

GERENCIAR ESPAÇOS E TRABALHO ESCOLAR.

Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino

Universidade Federal de Minas Gerais

Brasil

jussarapaschoalino@yahoo.com.br

Resumo

Este trabalho reflete sobre as dimensões gestoras dos espaços e a efetividade do trabalho no âmbito das instituições escolares. A pesquisa realizada teve o público alvo os gestores escolares do Curso de Especialização em Gestão Escolar, ministrado no Estado de Minas Gerais. A metodologia utilizada foi a abordagem mista: qualitativa e quantitativa e os instrumentos foram os questionários e as entrevistas semiestruturadas. Os achados da pesquisa evidenciaram as imbricações do gerenciamento dos espaços com a gestão da escola. As escolhas nas gestões dos espaços emolduravam o perfil dos gestores e refletiam no clima organizacional das escolas.

Palavras chave: Gestão - Espaços físicos – Clima organizacional

Introdução

Repensar as dinâmicas das escolas na atualidade requer refletir sobre sua organização interna. Neste sentido, a organização da escola também se processa pela escolha dos seus espaços físicos e pela sua materialidade; estes pontos se evidenciaram como cruciais para as gestões escolares, principalmente a partir das duas últimas décadas.

[...] o Plano Nacional de Educação estabelece diretrizes e metas relativas à melhoria das escolas, quer no tocante aos espaços físicos, à infraestrutura, aos instrumentos e materiais pedagógicos e de apoio, aos meios tecnológicos, etc., quer no que diz respeito à formulação das propostas pedagógicas, à participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e nos conselhos escolares, quer, ainda, quanto à formulação dos planos de carreira e de remuneração do magistério e do pessoal administrativo e de apoio. (BRASIL, 2001, p.74).

Nessa perspectiva legal, as melhorias e a valorização dos seus espaços escolares, conjuntamente com o cuidado com a infraestrutura tiveram uma influência

direta na ação das dirigentes escolares que afirmaram: “[...] gestão é um desafio que muito me instiga, pois gerenciamos pessoas, conflitos, expectativas, prédios... Enfim, é uma tarefa que necessita muito bom senso, conhecimento, ética e justiça.” (Gestora, 2010).

Assim, ao buscar compreender a gestão escolar no momento da pesquisa, descortinaram várias empreitadas de construção da escola de qualidade, pelo viés da estrutura física e da valorização ou não de cada espaço.

A literatura acadêmica aponta para pesquisa sobre o tema, a realizada por Soares e Sergei (2008) trouxe a desmistificação sobre a teoria, que afirmava a neutralidade dos espaços escolares em relação aos objetivos educacionais.

A principal conclusão deste texto é clara: ao contrário do que diz a maior parte da literatura internacional sobre o tema, os insumos escolares são muito relevantes na definição dos resultados educacionais. Possivelmente por não contarem com dados em painel ou quando disponíveis tratem de mudanças pequenas a valores já elevados, os estudos, na sua maior parte, não encontram os mesmos resultados que nós. Ao contrário, a inutilidade de dotar as escolas com melhores insumos é tema recorrente na literatura internacional e brasileira. (SOARES, SERGEI, 2008, p. 16-17).

A perspectiva apresentada fortalece a discussão da importância de gerenciar bem os espaços, para a contribuição do desenvolvimento educacional. Esses autores ampliaram a sua ótica em relação aos insumos da educação. Desta forma, na perspectiva estudada “[...] analisamos aqui o impacto da infraestrutura escolar – compreendida lato sensu, incluindo formação docente, existência de biblioteca ou sala de leitura, material pedagógico, bem como características municipais – na taxa de distorção idade/série das escolas.” (SOARES, SERGEI, 2008, p. 5). Nesse sentido, esses autores explicitaram na sua pesquisa a certificação de que a falta de investimento em algum desses aspectos apresentados deixavam lacunas nos resultados educacionais. Com esta compreensão a ação gestora é complexa, pois envolve múltiplos aspectos em diferentes dimensões das relações humanas.

Gerir os espaços e determinar a operacionalidade da escola tem sido tarefa do dirigente escolar, que pela lógica democrática o colocou como o impulsionador, o líder

do trabalho coletivo. Neste sentido, as lacunas referentes à gestão escolar também podem comprometer o trabalho, pois:

Outra é que não se levou em conta a interação dos efeitos de infraestrutura com variáveis de gestão, ou político-pedagógicas, como autonomia escolar, expectativas, participação dos pais, e assim por diante. É possível que estas sejam potencializadas ou potencializem as variáveis de insumos de que tratamos aqui. (SOARES, SERGEI, 2008, p. 17).

