

AS IMPLICAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA UNIDADE ESCOLAR UTOPIA¹ E O FENÔMENO DA VIOLÊNCIA ESCOLAR

Maria Genilda Marques Cardoso²

RESUMO

O presente artigo pretende analisar as implicações entre as práticas de gestão da Unidade Escolar Utopia e o fenômeno da violência escolar. Esse estudo é parte da dissertação de mestrado que está em construção, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Piauí, orientado pela Profa. Dra. Maria do Carmo Alves do Bomfim. A abordagem metodológica utilizada para construção desse estudo é descritivo-analítico, com os seguintes procedimentos de pesquisa de campo realizados: observação participante e entrevistas. Foi utilizado para registro do cotidiano escolar um diário de campo. Participaram como sujeitos da pesquisa, desta escola, 07 pessoas entre diretora, diretora adjunta, secretária escolar, coordenadores pedagógicos e dois professores, um do sexo feminino e outro do sexo masculino. Contribuíram para o desenvolvimento desse estudo NÓVOA (1992), ABRAMOVAY e CASTRO (2006), PARO (2007), LUCK (2007). Concluiu-se que as práticas de gestão escolar podem contribuir para favorecer a presença, redução ou ausência do fenômeno da violência da/na escola. Pois, o fenômeno decorre de um processo construído internamente ou decorrente de uma trama externa, que adentra a escola.

Palavras-Chave: Cotidiano Escolar, Gestão Escolar, Violência Escolar

1. Considerações Iniciais

O título deste artigo esboça a seguinte questão central, norteadora desse estudo, “Que implicações existem entre as práticas de gestão de uma escola e a presença do fenômeno da violência da/na escola?”

Defini para construção deste artigo o seguinte percurso. Abordei inicialmente os referenciais teóricos que auxiliou nas reflexões em relação a empiria, a partir das seguintes categorias analíticas: “cotidiano”, “escola”, “práticas de gestão” e “violências da/na escola”.

No tópico seguinte descrevi e analisei partes de um cotidiano escolar, traduzidos

¹ Nome fictício dado a uma escola da rede pública estadual de ensino

² Licenciada em Filosofia/Especialista em Docência Superior e Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Educação da UFPI.

em práticas de gestão, que ajudou-me a responder a questão inicial proposta, de forma provisória, teçi as considerações finais.

2. Referenciais teóricos

2.1 O cotidiano

O recorte de cotidiano reforça aspectos da vida humana vivenciados na escola, produzidos pelos sujeitos em suas interações, em especial, nesse estudo especificamente, com um olhar voltado para as práticas do núcleo gestor³, sobretudo, da direção da escola. Comenta Ezpeleta e Rockwell (1986) que

O corte do cotidiano, para o qual o sujeito individual é o referencial significativo, define um primeiro nível analítico possível das atividades observáveis em qualquer contexto social. Para o pesquisador, este conjunto de atividades cotidianas é e deve ser articulável a partir de muitos outros níveis analíticos. As continuidades ou descontinuidades entre as práticas e os saberes são percebidas quando se determinam as unidades e categorias analíticas que atravessam e nivelam os limites que o cotidiano define para cada sujeito.[...]
(p.22)

[...] Quando integramos o cotidiano na qualidade de nível analítico da realidade escolar, pensamos em poder abordar de modo geral as formas de existência material da escola e dar relevo ao âmbito preciso em que os sujeitos individuais, engajados na educação, experimentam, reproduzem, conhecem e transformam a realidade escolar. (p.23)

O cotidiano produzido pela direção da escola e demais membros do núcleo gestor em suas várias relações e suas práticas materializadas sob forma de atividades, denotam lógicas diretivas instituídas que podem estimular ou não violências no espaço da escola.

2.2 O que é a escola?

De acordo com Libâneo (2008, p.100) a escola é uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição.

