

Eixo 02: Políticas de Educação Básica e de Formação e Gestão Escolar

GESTÃO ESCOLAR NO CENTRO DE ATENÇÃO INTEGRAL À CRIANÇA (CAIC): UM OLHAR SOBRE O ADMINISTRATIVO E O PEDAGÓGICO

Dayana Ribeiro dos Santos
Universidade Federal de Pernambuco
dayanaribeiro_santosufpe@hotmail.com

Ana Lúcia Borba de Arruda
Universidade Federal de Pernambuco
anaborba@hotmail.com

Resumo: O estudo analisou as possibilidades e limites da gestão escolar no CAIC Norma Coelho, em Olinda, no que concerne a relação entre as dimensões administrativa e pedagógica na prática da gestão. A pesquisa é de cunho qualitativo, com delineamento de estudo de caso. Lançamos mão de dados oriundos da análise documental, das observações e de entrevistas semiestruturadas. Para o tratamento das informações recorremos à análise de conteúdo de Bardin (1997). Os resultados demonstram barreiras a serem vencidas na definição dos papéis de cada gestor no CAIC e na execução dos trabalhos do pedagógico, uma vez que estes dependem de encaminhamentos da gestão administrativa.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Administrativo e Pedagógico; CAIC's.

INTRODUÇÃO

O presente estudo buscou analisar as possibilidades e limites da gestão escolar no Centro de Atenção Integral à Criança (doravante CAIC) Norma Coelho, em Olinda, no que diz respeito à relação entre as dimensões administrativa e pedagógica na prática da gestão.

A gestão escolar e, particularmente o papel do gestor na organização da escola despertaram nosso interesse a partir das observações e reflexões em nossa experiência nas disciplinas de Pesquisas e Prática Pedagógica (PPP) vivenciadas no Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco, onde se constatou no cotidiano do CAIC a presença de duas gestões: uma de caráter administrativo e a outra de caráter pedagógico. Cabe ressaltar que para cada gestão, existe a figura de um gestor e de um vice-gestor. Tal prática se

diferencia das demais escolas da rede, que comporta em sua gestão apenas um gestor e um vice, sendo ambos responsáveis pelas dimensões administrativa e pedagógica.

Em função da imersão no cotidiano escolar, percebemos muitas vezes a falta de diálogo entre as gestões no CAIC, o que sinalizou um distanciamento entre as dimensões administrativa e pedagógica causando conflitos na organização no que tange o desenvolvimento das atividades-meio (administrativo) e atividades-fim (ensino).

O contato com a escola e a forma diferenciada de fazer a gestão escolar, nos levou a alguns questionamentos, dentre eles: quais as possibilidades e limites de uma gestão escolar que apresenta em sua constituição uma gestão responsável pela dimensão administrativa e outra pela dimensão pedagógica?

Cabe ressaltar que a partir de levantamento bibliográfico diagnosticamos que diversas produções contemplam o tema gestão escolar, no entanto, poucas são as pesquisas que tenham como foco a gestão escolar no contexto dos CAIC's, dando origem assim ao que Bogdan e Biklen (1994), intitulam de "situação típica", caso relevante para estudo.

Para tanto, nos tópicos a seguir, apresentaremos alguns apontamentos acerca das dimensões administrativa e pedagógica no fazer da gestão escolar, uma breve caracterização histórica dos CAIC's no Brasil e o esquema da gestão nos CAIC's. Em seguida, expomos a metodologia utilizada no trabalho e os resultados e discussões. Por fim, tecemos nossas considerações finais.

2. O ADMINISTRATIVO E O PEDAGÓGICO NO FAZER DA GESTÃO ESCOLAR

No final da década de setenta, a sociedade brasileira enfrentou sérias crises políticas e econômicas que repercutiram em seus diversos setores. Essas crises, refletidas no sistema educacional, demandaram novas proposições para um contexto de cunho mais democrático. Tais propostas, em suas concepções, defendiam uma escola pública democrática e de qualidade, o envolvimento dos agentes educativos nas decisões, bem como melhores condições de trabalho e de remuneração dos professores. As manifestações de lutas dos trabalhadores em educação, ocorridas nesse período, tiveram como eixo as mudanças na gestão e na organização da escola.

Nesse contexto de luta pela instalação do processo de democratização da educação brasileira, a Carta Constitucional de 1988 instituiu a "democracia participativa" e a possibilidade do povo exercer o poder "diretamente" através da Gestão Democrática do

Ensino Público (Art.206, inciso VI) que, posteriormente, será reafirmado no Artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996 e nas Constituições de vários Estados, o princípio da Gestão Democrática. Princípio este que veio ser reforçado, mais tarde, no Plano Nacional de 2001.