Os autores supracitados ao explicitarem não terem abordarem essas dimensões em sua pesquisa, compreenderam que essas variáveis da gestão podem imprimir diferentes contornos na educação. Com essa compreensão, foi possível no trabalho de campo constatar a similaridade entre a efetivação dos espaços físicos e ações das gestoras escolares. As gestões dos novos espaços e de relações comumente novas requeriam destes profissionais da educação realizar diferentes ações até então desconhecidas sobre as estruturas físicas escolares.

As análises desses espaços tornaram preponderantes, para as reflexões sobre a gestão escolar e de como eram entabuladas essas construções no clima organizacional. Para melhor refletir sobre os espaços escolares e seus impactos na gestão foi escolhido articular este texto a partir do entrelaçamento dos dados coletados e do diálogo com a teoria.

A pesquisa realizada teve o público alvo os gestores escolares do Curso de Especialização em Gestão Escolar, ministrado no Estado de Minas Gerais no período de 2010 a 2011. O público majoritariamente feminino, 94% determinou o uso da expressão de gestoras para denominar as dirigentes escolares pesquisadas. A metodologia de pesquisa com a abordagem mista: qualitativa e quantitativa foi escolhida pela abrangência do estudo realizado. Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram os questionários e as entrevistas semiestruturadas, que possibilitaram as análises dos espaços escolares e suas repercussões no cotidiano da gestão.

Para apresentação deste trabalho apenas três espaços foram destacados: A sala de aula, os espaços esportivos e salas de multimeios.

1- Salas de aula

As salas de aula foram e ainda continuavam sendo representantes do palco da aprendizagem, apesar dos discursos dos vários espaços de aprendizagem, a sala de aula continuava o local por excelência das escolas pesquisadas. Dessa forma, a garantia do aspecto agradável deste espaço se faz presente. Para compreender como as salas de aula funcionavam em seu aspecto estrutural, foi perguntado as gestoras se as salas possuíam quadro para a utilização do giz ou para a utilização do pincel. As dadas coletas permitiram as seguintes respostas:

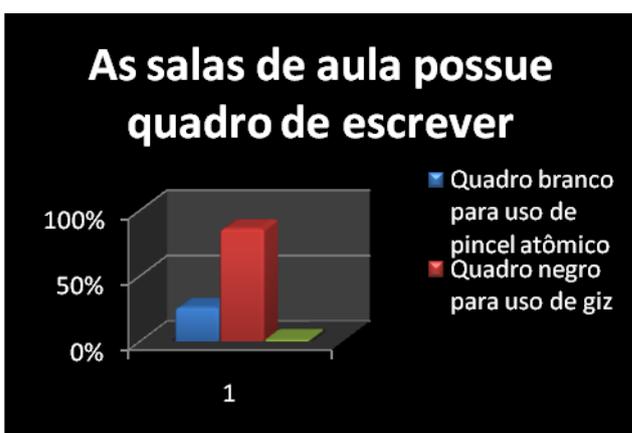


Gráfico 01 - As salas possuíam quadro de escrever.
Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

O percentual majoritário de 86% garantiu que utilizava o quadro negro e o giz. Sabemos que o giz tem menos investimento mensal para a escola, mas também o seu uso pode acarretar problemas na saúde das pessoas. Dos respondentes 26% das escolas já utilizavam o quadro branco com o pincel apropriado. E 1% deixou em branco essa questão.

A disposição do mobiliário na sala de aula e dos equipamentos também foram aspectos questionados. Assim, as gestoras foram questionadas se as salas de aula possuíam: Cortinas, toldos ou alguma proteção contra o sol, mesa destinada ao professor e ventiladores.

O gráfico abaixo permitiu visualizar a realidade das escolas no período da pesquisa.



Gráfico 02 - As salas possuem.

Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

As respostas coletadas apresentaram o panorama das escolas pesquisadas e permitiu especificar os dados. A percentagem de 52% afirmou que as salas de aulas possuíam cortinas, toldos ou alguma proteção contra o sol. Já um valor significativo de 43% declarou não haver esse tipo de proteção do sol e 5% deixaram de responder essa questão. Esse valor majoritário apesar de significativo foi baixo, pois não atendia às necessidades das escolas. Vale salientar que, o espaço de sala de aula é o mais usado durante o período escolar e que a falta de proteção contra a luz solar pode desencadear dificuldades no desempenho dos alunos. Este dado em cruzamento com o dado referente ao uso do quadro e giz possibilitou constatar a precariedade de muitas escolas. Assim, a incidência da luz sobre o instrumento de escrita do professor, o quadro provoca desconforto e pouca legibilidade para os alunos.

Outro aspecto questionado referiu à existência de ventiladores nas salas de aula, as respostas trouxeram os dados de que 62% afirmaram que tinham este recurso. Em contrapartida, 34% disseram não possuir ventiladores nas salas de aula e 4% deixaram esta questão em branco. Este instrumento é importante nas salas de aula ao possibilitar um ambiente mais agradável pela circulação de ar.