Cada escola é um universo a ser explorado de culturas, recheado de práticas,

³ Compõem o núcleo gestor (nomenclatura utilizada pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC/PI), que poderia chamar o núcleo diretivo da escola, o/a diretor/a, o/a diretor/a adjunto/a, secretário/a escolar, coordenador/a pedagógico/a.

valores, atitudes que interferem no cotidiano da escola. De acordo com Libâneo (2008, p.21) a organização da escola funciona como práticas educativas:

- O estilo de gestão adotado pela direção influencia as interações entre as pessoas (professores, alunos, funcionários), determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento.
- O atendimento que a secretaria da escola dá aos pais pode ser atencioso ou mal-educado, grosseiro ou delicado, respeitoso ou desrespeitoso.
- A preparação e distribuição da merenda pelas merendeiras envolvem atitudes e modos de agir que podem influenciar a educação das crianças de forma positiva ou negativa.
- As reuniões pedagógicas coordenadas pelo diretor ou pelo coordenador pedagógico podem ser um espaço de participação de professores e pedagogos ou de manifestação do poder pessoal do diretor ou coordenador.
- A escola pode ser organizada para funcionar “cada um por si”, estimulando o isolamento, a solidão e a falta de comunicação ou pode estimular o trabalho coletivo, solidário, negociado, compartilhado.
- As formas de funcionamento, as características de relacionamento entre as pessoas, as decisões tomadas em reuniões, a cultura, os modos de pensar e agir que se desenvolvem no cotidiano da escola entre professores, alunos e funcionários expressam práticas grupais que afetam o trabalho na sala de aula.
- A percepção e as atitudes da direção e dos professores em relação aos alunos são importantes fatores de sucesso ou insucesso escolar.
- O comportamento dos alunos, suas atitudes, seus modos de agir dependem, em boa parte, daquilo que presenciam e vivenciam no dia-a-dia da escola.

Nesse sentido, a escola representa um conjunto, e seu produto é reflexo da teia de relações e articulações que se processam em seu interior. Contudo, o núcleo gestor tem um papel estratégico e educativo na dinamização dos processos internos da escola. O que acontece dentro e fora da sala de aula tem haver, também, com a capacidade dos gestores da escola em organizar e gerenciar as situações-problemas encontradas no interior da escola. Tem haver também com a capacidade e confiança que o núcleo gestor transmite aos demais integrantes da comunidade escolar, bem como a forma de gerenciamento dos conflitos entre funcionários, professores e alunos.

2.3 Que concepções de organização escolar subjazem as práticas de gestão?

Segundo Libâneo (2008, p. 121-124) existem diferentes concepções de organização e gestão escolar, ou seja de estilos de gestão: a técnico-científico, a autogestionária, a interpretativa e a democrático participativo. Essas concepções subjacentes as práticas de gestão de uma escola possuem condicionantes sociais, econômicos, culturais e políticos. Para compreensão das concepções sistematizaremos em

um quadro, algumas características delineadas por Libâneo.

Quadro 01 – Características das Concepções de Organização e Gestão Escolar

Técnico-científico	Autogestionária	Interpretativa	Democrático participativo
<p>Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros.</p> <p>Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, de regras e de procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar.</p> <p>Formas de comunicação verticalizadas (de cima para baixo), baseadas mais em normas e regras do que em consensos.</p> <p>Maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais.</p>	<p>Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social de modo a promover o exercício do poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político.</p> <p>Decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões, buscando eliminar todas as formas de exercício de autoridade e poder.</p> <p>Recusa a normas e sistemas de controles, acentuando-se a responsabilidade coletiva.</p> <p>Ênfase nas relações pessoais, mais do que nas tarefas.</p>	<p>A escola é uma realidade social subjetivamente e socialmente construída, não uma estrutura dada e objetiva.</p> <p>Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora” com valores e práticas compartilhados.</p> <p>A ação organizadora valoriza muito as interpretações, valores, percepções e significados subjetivos, destacando o caráter humano e secundarizando o caráter formal, estrutural, normativo.</p>	<p>Definição explícita de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar.</p> <p>Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.</p> <p>Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais, sem prejuízo da consideração dos significados subjetivos e culturais.</p> <p>Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.</p> <p>Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações interpessoais.</p>

Para a análise entre a teoria e empiria me deterei em algumas das características mencionadas acima, em um segundo momento, de forma que contribua para uma das finalidades requeridas nesse estudo, que é de identificar a(s) concepção(ões) que se aproxima(m) da realidade da U.E. Utopia.