Cabe registrar que a expressão gestão da educação passa a ser bastante utilizada no campo acadêmico, nas unidades escolares, nas associações sindicais, bem como no discurso e proposta proferidos pelos organismos internacionais. A partir deste contexto, a nomenclatura administração da educação passa a estar associada a uma prática tecnicista, neutra, descompromissada e centralizadora por parte daqueles que gerem a educação, sendo pois substituída por uma "nova" alternativa, isto é, um estilo de gestão que promova a participação dos atores do cenário educacional na planificação das questões relacionadas à educação, bem como ressalta a importância da dimensão político-pedagógica no fazer da gestão escolar.

Lück (2007), embora reconhecendo a prioridade da mudança não só de nomes, mas, preferencialmente, de concepção, prefere demarcar uma distinção entre os termos (administração e gestão) como forma de ressignificar esta prática. A autora defende o conceito de gestão escolar como mais apropriado para as demandas do processo educativo atual, por entender que a intensa dinâmica da realidade faz com que os fatos e fenômenos mudem de significado ao longo do tempo, de acordo com a evolução das experiências, em vista de que os termos empregados para representá-los, em uma ocasião, deixam de expressar plenamente toda a riqueza dos novos entendimentos e desdobramentos.

Nesse sentido, no presente texto, optamos por fazer uso do termo Gestão Escolar, entendendo que este integra as dimensões do administrativo e do pedagógico, no fazer do gestor escolar, objeto central de nossa pesquisa.

A este propósito, da relação administrativo-pedagógico, Saes & Alves (2003) sob uma perspectiva sociológica,

analisa a relação entre as dimensões administrativa e pedagógica na vertente de conflito que se dá no campo escolar, entre as partes que representam as atividades-meio (administrativo) e as que representam as atividades-fim (ensino), entendidas, pois como dois campos distintos de atividades. Esses conflitos, portanto, são resultantes das diferentes funções preenchidas por pessoas diferentes, que lutam cotidianamente pelo poder ligado à sua função (p.14).

No bojo dessas discussões, Medeiros (2002) traz que são várias as razões que fortalecem a desvinculação entre o administrativo e o pedagógico. Destaca que na dimensão administrativa perpassa o caráter instrumentalista, onde faz do diretor escolar um profissional que lida com a operacionalização das decisões advindas de órgãos superiores e das possíveis

decisões tomadas no interior da escola. Já a dimensão pedagógica, relaciona-se fundamentalmente com os aspectos da atividade de ensino, corpo docente, alunos e os pais dos alunos.

Barbosa (2004) corrobora com a discussão ressaltando o dilema entre o administrativo e o pedagógico na gestão educacional contemporânea do país. Nesse sentido, pontua que:

No cotidiano da escola, a prática da gestão educacional tem se reduzido a sua dimensão burocrática, fazendo com que o conceito de instituição ('pedagógico') seja frequentemente entendido como sinônimo de organização ('administrativo'); ou seja, na realidade da escola de hoje, o administrativo sobrepõe-se ao pedagógico, fazendo com que a atividade que deveria se constituir o 'meio' para uma dimensão pedagógica de qualidade, termina por se tornar o próprio fim (p.3).

Libâneo (2008) expressa com pertinência a importância da função do gestor escolar como um líder cooperativo, que consegue aglutinar os desejos e expectativas da comunidade escolar e articular a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum, tendo uma visão de conjunto e uma atuação que agrega a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos e financeiros.

Dessa forma, concordamos com Santos (2009) quando afirma que ao assumir uma postura de cooperação, onde as atitudes não partem de particularidades, "a base de organização da gestão da educação e da escola não será piramidal e hierarquizada, mas adotará um desenho circular que pressupõe a inter-relação entre os atores sociais e uma partilha de poder, o que implica corresponsabilidade nas ações da escola" (p.40).

O trabalho da equipe gestora é muito importante, pois a liderança não é atributo exclusivo de gestores e coordenadores, nem está ligada ao cargo e ao status da pessoa. Como afirma Libâneo (2008), é uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional.

A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição, de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia, tendo como princípios norteadores: a descentralização, a participação e a transparência. Dessa forma, a administração, as decisões, as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada, por isso faz-se necessário que todos os envolvidos no cotidiano escolar participem da gestão: professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola e toda a comunidade ao redor da escola e, portanto, qualquer decisão e ação tomada ou implantada no âmbito escolar têm que ser de conhecimento de todos, embora isso muitas vezes não ocorra na prática e que a transparência, mesmo sendo um de seus princípios, geralmente não é seguida.

Dessa forma, para compreendermos a forma de gestão de uma determinada instituição de ensino temos que primeiramente tomar conhecimento de como a mesma foi pensada desde sua criação. Portanto, para o presente trabalho fez-se necessário lançar mão de um breve estudo sobre a história dos CAIC's no Brasil, tópico que desenvolveremos na seção seguinte.