Em relação à existência de mesa destinada ao professor 80% das repostas dadas alegaram que tinha. Apenas 8% revelaram que não havia uma mesa específica para o professor e 12% deixaram essa questão sem resposta. A análise deste dado permitiu refletir sobre este móvel, que ultrapassa a simples utilização do mesmo, mas demarca um espaço do professor. Assim, mesmo diante da porcentagem pequena da ausência deste mobiliário possibilitou analisar que, a não existência de uma mesa para o professor, apresentava a demasiada carência de recursos destas escolas.

Outro aspecto importante de refletir foi sobre as condições das carteiras para os alunos. Assim, esta questão também foi abordada com as gestoras.

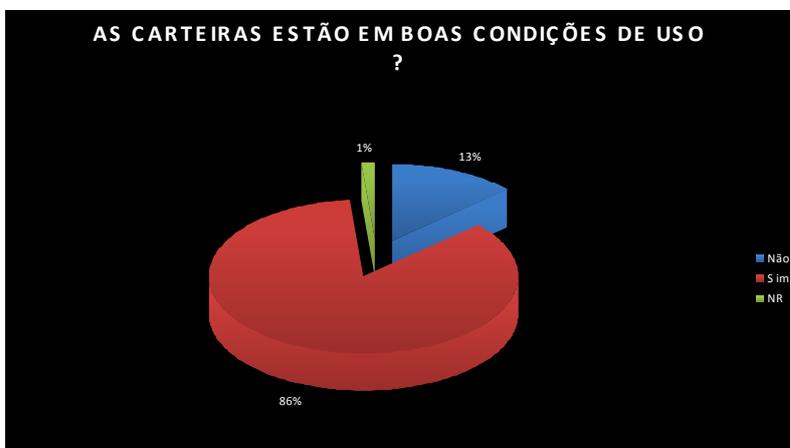


Gráfico 03 - As carteiras estão em boas condições de uso?
Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

Do universo pesquisado 85% disseram que as carteiras estavam em boas condições de uso. Apenas 13% responderam que não estavam em condições e 2% deixaram essa questão em branco. “Sempre que há necessidade o mobiliário é substituído”. (Gestora, 2010). As preocupações das gestoras em relação às carteiras escolares refletiram no percentual encontrado. Também foram perguntadas as gestoras se na sala de aula havia espaço suficiente entre as carteiras. A partir dos dados coletados foi construído o gráfico abaixo:

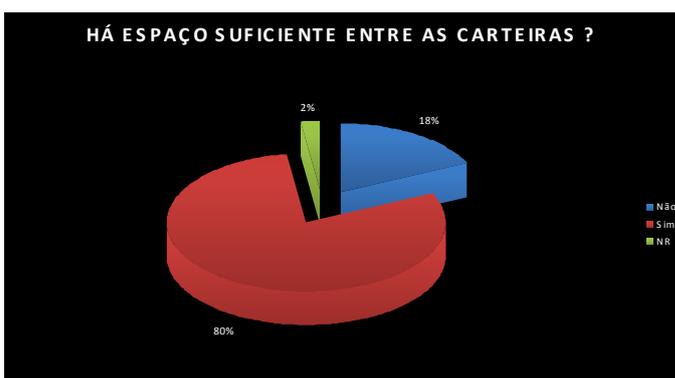


Gráfico 04 - Há espaços suficientes entre as carteiras?
Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

Das respostas dadas 80% afirmaram que havia espaço suficiente. “Nossa escola é grande e permite adequação dos mesmos”. (Gestora, 2010). Contudo, 2% não responderam a questão e 18% ainda disseram que não havia espaços suficientes entre as

carteiras. As expressões utilizadas pelas gestoras para dizer da falta do espaço esbarravam nos processos desestruturados das construções escolares.

Não houve planejamento estrutural da escola para atender a demanda populacional crescente em nosso município, uma vez que ele tem crescido em média 8% ao ano e quando da construção da escola (que é de bairro) a demanda era para 300 alunos e hoje é de 1032, tinha 20 funcionários e agora são 101. (Gestora, 2010).

As escolhas dos espaços, que resultavam em algumas faltas e também a carência de planejamentos simultaneamente conjugados pelas grandes demandas de alunos prejudicavam a organização da própria instituição escolar. “As salas são pequenas e a demanda é grande.” (Gestora, 2010). A fala dessa gestora veio marcada por um sentimento de impotência frente à realidade da escola. As divisões dos espaços comuns e do conforto das pessoas na escola passavam pela responsabilidade da gestão escolar. Neste sentido, abrir mão de outros espaços para direcioná-los a sala de aula foi um aspecto ressaltado pelas gestoras durante a pesquisa.