2.4 Violências da/na escola

A violência é um fenômeno característico de diferentes sociedades. Não é algo tão somente peculiar a sociedade contemporânea, ainda que nos pareça algo tão presente e intenso em nosso meio. Abramovay e Castro (2006, p. 12) comenta que o mundo de hoje é mais e menos violento do que o de ontem. Também é mais fácil e difícil nele viver. E

acrescenta

O mundo se apresenta como mais violento porque existe uma sensibilidade em relação a certos atos e atitudes que passaram a ser vistos como violentos e que antes não eram qualificados como tais. É menos violento porque a violência se naturalizou em comportamentos e práticas sociais não mais percebidas como violentas, ou percebidas sem espanto e sem indignação e, menos ainda, sem reação.

A compreensão do que seja violência também não é algo uno, diferentes teóricos apresentam inúmeras posições, que traduzem seus espaços e tempos. Cito a concepção de Chauí (apud ABRAMOVAY e COSTA, 2006, p.20), que me parece mais abrangente. Define violência como:

Tudo o que age usando a força para ir contra a natureza de alguém (é desnaturar);
Todo ato de força contra a espontaneidade, a vontade e a liberdade de alguém (é coagir, constranger, torturar, brutalizar);
Todo ato de transgressão contra o que alguém ou uma sociedade define como justo e como direito. Consequentemente, violência é um ato de brutalidade, sevícia e abuso físico ou psíquico contra alguém e caracteriza relações intersubjetivas e sociais definidas pela opressão e intimidação, pelo medo e pelo terror [...].

A subjugação e dominação que vão de encontro ao outro, manifestando-se sob forma de atos que oprimem e intimidam, estão difusos na sociedade, nas práticas de homens e mulheres, como um (des)valor reproduzidos em várias instituições sociais. A escola que legalmente e culturalmente se coloca como espaço para socialização e formação de conhecimentos (re)produz as violências. Esperava-se que por ser uma organização de cunho educativo desmascarasse as violências.

Segundo Abramovay e Rua (2002), a escola está se transformando em um locus privilegiado para a reprodução massiva da violência estrutural e seus diversos níveis: institucional, simbólica e física. A escola vive hoje uma situação de vulnerabilidade às violências várias, aumentando assim sua perda de legitimidade como lugar de transmissão de saberes. Porém, é necessário ponderar que as relações entre escola e violência não podem ser concebidas exclusivamente como um processo de “fora para dentro”, pois a violência que permeia o âmbito escolar, afetando-o, é também resultante de um processo gerado no próprio interior da dinâmica escolar (2006, p. 31-32).

Nesse sentido, as violências, ditas no plural, violências, podem acontecer em situações de “violência *nas* escolas e a violência *das* escolas” (grifo nosso). Gladys P. V.

Buarque diz sucintamente, na apresentação da obra *Caleidoscópio das violências nas Escolas*, de Abramovay e Costa (2006), o sentido das terminologias, *nas* e *das*, empregadas pelas autoras.

O primeiro caso refere-se às situações de violência geradas em função da precarização da vida em grandes centros urbanos, ou nas periferias dos grandes centros urbanos, “a violência dura”.[...] Essa é a violência que *adentra* a escola.[...] O segundo caso, e talvez o que mais mereça nossa atenção no que diz respeito à função educadora que a escola, por princípio, desempenha, refere-se às violências cometidas pelas próprias escolas, isto é, pelos diferentes sujeitos que nela vivem e convivem. Trata-se, neste caso, como colocam as autoras, da violência simbólica e das microviolências reproduzidas e experimentadas nas falas de teor discriminatório, geralmente emanadas dos professores para seus alunos; na convivência com atitudes autoritárias de diretores para pais de alunos; no desrespeito de pais e alunos para com professores e diretores. Essas atitudes, que se caracterizam como “atos de incivildades”, denotam a precariedade das relações construídas no espaço público da escola e, por que não, a dessacralização da escola como instituição de produção de conhecimento, troca de experiências.