3. CAIC'S NO BRASIL: breve contextualização histórica

Mediante as mudanças ocorridas no cenário político do Brasil, com o fim do regime militar, diversos partidos políticos surgiram levantando a “bandeira” de uma educação de qualidade para o povo brasileiro.

Nesse contexto, o candidato Leonel Brizola, eleito em 1982, como Governador do Estado do Rio de Janeiro, juntamente com Darcy Ribeiro, criou os Centros Integrados de Educação Pública (doravante CIEP's), conhecidos como Brizolões, projeto que buscou trabalhar com o aluno de forma integral. Para tanto, eram oferecidas aulas relativas ao currículo básico, com atividades complementares como: sessões de estudo dirigido, atividades esportivas e participação em eventos culturais, em uma ação integrada que objetivava elevar o rendimento do aluno. Assim, implantados nas áreas de maior densidade e de maior pobreza, os CIEP's foram construídos com o intuito de manter o máximo possível a população ocupada e cada vez mais ligada à escola, tirando-as da ameaça de cair na delinquência.

Segundo Santos (2009), o CIEP foi tido pelo discurso oficial como um projeto arrojado e foi apresentado como a primeira experiência brasileira de escola pública de tempo integral. Paro et al (1988) diz que as objeções a esse projeto deram-se, primeiramente, pelos altos custos de construção e principalmente de manutenção das escolas e do pessoal necessário, e em segundo lugar pelo fato dos CIEP's constituírem uma rede paralela de ensino, em relação às demais escolas públicas.

Além da experiência dos CIEP's, aconteceram, também nesse período, outras iniciativas que tinham como meta a melhoria da qualidade do ensino no país e que propunham a extensão do tempo da criança na escola, como o Programa de Formação Integral da Criança (PROFIC), implementado entre 1986 e 1993 pelo governo de São Paulo. De acordo com Santos (2009), ao contrário dos CIEP's, a proposta do PROFIC não tinha a escola como uma instituição central para a oferta de atividades complementares utilizando espaços alternativos fora do ambiente escolar para a realização dessas atividades, com o envolvimento de diversos órgãos das prefeituras municipais e de entidades privadas.

Em 1990, inspirados no modelo dos CIEP's, durante o governo de Fernando Collor de Mello, foram instituídos os Centros Integrados de Apoio à Criança (CIAC's) como parte do "Projeto Minha Gente", integrado ao sistema Programa Nacional de Atenção à Criança e ao Adolescente (PRONAICA).

Estes Centros foram pensados pelo governo como uma ação mais viável de promover melhorias na educação básica, especialmente no ensino fundamental, bem como planejados pela equipe governante como parte de uma política social voltada para ações integradas de educação, saúde e cuidados básicos e promoção social para as crianças e adolescentes.

Vale destacar que dentro da proposta de marketing do Governo Collor de Melo, este programa tentou causar impacto na opinião pública e melhorar a imagem do país com relação às políticas voltadas para a educação, mas os CIAC's não chegaram a ser implementados por falta de recursos (XAVIER; RIBEIRO; NORONHA, 1994).

O fim da gestão Collor de Melo não significou o fim do projeto dos CIAC's. Para não perder os investimentos já realizados, o Ministro da Educação Murílio Hingel, do Governo de Itamar Franco, decidiu dar continuidade ao programa. No entanto, vários ajustes foram feitos, o primeiro consistiu no nome, pois de CIAC's passou a se chamar Centros de Atenção Integral à Criança (doravante CAIC's), também integrados ao sistema do PRONAICA.

Para Marques (2007), em certa medida, o CAIC é um passo à frente em relação às outras propostas anteriores, pois não se tratava apenas de uma escola, mas um local de prestação de serviços sociais, fornecendo educação (formal e profissionalizante), saúde, alimentação, cultura e esporte.

O projeto CAIC perspectivado em atender crianças e adolescentes em tempo integral, foi implementado em várias regiões do país e tinha como foco o desenvolvimento da criança e do adolescente em suas diferentes fases, bem como as situações peculiares da família e o contexto sociocultural, ou seja, prezava-se em promover a atenção integral da criança e do adolescente, mediante ações de educação, saúde, assistência e promoção social e integração comunitária.

Segundo Parente e Sobrinho (1995) no que se refere à conclusão das construções e a efetivação do funcionamento dos CAIC's por regiões temos: a Região Sudeste com 57 CAIC's construídos e em funcionamento, a Região Nordeste com 40, a Região Sul com 55, a Região Centro-Oeste com 10 e a Região Norte com 6 CAIC's.