Sala de Multimeios

A tecnologia está presente, nos mais diferentes espaços da sociedade. Na educação também este espaço destinado aos recursos tecnológicos tornaram imprescindíveis. Neste sentido, no âmbito da tecnologia também foi perguntado às gestoras se as escolas possuíam salas de multimeios. Obteve-se a afirmativa de apenas 38% das respostas dadas. Assim, um número expressivo de 61% declarou não possuir uma sala de multimeios e 1% deixou de responder essa pergunta. Conforme o gráfico abaixo:

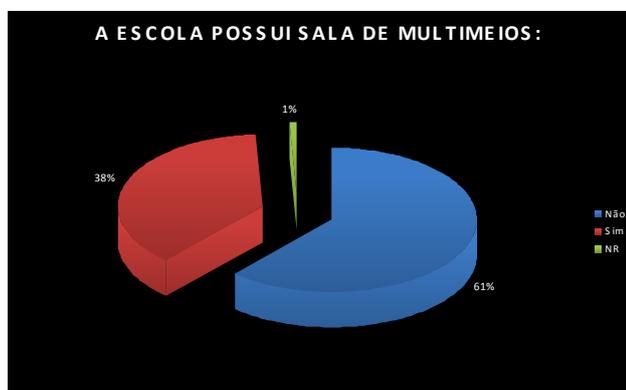


Gráfico 05 - A escola possui sala de multimeios?
Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

Para entender, como esse espaço de sala de multimeios estava adequado para a sua utilização, essa pergunta foi feita para as gestoras. As respostas dadas geraram o gráfico abaixo:

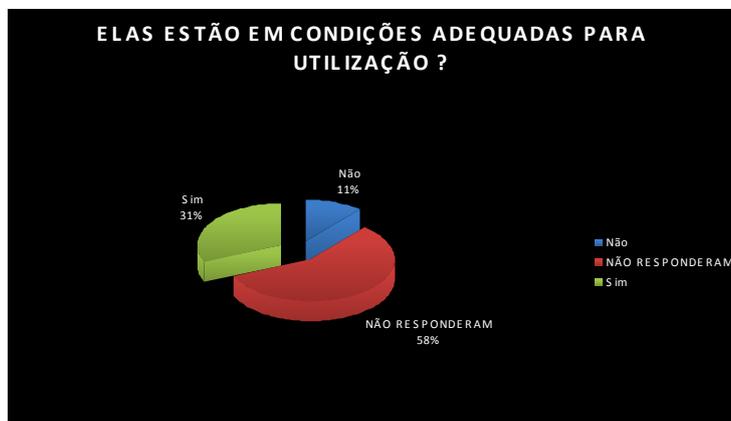


Gráfico 06 - A sala de multimeios está adequada para a sua utilização?
Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

A maioria de 58% das participantes não respondeu essa questão, pois, também já haviam afirmado que a escola não possuía esse espaço. Desta maneira, foram coletados os dados de 31% das gestoras que declararam sobre as condições adequadas de uso da sala de multimeios. E 11% responderam que essa sala não tinha a adequação necessária. Importante salientar que, as estruturas da escola ajudavam ou dificultavam o seu gerir, pois tinha influência recíproca na organização e no desenvolvimento da aprendizagem escolar. Com esse entendimento, foram questionadas as gestoras como a sala de multimeios era utilizada. Com os resultados elaborou-se o gráfico abaixo:

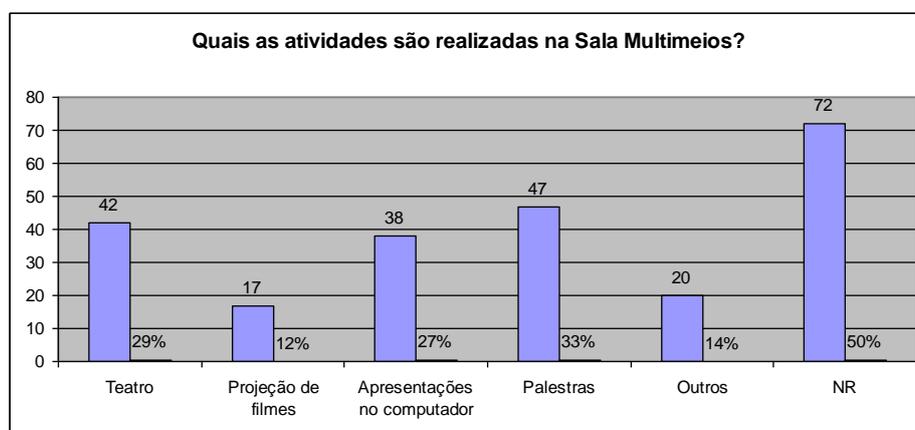


Gráfico 07 - Quais as atividades são realizadas na Sala Multimeios?
Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

Essa questão permitia mais de uma marcação e por isso a representação gráfica trouxe os dois valores, o número de marcação de cada item e o percentual frente ao número de questionários entregues. A análise realizada comprovou os resultados já apresentados. Assim, novamente o percentual maior foi das respostas em branco, com 50% das repostas dadas, pois esse espaço de multimeios existia em poucas escolas. Em ordem decrescente, essa sala era utilizada mais para palestras com o percentual de 33%; 29% para apresentação de teatro; 27% para apresentação de computador; 12% para projeção de filmes e 14% marcaram a opção outros. Essas atividades listadas e selecionadas pelas gestoras demonstravam a riqueza de ações que poderiam ser realizadas num espaço adequado na escola.

