desses diretores são complementares, mas diferentes. A diferença soma, mas uma linha mais clara de ação desses diretores, num momento de mudança tão importante, colaboraria para que a escola andasse mais articulada em todos os Segmentos.

A última entrevista realizada foi com o diretor que representou o Desenvolvimento Institucional e, nela, está marcada a necessidade de incorporar à escola a questão da adesão institucional por meio dos valores estruturantes da instituição. A retomada dos documentos norteadores da instituição, aqui escolhidos a *Ratio Studiorum* e o Projeto Educativo Comum, podem orientar a encontrar quais são esses valores, explícitos tanto na vertente da formação acadêmica quanto na formação humana. A aproximação entre esta diretoria e as diretorias acadêmicas, por meio dos Recursos Humanos, pode colaborar para a atividade dos diretores. Importante salientar também o papel metodológico que os Mapas Conceituais, desenvolvidos com base em Novak e Cañas (2010), tiveram na organização das entrevistas para posterior compreensão. A quantidade de informações contidas na transcrição das entrevistas só pode ser analisada de forma coerente por meio dos mapas. A aplicação dos questionários para os professores foi uma oportunidade de conhecer o que pensam a respeito da ação dos gestores na escola. Por meio das respostas indicadas, foi possível perceber que há assuntos que, apesar de serem do dia-a-dia da escola, não produzem uma problematização para os professores, como é o caso, por exemplo, dos planejamentos para longo prazo. As respostas mostram profissionais conectados ao seu trabalho, envolvidos com as ações que estão mais próximas de suas atitudes com os alunos e com uma relação política importante com a escola. Esta relação, ao modo do que nos mostra Apple (1999), está no fato de que o mais importante para o professor é ser ouvido. Aí também está a grande coincidência com o que os diretores apontam. As relações de poder que se estabelecem aqui – mais próximas, participativas - provavelmente serão desenvolvidas também em sala de aula, o que coincide com o Projeto Educativo Comum (2016). Não tenhamos a ilusão, contudo, de que os professores serão ouvidos e todas as suas solicitações atendidas e não é isso que eles esperam. O que se pretende é uma aproximação, por meio da resignificação das relações de poder, entre professores e gestores escolares. Aqui está a maior ponte que podemos construir entre os professores e os Gestores Escolares, aquela que aproxima as relações por meio daquilo que é mais importante na escola, o aluno.

Investir na pesquisa em Gestão Educacional é um caminho para colaborar na construção deste campo de conhecimento. Apoiar e fomentar a formação dos gestores, construindo alternativas aos dilemas educacionais brasileiros parecem-nos os caminhos possíveis para parte desse avanço.

## 6. REFERÊNCIAS

APPLE, Michael W. **Política cultural e educação**. São Paulo: Cortez, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

DRABACH, Neila P. e MOUSQUER, Maria Elizabete L. 2009. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009. Disponível em <<http://proferlao.pbworks.com/f/Drabach%20-%20Dos%20primeiros%20escritos%20sobre%20administra%C3%A7%C3%A3o%20escolar%20no%20Brasil.pdf>> Acesso em 29/05/2017.

GANDIN, Luís Armando e LIMA, Iiana Gomes de. A perspectiva de Michael Apple para os estudos das políticas educacionais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 651-664, jul./set. 2016. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-9702201609143447>> Acesso em 23 de abril de 2017.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional – uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 12ª edição, 2015.

MINIOLI, Célia S. e SILVA, Helena de Fátima N. **Gestão do Conhecimento no espaço escolar**. Curitiba: Editora CRV, 2013.

NOVAK, Joseph e CAÑAS, Alberto. A teoria subjacente aos mapas conceituais – como elaborá-los e usá-los. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v.5, n.1, p. 9-29, jan.-jun. 2010. Disponível em <<http://www.periodicos.uepg.br>> Acesso em 20 de junho de 2018.

PEC – **Projeto Educativo Comum**. Rio de Janeiro, Edições Loyola, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil – genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 17 ed. São Paulo: Editora Vozes, 2014.

TEIXEIRA, Anísio. Administração pública brasileira e a educação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.25, n.63, 1956. p.3-23. Disponível em <<http://www.bvanisioiteixeira.ufba.br/artigos/admpublica.html>> Acesso em 07 de junho de 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.