De acordo com os autores supracitados só no Estado de Pernambuco foram propostas a construção de 15 CAIC's, porém, apenas três (03) de fato caminharam, sendo eles os

CAIC's da Torre, do Cabo e o de Olinda. Para fins de estudos e por apresentar um diferencial em sua gestão, focamos nosso estudo no CAIC do município de Olinda.

4. O ESQUEMA DE GESTÃO NOS CAIC's

Como vimos anteriormente, a criação e instituição dos CAIC's em sua constituição primeira consistiu num espaço de Atenção à Criança e ao Adolescente para prestação de serviços sociais, subsidiando saúde, alimentação, educação, cultura e esporte. Na prática os CAIC's abrigavam em sua estrutura os mais variados programas e projetos para a comunidade do seu entorno.

Desde sua fundação, a gestão nos CAIC's tinha como incumbência o desenvolvimento dos trabalhos no âmbito administrativo, burocrático, financeiro e patrimonial. Para cada programa executado dentro dos CAIC's havia um gerente, que ficava responsável em acompanhar as respectivas atividades de sua área. Nesse contexto, o pedagógico diz respeito apenas ao gerente dos projetos educacionais e é compreendido como aspecto exclusivamente relacionado à sala de aula. Não há vinculação entre as dimensões (administrativa, financeira e patrimonial) com as questões pedagógicas.

Nota-se, pois, que em sua criação a gestão nos CAIC's esteve pautada em orientações onde as práticas administrativas e burocráticas são relevantes para o bom funcionamento da organização, desconsiderando assim outras dimensões no fazer da gestão educacional.

Ora, pensar em educação integral, como propõem-se os CAIC's, significa formar uma criança integralmente, visando desenvolver seu corpo, sua mente, seu espírito, sua família e sua comunidade. É usar tudo o que já existe na escola, ordenar tudo de forma inovadora, modificando espaços físicos e horários para que todos os recursos materiais e humanos existentes sejam usados para a criança ter prazer e orgulho em aprender (GUERRA, 2008).

Para isto, não podemos nos esquecer de que a estrutura e o funcionamento do ambiente escolar são elementos necessários para promover o sucesso dos alunos, no entanto, o gestor deve ser um agente articulador, que assume, diante da comunidade, o compromisso de oferecer um serviço de qualidade, com habilidade para lidar tanto com a dimensão político-administrativa quanto com a dimensão pedagógica. Nessa perspectiva, Tavares (2009) assinala que o gestor tem como sua principal função realizar, por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural dos

alunos. Desta forma, o gestor é o responsável direto pelas áreas da gestão pedagógica, de recursos humanos e administrativos.

4.1. A Gestão Escolar no CAIC Norma Coelho em Olinda: o que aponta a realidade

Atualmente, o modelo de gestão do CAIC Norma Coelho em Olinda apresenta uma gestão que responde exclusivamente pela dimensão administrativa, composta por um gestor e um vice-gestor; e outra que trata apenas da dimensão pedagógica, também formada por um gestor e um vice-gestor, cada um encarregado de executar as funções que lhes competem.

Quando da implementação do CAIC, em Olinda, assim como está posto em seu Plano de Funcionamento, a gestão administrativa era a única que existia em todo o estabelecimento e cuidava das diversas atividades existentes, tais como: atividades de promoção e prevenção da saúde e de cuidados com as doenças; atividades de educação infantil; atividades de satisfação das necessidades básicas de aprendizagem; atividades esportivas, dentre outras (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE OLINDA, PLANO DE FUNCIONAMENTO DO CAIC PEIXINHOS, 1994). Para dar suporte a essa gestão, instituiu-se a criação de coordenações responsáveis por cada atividade existente, onde cabia a cada coordenação informar todas as ações e realizações ao gestor administrativo.

Com o passar do tempo e mediante as demandas do contexto forma-se no CAIC uma Coordenação Pedagógica, que mais adiante dará origem ao modelo atual de gestão, que se constitui objeto de estudo deste trabalho.

No CAIC Norma Coelho, a gestão administrativa é responsável por toda parte estrutural e pela parte burocrática. Compete a essa equipe a compra e a organização dos materiais, através das licitações e das parcerias realizadas. Na prática, diagnosticamos no fazer da gestão administrativa um caráter controlador/centralizador dos recursos materiais e humanos, fazendo com que muitas vezes aconteçam tensões e conflitos com a gestão pedagógica.

Já na gestão pedagógica é possível visualizar uma divisão de tarefas entre o gestor e o vice-gestor. Esses procuram executar suas tarefas de acordo com o que mais tem afinidade, ou seja, o gestor desenvolve a parte burocrática e financeira da gestão pedagógica que corresponde à solicitação de recursos para a gestão administrativa e para a Secretaria de Educação, executa o preenchimento do Censo Escolar e outras atribuições burocráticas

existentes na escola. Já a vice-gestora é mais articulada, comunicativa e apresenta uma facilidade maior em lidar com os alunos, com os pais e em realizar as reuniões com a comunidade e os docentes.