Com este entendimento, cada espaço da escola destinado às diversas modalidades também representava as concepções do gerir e da organização da escola. Desta maneira, as escolhas de espaços e suas funcionalidades não são neutras, mas carregam à intencionalidade e as marcas da gestão, pois todos os aspectos inerentes à infraestrutura do cotidiano implicam na gestão escolar

Espaço esportivo

O espaço esportivo é requerido e esperado por todos, principalmente os alunos. A importância de trabalhar o físico nas escolas, muitas vezes é relegada em detrimento da atenção ao cognitivo. Neste sentido, a escolha e manutenção deste espaço evidenciam o papel gestor de articular e definir e redefinir os espaços capazes de garantir a efetividade dessa prática nos currículos capazes de garantir a formação plena do humano. Essa importância do espaço esportivo facilitador de trabalho educacional com o corpo foi declarada ao longo da história

Um conjunto nada desprezível de manifestações relacionadas à corporeidade que ajudou a configurar o que conhecemos como processo de escolarização e, mais precisamente, a construção do currículo da Scola primária que, mais que instruir, pretendeu e pretende formar. João Gualberto franco de Bittencourt, em documento intitulado “Educação, o que difere da instrução e quais os ramos?”, já indicava isso ao afirmar que das três faculdades, “*physicas*”, “*moraes*” e “*intellectuaes*”, “ é de se destacar a *physica* como maior valor (1879). (OLIVEIRA e LINHALES, 2001, p. 405).

Para trabalhar o corpo na escola precisava ter um espaço, que garantisse os movimentos. Assim, questionamos as gestoras se as escolas possuíam espaços esportivos. Os resultados expressos permitiram a elaboração do gráfico:

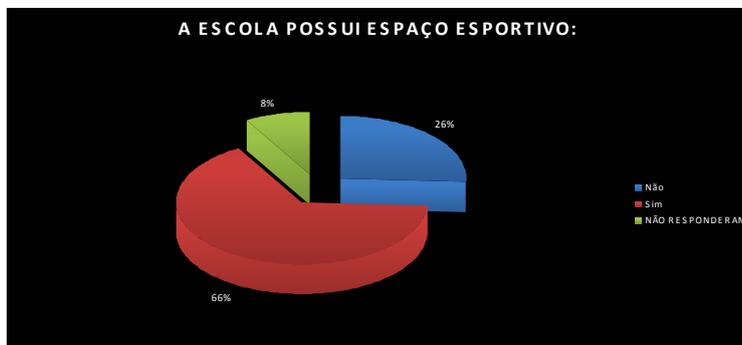


Gráfico 08 - A escola possui espaço esportivo?
Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

Das respostas dadas 66% declararam que as escolas possuíam espaços esportivos. 26% disseram que a escola não possuía esse espaço e 8% não responderam essa questão. Conforme foi declarado pelas gestoras, muitas escolas não possuíam esse espaço esportivo e tinham que contarem apenas com o pátio interno da escola. Também relatos fortes sobre esse espaço foram declarados. “As aulas de Educação Física são realizadas em um espaço vago perto da escola, pois a quadra foi depredada pela comunidade. Tem projeto para reforma.” (Gestora, 2010).

A expressão majoritária da presença de espaços esportivos trouxe outra questão, sobre o que ele possuía. E novo gráfico traçado:

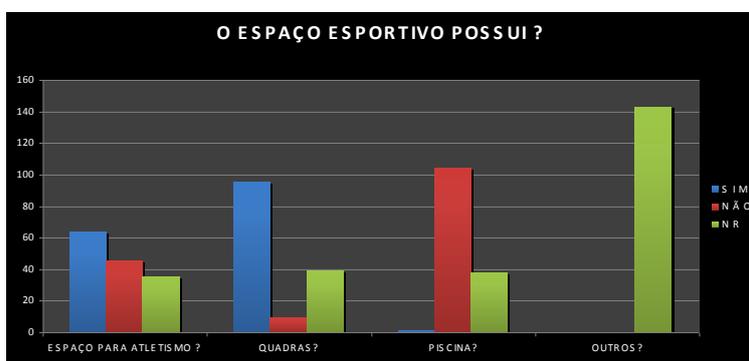


Gráfico 09 – O espaço esportivo possuía?
Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

Diante da opção “espaço para atletismo”, 44% das respostas dadas afirmaram que existia esse espaço. 31% falaram da sua inexistência. Os outros 25% deixaram essa pergunta em branco. Em relação a existência de quadras, obtivemos a confirmação dos dados, ou seja 66% das respostas dadas e conseqüentemente a reafirmação dos outros dados referentes ao espaço esportivo. Em relação à opção piscina, tivemos apenas 1% que disse que havia na escola e 73% afirmaram a sua inexistência e 26% não responderam essa questão. Na outra opção, denominada “outros” não teve nenhuma marcação.

