

- XI -**GESTÃO ESCOLAR E SUBJETIVIDADE: APREENSÕES
HABERMASIANAS****Arilene Maria Soares de Medeiros**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – Brasil

arilene.medeiros@bol.com.br

Este texto propõe debater a problemática da subjetividade no âmbito da gestão escolar, assumindo como referencial as ideias de Jürgen Habermas, de modo particular a compreensão da construção da subjetividade enquanto processo intersubjetivo, em que os sujeitos buscam entre si um entendimento acerca do mundo, da vida, do trabalho, das questões pessoais que concorrem para a fundamentação das singularidades humanas. A subjetividade é a maneira de ser, de fazer, de sentir, de atuar, de fantasiar em relação constante com os aspectos objetivos da realidade (AGUIAR e BOCK, 2016). A subjetividade consiste em uma construção social-histórica, que não nega os processos de individuação – marca das singularidades – e de socialização – enquanto materialização de um social/coletivo.

No campo da gestão escolar, a subjetividade é realçada nos espaços em que os sujeitos (gestores, vice-gestores, coordenadores, docentes, pais, alunos) manifestam sua maneira de ser, sentir, emitir posições e ideias, participar das decisões. Não é outra coisa, senão a possibilidade de o sujeito tornar-se ele mesmo nos processos pedagógicos e administrativos da escola. É a gestão escolar democrática – enquanto teoria e prática – que potencializa e viabiliza a dimensão subjetiva.

A problemática da subjetividade, durante três anos (2015-2018), assumiu o foco de nossos estudos, o qual nasce ancorado em um projeto de pesquisa “Tecendo Rede de Colaboração no Ensino e na Pesquisa em Educação: Um Estudo sobre a Dimensão Subjetiva da Realidade Escolar”, submetido ao Programa de Cooperação Acadêmica (PROCAD) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), cuja coordenação geral é da professora Wanda Maria Junqueira de Aguiar, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), envolvendo três Instituições de Ensino Superior (IES) da região Nordeste do Brasil: Universidade Federal do Piauí, Universidade Federal de Alagoas e Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

Os objetos envolvendo a gestão escolar e subjetividade aparecem sob diferentes configurações: a) na produção científica brasileira, considerando as dissertações e teses defendidas nos Programas de Pós-Graduação em Educação no Brasil, na última década; b) nas narrativas de gestores escolares sobre seu cotidiano (fazeres, saberes, conquistas, dificuldades); c) por fim, nas

manifestações da política de responsabilização implementada pelo Sistema Municipal de Educação de Mossoró/RN, em que o controle e a premiação são determinantes.

Do levantamento bibliográfico às narrativas dos gestores escolares

Em 2015-2016, a pesquisa foi bibliográfica por meio da qual procurou-se fazer um levantamento no Banco de Teses e Dissertações (BTD) da CAPES, no sentido de perceber a dimensão subjetiva nos trabalhos defendidos nos Programas e Pós-Graduação em Educação, no período de 2004 a 2015. Desse levantamento bibliográfico, foram localizados apenas dois trabalhos, a saber:

Quadro 1: Teses e Dissertações encontrados no BTD/CAPES

AUTOR/A	TÍTULO	ANO	IES/NÍVEL
Sônia Gláucia Costa	Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar: Um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010	2011	UNB/Mestrado
Carlos Luiz Gonçalves	Gestão e Participação: Subjetividade em Relação	2007	PUC-SP/Doutorado

Fonte: Dados da Pesquisa 2015-2016

Costa (2011), partindo de uma compreensão multidimensional da gestão escolar (aspectos econômicos, sociais, institucionais, subjetivos, etc), sublinha a relevância da subjetividade no debate atual, cujo objetivo é discuti-la na perspectiva da psicanálise, tomando como referência a constituição dos sujeitos e dos saberes na relação consigo, com o trabalho e com os membros da equipe. Segundo a autora, uma de suas conclusões é a de que não há gestores ideais, mas singulares, reforçando que as perspectivas teóricas de gestão escolar vinculadas aos aportes técnico-científicos não consideram a dimensão da subjetividade.

Gonçalves (2007) defende que a subjetividade constitui aspecto fundamental para o desenvolvimento de processos participativos, analisando situações em uma escola pública de São Paulo. A pesquisa revelou que as instituições escolares podem ser melhoradas em seu funcionamento quando são ativados os canais de participação. Os movimentos de participação refletem as relações entre as pessoas, com seus valores, percepções, ideias e perspectivas de gestão.