No tocante ao trabalho realizado na instituição, cada gestão limita-se as suas responsabilidades (administrativa ou pedagógica). Nota-se, que o trabalho acontece e a escola funciona, contudo a relação verificada entre as gestões é conturbada, evidenciando-se estranhamentos entre os sujeitos que ocupam os cargos. Observa-se falta de sintonia entre o pedagógico e o administrativo e que só há uma interação/aproximação quando a gestão administrativa exige uma reunião para decidir metas para a escola.

A equipe gestora também é composta por uma Coordenadora Pedagógica, que assume além de sua função principal de formação de professores, os papéis de coordenadora de pátio, supervisora dos alunos que estão fora de sala, dentre outras.

A gestão escolar, nessa condição de dicotomia – fragmentação entre o administrativo e o pedagógico – repercute diretamente no ambiente escolar, onde se encontra com estrutura precária pela falta de manutenção predial, salas sem portas, paredes pixadas, cadeiras quebradas, banheiros inóspitos, etc. Em relação ao pedagógico, crianças com baixa visão são prejudicadas por não terem material adequado para o trabalho pedagógico, alunos com necessidades auditivas acompanhados apenas por uma professora e não há um intérprete de Libras, ausência de reuniões docentes, enfim fatores que influenciam bastante no desempenho das crianças e no “sucesso da escola”.

5. METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida é de natureza qualitativa e tratou-se de um estudo de caso que, conforme André (1984) procura retratar a realidade de forma completa e profunda revelando a multiplicidade de dimensões numa dada situação, focalizando-a como um todo sem deixar de enfatizar os detalhes, as circunstâncias específicas que favorecem uma maior apreensão desse todo.

A pesquisa de campo foi realizada no 2º semestre de 2012 na escola municipal CAIC Norma Coelho, situada no bairro de Peixinhos, em Olinda. Esta escola é um diferencial na Rede Municipal de Educação de Olinda, por comportar em sua estrutura não apenas o ensino básico, no sistema de ciclos, mas também por somar programas e projetos que envolvem seus alunos e a comunidade.

Em conformidade com os objetivos da pesquisa lançamos mão de dados oriundos da análise documental, das observações e de entrevistas semi-estruturadas.

A entrevista foi realizada com (08) oito sujeitos do contexto escolar, sendo eles: dois (02) gestores e dois (02) vice-gestores (gestão administrativa e pedagógica), uma (01) Coordenadora Pedagógica, duas (02) docentes e uma (01) funcionária. A estruturação do roteiro de entrevista deu-se a partir dos seguintes aspectos: perfil dos entrevistados e a relação entre as duas gestões - foco nas dimensões administrativa e pedagógica e limites e possibilidades da gestão no CAIC. Após a realização das entrevistas procedemos às transcrições.

Para análise dos dados coletados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1997), que se trata de uma técnica de interpretação do que foi revelado. A análise de conteúdo foi realizada em dois momentos. Primeiramente, após uma leitura flutuante do material visando apreender as impressões iniciais expressas pelos sujeitos, agrupamos conjuntos de elementos utilizando como critério as similaridades existentes; e em segundo lugar, os dados foram categorizados após a ordenação dos resultados em tópicos que os sistematizem.

Ao analisarmos os dados que emergiram da realidade empírica, os categorizamos da seguinte forma: a) concepção de gestão escolar e a função dos gestores e b) relação entre as dimensões pedagógicas e administrativas no fazer da gestão.

A seguir apresentaremos os resultados da pesquisa e as discussões estabelecidas à luz do referencial teórico.

6. CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR E A FUNÇÃO DOS GESTORES

Nesta categoria, agrupamos os argumentos da equipe gestora referentes às abordagens de como esses atores compreendem a estrutura da gestão presente no CAIC Norma Coelho, bem como as funções atribuídas a cada componente dessa equipe. Identificou-se no grupo de respostas acerca das concepções de gestão vivenciada no CAIC que a gestão para esses sujeitos é participativa, compartilhada, democrática, porém dividida. Os sujeitos revelam que mesmo havendo dificuldades procuram estabelecer uma interação e caminham para uma relação harmoniosa, mas por haver a fragmentação entre as gestões nota que a escola esbarra também em conflitos de poder entre as gestões. Como pode ser verificado nas falas abaixo:

Bom é uma gestão compartilhada e dividida. Assim tem uma direção geral que cuida do patrimônio e da estrutura física da escola e a direção pedagógica

que cuida da parte do ensino, que é responsável por toda parte pedagógica mesmo[...] de certa forma essa divisão é boa porque divide melhor as tarefas e você fica mais focado numa área só e dificulta às vezes quando há conflitos em um querer entrar muito na parte do outro. Assim, se isso não for muito bem administrado termina gerando disputas de poder. [...] no início foi difícil até compreender essa forma, né? Assim porque no que eu creio que é a única escola aqui em Pernambuco que tem duas direções. Então pra gente entender isso e um respeitar o espaço do outro, no início foi um pouco difícil mais no decorrer dos anos a gente conseguiu, a gente tá conseguindo manter uma relação harmoniosa. (GES. 1- Pedagógico)

O CAIC tem dois tipos de gestão: pedagógica e a direção geral que sou eu. A direção geral é a direção responsável por todo o centro, pela infraestrutura do centro, se preocupa com a direção pedagógica, se preocupa com a direção da creche... quer dizer o comando geral passa... tudo tem que passar pela mão do diretor geral. [...] caminhando muito bem, esporadicamente, existe algumas discussões porque eu cobro muito e entro muito em conflito com a direção pedagógica. (GES. 2 - Administrativo)

A gestão ela é participativa, democrática, entretanto, a gente esbarra em várias questões. Questões de limites de poder, como o CAIC ela é uma escola que ela tem duas gestões trabalhando ao mesmo tempo interfere porque uma mexe com o poder da outra, então esse limite de poder prejudica a gestão. (CP)

Nota-se, pois, as divisões de afazeres das gestões no CAIC Norma Coelho, bem como a ocorrência de momentos de conflitos entre as lideranças, nos quais esses momentos surgem muito mais por sentimentos de poder sobre todo o contexto escolar da gestão administrativa em relação ao pedagógico e a toda escola. Entretanto, mesmo a escola tendo em seu contexto a presença de duas gestões cada qual com suas “responsabilidades” viu-se que, diferentemente, de anos anteriores a relação entre os gestores está mais harmoniosa e conseguem caminhar com objetivos comuns.

Assim sendo, Tavares (2009, p. 91) afirma que “a gestão pedagógica converge também para uma gestão administrativa, pois ela tem alguns processos que envolvem o ato de gerir uma organização, uma vez que o gestor necessita ter uma visão integrada, na qual faça valer o compartilhamento de algumas informações e, também, as tomadas de decisão com o intuito de produzir melhores resultados” e ainda atentando para o caráter mediador da administração, vê-se que “ela não precisa ser realizada, necessariamente, na forma de controle do trabalho alheio, como só acontece nos sistemas autoritários. Quando se trata da busca de objetivos que atendam democraticamente aos interesses envolvidos, a forma mais razoável é a da cooperação e não como se estivesse em um processo em que um mande e os demais obedeçam” (PARO, 2011, p. 62).

No tocante às funções exercidas por cada entrevistado dentro da escola, observou-se claramente que cada parte – administrativa e pedagógica – executa aquilo que é de sua

abrangência, corroborando assim, a divisão dos afazeres na escola, ou seja, fazem aquilo que lhes competem, procurando não cometer o erro de adentrar na “área” do outro evitando conflitos. A esse respeito trazemos alguns argumentos dos gestores:

Tudo relacionado ao pedagógico me compete e é... dentro do pedagógico há também questões administrativas relacionadas ao senso escolar, relacionada ao gerencial, a quantitativo de turnos, de alunos... tanto essa parte administrativa, financeira através dos recursos federais PDE, PDDE, a gente também assume os projetos do governo que é o Mais Educação, Escola Aberta e assim tanto essa parte do ensino, de orientação do professor, ao planejamento, acompanhamento, monitoramento, avaliação como também tipo assim, mediar conflitos entre funcionários, professores, alunos, entre pais, conflitos na comunidade em geral.(GES.1- Pedagógico)

Todas as atividades possíveis. A primeira atividade é delegar tarefas; a segunda atividade é fazer com que essas tarefas delegadas realmente surtam efeito para a melhoria do centro. (GES. 2 – Administrativo)

Diante disso, avalia-se que no ambiente escolar cada gestor está focado em executar seus trabalhos de forma a conseguir, cada um a seu modo, os objetivos em comum. Mas, segundo Paro (2011, p.20):

não basta restringir o administrativo apenas às atividades-meio. Usualmente considera-se que a estrutura administrativa da escola diz respeito à ordenação desta com vistas à realização das atividades de planejamento, organização, direção e controle de pessoal e dos recursos materiais e financeiros, deixando de incluir no plano explicitamente administrativo as atividades imediatamente pedagógicas.

Assim, a escola não deverá partir só do administrativo, nem tão pouco só do pedagógico, mas compete aos gestores escolares saberem que o administrativo está a serviço do pedagógico e vice-versa, pois ambos têm de ter um sincronismo para que as informações e as ações ocorram da melhor maneira possível.