Nesse sentido, questionamos se o espaço esportivo estava em boas condições de utilização e tivemos os seguintes resultados expressos no gráfico abaixo:



Gráfico 10– O espaço esportivo está em boas condições de utilização?
Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

Numa aproximação dos dados obtidos nas respostas tivemos 44% que afirmaram sobre boas as condições de utilização do espaço esportivo e 40% expressaram não haver boas condições. 16% não responderam essa questão. Os aspectos negativos foram salientados: “Por não ter cobertura o espaço fica a desejar, dificultando as atividades. Nos períodos de chuva e de sol intenso, as atividades são realizadas dentro da sala de aula, ficando assim as atividades prejudicadas.” (Gestora, 2010). Essa expressão trouxe um panorama da situação desse espaço e já apontou o que seria necessário para melhorar. “A quadra não possui cobertura, nem iluminação artificial e não possui as medidas oficiais.” (Gestora, 2010). Na fala dessa gestora foram apresentadas especificações, que deixavam a quadra sem o atendimento apropriado aos alunos.

Entretanto, outras gestoras relataram que esse espaço esportivo estava de acordo com os propósitos da escola: “A quadra da escola foi reformada há pouco tempo, é coberta, possui arquibancada interna e palco. É utilizada diariamente para as aulas de educação física e psicomotricidade e para as festividades e eventos da escola.” (Gestora, 2010).

Nesse contexto, Teixeira (2009) afirmou que em outros países desenvolvidos não existiam disparidades entre a construção e recursos das escolas, já no Brasil “[...] há grande variabilidade no que tange aos recursos disponíveis nas escolas.” (op. cit., p. 234). As diferenças entre as escolas se expressavam desde a construção dos prédios escolares, com a qualidade de sua infraestrutura até os recursos materiais.

Com esse entendimento, as gestoras foram questionadas sobre se as escolas tinham os recursos considerados importante no trabalho da escola. As respostas das gestoras nos permitiram construir a tabela abaixo, que trouxeram nos números das marcações e também o percentual frente aos questionários entregues.

A figura do gestor escolar como um grande administrador de cada detalhe da escola foram aspectos salientados pelas gestoras. “A gestão tem que cuidar de tudo, a torneira estragada, a falta de material, falta de funcionários.” (Gestora, 2010). As gestoras, no entanto, relataram que a escola tinha verbas para cuidar e conservar a infraestrutura. Apenas para as demandas maiores era necessário fazer o processo de licitação, com pesquisa de preços e três orçamentos. Todas essas tarefas corriqueiras demandavam tempo do gestor que tinha que se organizar para as mínimas demandas.

Vale salientar que, os documentos legais, inclusive o CONAE (BRASIL, 2010) especificou a importância da escola em oferecer condições necessárias para o seu funcionamento. Assim, ressaltou a observância da escola em relação:

A garantia de instalações gerais adequadas aos padrões mínimos de qualidade, em consonância com a avaliação positiva dos/as usuários/as, cujo projeto arquitetônico seja discutido e aprovado pelos conselhos escolares, nos casos de escolas já construídas, e ouvida a comunidade organizada no entorno da unidade escolar a ser criada, levando em consideração as necessidades pedagógicas e da comunidade a serem atendidas. (BRASIL, 2010, p.31).

Esse documento, ainda declarou a importância de ter determinada a: “[...] definição e garantia de um padrão mínimo de infraestrutura nas escolas: laboratórios de informática, com acesso à internet banda larga, biblioteca, refeitório, quadra poliesportiva, atividades culturais, tal como os insumos indicados pelo CAQ.” (BRASIL, 2010, p. 97). A sigla CAQ significa custo-aluno qualidade, assim esse índice deve considerar as desigualdades regionais e buscar a equidade para a qualidade educacional. Nesses termos, as responsabilidades das gestoras foram expressas pela intensificação de ações e a preocupação em gerir os recursos.