Em 2016-2017, a pesquisa tomou outro caminho, passando a utilizar as narrativas autobiográficas das experiências profissionais de dois Mestres em Educação, formados pela UERN, que tinha exercido a função de gestor/a escolar. Para produzir essas narrativas, foi encaminhado *online* um roteiro constante de tópicos para que cada um fizesse sua narrativa a partir do mesmo. A pesquisa empírica revelou que os gestores apresentaram enormes conquistas (pedagógicas,

financeiras e estruturais), e constatou que eram profissionais preocupados com a formação continuada, motivados e comprometidos com o que fazem pela educação, pela escola.

Em 2017-2018, a pesquisa encontra-se em andamento, com a previsão de, em março, a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores que atuam na Rede Municipal de Ensino de Mossoró, onde ocorre investimento por parte do poder público local na adoção de políticas de responsabilização nas quais o controle, a cobrança e a premiação são marcos regulatórios. Tais políticas podem ensejar significados – até então não construídos – de medo, individualismo, de impotência de chegar ao reconhecimento de que sua prática profissional vale a pena. Certamente, o individualismo está se constituindo em um dispositivo no qual se manifestam “solidões e sofrimentos” (CORREIA, 2001).

Algumas conclusões

As discussões sobre a gestão escolar e subjetividade à luz da psicanálise, conforme propõe Costa (2011) não é uma análise nova no Brasil, pois, nos anos de 1990, Maria Lúcia de Abrantes Fortuna apresenta essa discussão, em sua tese de doutorado, defendida na USP e orientada por Vitor Henrique Paro. Fortuna (2000) admite que a dimensão subjetiva tem sua importância no debate sobre educação, Estado e democracia, ou seja, as preocupações de Costa e Fortuna se cruzam fundamentalmente na perspectiva teórica adotada.

A proposição de Gonçalves (2007) que a subjetividade e participação se relacionam faz bastante sentido, uma vez que a subjetividade constitui aspecto fulcral para o desenvolvimento dos processos participativos no contexto da escola pública. De acordo com nossa compreensão, o inverso também é verdadeiro, pois, admitimos que é a gestão democrática que valoriza a subjetividade dos que vivenciam o cotidiano da escola, quando os sujeitos (gestores, professores, coordenadores, pais e alunos) manifestam suas crenças, posições e participam das decisões. A intersubjetividade é a via pela qual a subjetividade se materializa enquanto condição histórico-social no âmbito da gestão escolar.

Diante dos achados da pesquisa bibliográfica, realizada no BTD da CAPES, bem como da pesquisa empírica realizada com os gestores escolares têm demonstrando o quanto se faz necessário avançar na discussão sobre gestão escolar e subjetividade, por várias razões: a) poucos trabalhos (teses e dissertações) existentes que procuram explicitamente estabelecer essa relação; b) os avanços científicos no campo da gestão escolar requerem um aprofundamento da dimensão subjetiva dos profissionais que atuam, de maneira singular, com seus saberes e fazeres; c) as narrativas (auto)biográficas foram identificadas como estratégias metodológicas fundamentais à apreensão da subjetividade, das memórias constitutivas do processo profissional, dos valores, crenças; d) a

dimensão subjetiva é constante nas práticas profissionais tenham os gestores consciência ou não disto; e) não há práticas iguais na gestão escolar, porque os profissionais são singulares em suas maneiras de ser, fazer, construir relações.

Por fim, a política de responsabilização implementada pelo Município de Mossoró expressa uma vinculação aos pressupostos habermasianos da racionalidade instrumental (Mercado e Estado, que vem se configurando como avaliador), dificultando a construção de subjetividades emancipatórias.

Referências

AGUIAR, Wanda M. J.; BOCK, Ana Mercês Bahia. **A dimensão subjetiva do processo educacional: uma leitura sócio-histórica**. São Paulo: Cortez, 2016.

CORREIA, José Alberto; MATOS, Manuel. **Solidões e solidariedades nos quotidianos dos professores**. Porto: Portugal, 2001.

FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. **Gestão escolar e subjetividade**. São Paulo: Xamã, 2000.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa: complementos e estudios previos**. Tradução de Manoel Jiménez Redondo. Madrid: Catedra, 1997.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. **Administração Educacional e Racionalidade: desafio pedagógico**. Ijuí: UNIJUÍ, 2007.