AS DIMENSÕES PEDAGÓGICAS E ADMINISTRATIVAS: O QUE DIZEM OS SUJEITOS ENTREVISTADOS

Esta categoria foi dividida em dois momentos. No primeiro momento, buscamos explorar através das falas dos depoentes os aspectos relacionados à resolução dos problemas no ambiente escolar em se tratando dos limites e possibilidades que possam impactar nas suas ações; e no segundo momento, tratar dos avanços e retrocessos da gestão observados pelos entrevistados, conforme apresentamos abaixo:

Relação entre as gestões na resolução dos problemas da escola – limites/dificuldades

Neste primeiro momento procurou-se identificar a partir dos argumentos dos entrevistados, apontamentos acerca do relacionamento estabelecido entre as duas gestões presentes na escola no momento de resolução dos problemas, ou seja, pretendeu-se saber se as gestões caminham juntas ou se há limites para tal ação. Constatou-se que o intuito das gestões é de caminhar juntas, no entanto, há ainda impossibilidades de ordens práticas que tornam a resolução dos problemas inoperantes, acarretando prejuízos para uma das gestões e fazendo com que os problemas que se apresentam sejam levados por um “jogo de empurra”, uma vez que dependem de diversos fatores para serem solucionados. Como podemos observar nesta fala:

Aqui uma vai depender da outra sempre, na questão de estrutura uma vai depender da outra, porque o prédio tem que tá bem estruturado pra poder a gente trabalhar. [...] Hoje a porta do elevador está empenada, então ao subir tem que segurar a porta e é um risco. Como é que eu vou botar um menino com a porta empenada? E a criança ela vai subir, a menina tá aí, e vai vir mais duas pra noite, todas duas com cadeira de rodas então é assim, coisas simples mais que interferem, a partir do momento que ela não vai conseguir subir como é que o pedagógico vai avançar? Mais aí não é com a direção pedagógica é com a direção geral, mas a direção pedagógica tem que solicitar a direção geral que não precisaria se a direção geral fizesse bem o papel, mas a direção geral esbarra porque não tem dinheiro e aí a gente vai nessa no jogo de empurra [...] Uma gestão depende da outra isso é óbvio, uma gestão depende da outra, agora eu não posso querer fazer o papel da outra tenho que deixar a outra fazer o papel e a outra tem que querer fazer o papel. (PROF. 1)

Tavares (2009) afirma que “a escola precisa definir com clareza os propósitos que almeja, mas, para isso, é necessário traçar estratégias como forma mais efetiva de alcançar o êxito. O gestor deverá, portanto, assumir o papel de articulador e de líder na solução dos problemas ou conflitos existentes na escola” (p.86).

Avanços e recuos da gestão no CAIC Norma Coelho

Neste segundo momento, buscou-se tratar dos avanços e recuos na gestão verificados pelos atores escolares, ou seja, nesta categoria elencaram-se os pontos positivos e negativos levantados pelos sujeitos acerca da existência de duas gestões no âmbito do CAIC. Como podemos observar dois exemplos:

Pontos positivos: acho que já poderia te dizer isso essa questão de desmembrar o fazer, né? A gente tá delegando sempre às pessoas o que fazer e elas próprias se sentindo é...necessárias nisso, né? [...] O negativo... talvez ainda, assim, uma troca de visões, né? Uma gestão tem uma certa visão, e nós ainda temos outra, mais também como outros integrantes da gestão pedagógica tem a mesma visão que a direção geral aí termina realmente vencendo maior ponto, né? É questão mais assim de... coisas práticas do dia a dia. (VG.- Pedagógico)

O ponto negativo é assim que a relação, o relacionamento deveria ser melhor, né? mais perto, próximo um do outro pra que a escola ande né?? porque a gente, nós somos uma corrente, né?, se um elo quebra o barco afunda né? [...] e o ponto positivo é que isso ai normalmente não vinha acontecendo, agora parece que tá acordando um pouquinho e a coisa tá funcionando melhor. (FUNCIONÁRIA ADM.)