Nesse sentido, questionamos as gestoras se realizavam reformas periódicas no que tangia a infraestrutura da escola. As respostas a essa questão permitiram a elaboração do gráfico abaixo:



Gráfico 11 - A escola realiza reformas periódicas na sua infraestrutura?
Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

Dos participantes 58% afirmaram que a escola realizava reformas periódicas de sua infraestrutura, 32% disseram que não e 10% não responderam a essa questão. “Às vezes precisamos fazer alguns reparos.” (Gestoras, 2010). Analisamos que a fala dessa gestora demonstrou que o percentual apresentado nos questionários e consequentemente no gráfico, seriam muito maior do que o percentual declarado, se as gestoras tivessem levado em conta os “reparos” da infraestrutura. Esses reparos constituíam os dilemas diários da escola e de suas gestoras que demandavam tempo e atenção para a sua solução.

Nesse aspecto, questionamos as gestoras como a escola se encontrava em relação à conservação. Obtivemos o seguinte gráfico com os resultados;



Gráfico 12 – Em relação à conservação a escola encontra-se?
 Fonte questionários 2010 - Elaborado pela autora.

Para a análise desses resultados a opção foi por elencar as marcadas em ordem decrescente. Nessa lógica, obtive-se o percentual de 37% que alegou que a escola não apresentava nenhum dos itens relacionados na questão. “A escola encontra-se em ótimo estado de conservação, é bem equipada oferecendo um ambiente propício à aprendizagem e ao trabalho docente.” (Gestora, 2010).

Nesta questão 27 % marcaram a opção outros e algumas apresentaram os itens: “pintura geral da escola”; “Precisamos de cobertura na quadra”; “Faltam rampas de acesso nas entradas”; “Telhado necessitando de melhorias”; “Área verde com parquinho e balanço”. (Gestoras, 2010).

Foi destacado também o percentual de 22% que afirmou existir infiltrações na escola. “A escola necessita de reformas no telhado dos corredores, no piso de algumas salas de aulas”. (Gestora, 2010). Salientamos que as infiltrações da escola comprometiam a dinâmica da escola, pois estragavam as paredes e pisos da mesma, além de inclusive causar rachaduras nas estruturas da escola, que teve o percentual de 13% das respostas dadas.

Das respostas dadas 10% afirmaram sofrer com pichações na escola, 8% informaram conviver com o mofo nas escolas, 7,6% disseram do problema relacionado

à falta de lixeiras, e ainda 2,7% declararam conviver com lixo no chão. No entanto, uma das gestoras esclareceu a sua posição: “O lixo que se encontra no chão é jogado pelos alunos na hora do recreio (no pátio) e na sala de aula (durante a aula), mas são varridos todos os dias e recolhido em todos os turnos.” (Gestora, 2010). E 4% não responderam essa questão.

A infraestrutura da escola compreendia vários aspectos interligados e exigiam a atenção constante das gestoras, para solucionar os problemas com rapidez e evitar o agravamento dos mesmos.

Considerações

Os problemas de gerenciamento da escola tinham demandas diversificadas e rotineiras e envolviam as gestoras em grande parte do seu tempo. As gestões dos espaços e dos materiais conflitavam com as demandas pedagógicas e relacionais e se impunham como entraves ou não na qualidade educacional. Desde aquisições a serem feitas até a responsabilização dos materiais da escola eram encargos das gestoras. “[...] sumiu uma máquina de jato de água aqui na escola eu cheguei a fazer boletim de ocorrência” (Gestora, 2010). Toda essa dinâmica ativa da escola exigia desse profissional novos requerimentos na ação.

[...] gestor tem uma posição central que sustenta o bom andamento das atividades, a eficácia organizacional e o sucesso das ações planejadas. Assim, para desenvolver a criatividade no contexto escolar, é necessário que esse profissional conheça a cultura organizacional e os recursos disponíveis - humanos e materiais -, assim como a comunidade na qual a escola se insere. (OLIVEIRA e ALENCAR, 2010, p. 2010, p. 257).

A literatura refletiu e reforçou o papel da gestão como responsável pelo bom desempenho e eficácia da escola. Nesse sentido, o conhecimento da realidade era imprescindível.

Na análise realizada, foi destaque na ação gestora, o conhecimento prévio da realidade, mas também o conhecimento de integração constante em todo o processo da escola, que tinha um funcionamento dinâmico e mutante. Pela reflexão empreendida,

não era possível falar que se fazia um diagnóstico da realidade escolar e ao traçar o plano de ação gestora não se alterava o mesmo durante a sua execução. Vale salientar que, a escola funciona como uma célula viva, sensível as ações e reações do seu intramuros e do extramuros.

Com essa lógica nas análises deste estudo, três movimentos das gestoras ficaram evidenciados para minimizar os efeitos das múltiplas solicitações e na busca pela qualidade das escolas.

Primeiramente, o movimento de planejamento prévio e estabelecimento de normas para o atendimento das solicitações. Dessa forma, a escola na figura da sua direção tinha planos de ação predeterminada no seu funcionamento.