Mediante o que foi relatado como pontos negativos, verificamos que existe no âmbito da gestão uma questão de afinidades entre os pares com a gestão administrativa, o que muitas vezes torna impossibilitada a execução de propostas da gestão pedagógica acarretando dificuldades nas atividades do dia a dia, bem como é visível, ainda, o aspecto relacional entre as duas gestões descritas como afastadas. Por outro lado, os aspectos positivos ressaltam o desmembramento entre as duas gestões como meio propício de dividir os afazeres e fazer com que toda a comunidade escolar sinta-se participante dos acontecimentos da escola, como também salienta pequenas mudanças no relacionamento entre as gestões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos, afirmando que a gestão no CAIC apresenta muitas dificuldades/limites quanto à execução dos trabalhos e a definição dos papéis de cada liderança dentro do espaço escolar, uma vez que, a princípio, as duas gestões dependem uma da outra, mas o que de fato acontece na prática do cotidiano escolar é que os trabalhos, principalmente, da dimensão pedagógica encontram entraves para serem executados, pois dependem muito dos encaminhamentos dados pela gestão administrativa. Esta, por sua vez, ao se considerar “responsável” por todas as atividades da escola, não consegue em muitos casos resolver todos os problemas apresentados pelo pedagógico, pois para serem solucionados, a direção administrativa tem de recorrer às licitações e parcerias que, dependendo da ordem de abrangência, apresenta prazos para serem executados, deixando dessa forma limitado o fazer do pedagógico.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, J. G. *Instituição e organização: contribuição para uma visão plural na administração educacional*. Texto apresentado no VI Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sudeste. Rio de Janeiro, 2004.

BERGAMINI, C.W. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1994.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Portugal: Porto, 1994.

BOTLER, A. H. Abordagens contemporâneas da gestão escolar. In: BOTLER, A. H. (Org.). *Organização, Financiamento e Gestão Escolar: subsídios para a formação do professor*. EDUFPE: Recife, 2007.

BRASIL. MEC. *Concepção Geral do PROGRAMA Nacional de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente*. Série Documentos Básicos, v.1, Brasília: MEC/ Secretaria de Projetos Educacionais Especiais, 1992.

DRABACH, N. P; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. *Currículo sem Fronteiras*, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez, 2009.

FÉLIX, M. de F. C. *Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?* São Paulo: Cortez, 1989.

FREITAS, C. M. de. Reflexões sobre a experiência de alguns centros de atenção integral à criança e ao adolescente – CAICS. *Ensino em Revista*, v.7, n. 1, p. 133-149, jun./jul. 1999.

GIBSON, J.L; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY JR, J.H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.

GUERRA, A. *Criança Empreendedora: O poder da imaginação como modelo de educação*, [S.l.], 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/proposta-da-educacao-integral-e-seus-os-impactos-na-gestao-escolar-das-escolas-publicas-do-distrito-federal-cef-n-10-guara/65977/#ixzz28qi7UHGW>>. Acesso em: 08 out. 2012.

LIBÂNEO, J. C. Os conceitos de organização, gestão, participação e de cultura organizacional. In: *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: MF Livros, 2008.

LUCK, H. Desdobramentos e aspectos da prática e construção da autonomia da gestão escolar. In: *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MARQUES, A.S. *Arquitetura, Poder e Educação No Brasil: O Centro de Atenção Integral à Criança – CAIC*. 2007. 98f. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Social, Universidade Estadual de Montes Claros, Minas Gerais, 2007.

MARTINS, J. P. *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

MEDEIROS, A.M.S. *Administração educacional: definição de uma racionalidade administrativa democrática e emancipatória*. Tese de doutorado em educação, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2002.

OLINDA. Secretaria Municipal de Educação. *Plano de Funcionamento do CAIC Peixinhos*, 1994.

PARO, V. *Gestão democrática da escola pública*. 2. ed. São Paulo: Ática, 1998.

_____. José Querino Ribeiro e o paradoxo da Administração Escolar. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 23, n. 03, p. 561-570, set./dez, 2007.

_____. Estrutura da escola e prática educacional democrática. In: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (Org.). *Políticas educacionais e organização do trabalho na escola*. São Paulo: Xamã, 2008.

_____. *Crítica da estrutura da escola*. São Paulo: Cortez, 2011.

PONTES, M. A. D. *Equidade: tratamento desigual aos desiguais*. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2002.

SAES, D.A.M; ALVES, M.L. Uma contribuição teórica à análise de conflitos funcionais em instituições escolares da sociedade capitalista. RBPAAE. V.19, n.1, jan/jun. 2003.

SANDER, B. *Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SANTOS, S.V. *A implantação do tempo escolar em proposta de educação pública integral*. 2009. 140f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2009.

SANTOS, A. L. F. dos. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. In: GOMES, A. M. *Políticas públicas e gestão da educação*. São Paulo: Mercado das Letras, 2009.

SILVA Jr. C. A. *A escola pública como local de trabalho*. São Paulo: Cortez, 1993.

SOBRINHO, J.A; PARENTE, M.M. de A. *CAIC: Solução ou Problema?*. Brasília, DF: IPEA, 1995.

TAVARES, W. R. *Gestão Pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica*. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

XAVIER, M. E.; RIBEIRO, M. L. R.; NORONHA, O. M.. *História da educação: a escola no Brasil*. São Paulo: FTD, 1994, 304 p. (Coleção Aprender & Ensinar).