A gente faz uma pasta com todos os informes, nesta pasta contém mensagem, perfil da escola, mapa estratégico da escola, mapa de metas da escola, orientações aos professores, normas da escola, entrega para os professores com telefones úteis, telefone CEDUC¹, núcleo, secretaria e na primeira reunião de pais entrega as normas da escola para os mesmos. Eu percebi a importância desta pasta, quando recebemos vários professores na escola e quando apresentei esta pasta elas ficaram encantadas, e foi uma maneira de estar valorizando este profissional. (Gestora, 2010).

A fala dessa gestora evidenciou a valorização do professor, ao apresentar a pasta de acolhida distribuída no início de ano para cada funcionário, professor e para os pais de alunos. No entanto, a escola pela sua organização e planejamento de normas, com horários, mapas estratégicos da escola e com as metas criava uma perspectiva de ação que envolvia o outro, ao mesmo tempo em que o colocava como coparticipantes, também determinava as regras do jogo de convivência no âmbito da escola.

No segundo movimento constatamos a estratégia de ação gestora para as solicitações diárias e organização da escola no seu atendimento.

¹ CEDUC- Centro de Educação Profissional do Sudoeste Mineiro.

Aqui nos temos uma regra, porque você não pode atender todo mundo ao mesmo tempo. O professor está precisando do material: de caderno, lápis, borracha. Ele faz uma pequena lista e deixa com a gente hoje. Amanhã, a gente entrega o material para ele. Com o Xerox funciona da mesma forma gente para todo o serviço que a gente está fazendo para atender o professor o aluno e tenta fazer a mudança da melhor forma para atender todo mundo a gente. (Gestora, 2010).

Esse sistema de 24 horas proporcionava à escola se organizar, para atender as demandas e evitava sobressaltos e imprevistos no trabalho pedagógico. É importante salientar que, as normas de ação explícitas favorecem ao clima organizacional e ao respeito ao outro.

No terceiro movimento, ficou explícito que as gestões dos espaços e dos materiais só se faziam de forma efetiva se tivessem participação de todos. Nessa lógica, a convocação e a possibilidade de ouvir o outro eram aspectos imprescindíveis.

Tudo conversado, gente está acontecendo isso, isso e aquilo, vou tomar essa e essa atitude, alguém tem alguma sugestão? Como que a gente pode fazer para isso ser melhor? Chego a conversar sobre tudo que eu faço desde o início, sinceridade eu falo jogar limpo mesmo. Gente, nós estamos com estes problemas, como vamos fazer para resolver? (sic) (Gestora, 2010).

As análises entabuladas deixaram explícitas as atuações das ações gestoras, no cotidiano das escolas, que ao definir, escolher e cuidar de cada espaço escolar também elas estavam atentas aos desempenhos das escolas como um todo. Neste sentido, também foi evidenciado que, muitas vezes as gestoras evitavam expor os problemas com receio de transparecer como fragilidades. Contudo, quando os problemas eram socializados e discutidos no coletivo da escola criava uma ambiência e reforçava as relações existentes na escola.

Os espaços e as materialidades das escolas não são aspectos secundários, são aspectos pedagógicos e interferem nas relações do cotidiano das escolas. Cada espaço é marcado por intencionalidade e ação gestora e deve ser analisada como aspectos relevantes para o desempenho e do clima organizacional da escola.

Referências:

BRASIL, *Plano Nacional de Educação, 2001*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>. Acessado em 05 de fevereiro de 2011.

2011.

BRASIL, *Conferência Nacional de Educação - CONAE, 2010*. Disponível em: http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento_final_sl.pdf.

Acessado em 05 de fevereiro de 2011.

OLIVEIRA, Eny da Luz Lacerda e ALENCAR, Eunice Maria Lima Soriano de. Criatividade e escola: limites e possibilidades segundo gestores e orientadores educacionais. *Revista Psicologia Escolar e Educacional*. vol.14, no. 2, 2010. pp. 245-260.

OLIVEIRA, Marcus Aurelio T. e LINHALES, Meily Assbú. Pensar a educação do corpo na e para a escola: indícios no debate educacional brasileiro (1882-1927). In: *Revista Brasileira de Educação*. V16- nº47– maio/ago.2011. pp. 389-408.

TEIXEIRA, Roberta Araújo. Espaços, recursos escolares e habilidades de leitura de estudantes da rede pública municipal do Rio de Janeiro: estudo exploratório. *Rev. Bras. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 41, ago. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782009000200003&lng=pt&nrm=iso. Acessado em 12 set. 2012.

SOARES, Sergei e SÁTYRO, Natália. O impacto da infra-estrutura escolar na taxa de distorção idade-série das escolas brasileiras de ensino fundamental – 1998 a 2005. In: *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*. Brasília: INEP, 2008. Disponível em: http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7B90BD40E93F95-46BA-8B46-4E98FD9AB77F%7D_TD_29_a4.pdf. Acessado em 10 de março de 2011.