Parti dessas compreensões iniciais para proceder a análise, que segue, do contexto em estudo, no caso, da Unidade Escolar Utopia.

4. As implicações entre as práticas de gestão da U.E. “Utopia” e o fenômeno da violência da/na escola

4.1 Qual(is) concepção(ões) fundamenta(m) as práticas dos gestores da U. E. Utopia?

A partir dos fragmentos coletados e participados no cotidiano da U.E. Utopia observou-se aspectos das práticas de gestão que denotavam valores que podem ser provenientes de uma cultura externa ou interna⁴ da escola, e que se entrelaçam na produção do cotidiano local. Assim, sistematizei algumas características da cultura (Quadro 02), desta escola, que podem ter implicações com o fenômeno da violência escolar, que discorrei mais adiante.

Quadro 02 – Características da cultura escolar da U.E. Utopia

⁴ Segundo Nóvoa (1992, p.29) é possível distinguir várias utilizações do conceito de cultura organizacional [...]. Estas definições permitem distinguir entre cultura interna (conjunto de significados e de quadros de referência partilhados pelos membros de uma organização) e cultura externa (variáveis culturais existentes no contexto da organização, que interferem na definição da sua própria identidade). Ora a cultura, enquanto elemento unificador e diferenciador das práticas da organização, comporta dimensões de integração das várias subculturas dos seus membros e de adaptação ao meio social envolvente.[...]

Cultura Externa	Cultura Interna
<ul style="list-style-type: none"> • Depreciação do serviço público • Individualismo • Autoritarismo • Controle/dominação • Adultocêntrica 	<ul style="list-style-type: none"> • Problema da escola é o aluno • Omissão • Centralização • Sem autonomia para resolução dos problemas internos da escola • Dificuldade de comunicação • Pouca participação da comunidade escolar no enfrentamento dos reais problemas da escola. • Pouca solidariedade

Quadro elaborado por Maria Genilda Marques Cardoso

Essas características permitem delinear, de forma provisória, que concepções estão subjacentes as práticas da direção da U.E. Utopia. Retomo o Quadro 01, que trata das características conceptuais da organização e de gestão, segundo Libâneo, para estabelecer suas possíveis relações. Dos traços culturais externos da organização em estudo selecionei os valores de “individualismo”, “autoritarismo” e “controle/dominação”. Dos valores culturais internos selecionei a “centralização” e a “pouca participação da comunidade escolar no enfrentamento dos reais problemas da escola”. Nesse sentido, percebeu-se uma maior aproximação da concepção técnico científico considerando os traços culturais da escola.

Na prática de gestão ou no estilo de gestão com ênfase para uma concepção técnico científico há características presentes nos processos culturais interno da escola que são desagregadores das relações interpessoais, que geram constantes conflitos. Não que o conflito não deva existir numa organização, principalmente, nas feições de uma organização escolar, que é eminentemente educativa. O conflito deverá sempre existir como diferenciador das opiniões e das diferenças existentes entre os sujeitos da comunidade escolar. A questão é como se trabalha as diferenças de opiniões, se estas não são posturas autoritárias, ao ponto de secundarizar os objetivos da instituição escolar.

Transcrevo abaixo as entrevistas de dois professores da U.E. Utopia que identificam situações de conflitos no cotidiano da escola, muito deles decorrentes de posturas dos

gestores.

Os conflitos mais comuns são de gestores e professores, os conflitos são: falta de apoio, isso por conta de problemas já anteriores e isso vai se alargando, vai só crescendo. No relacionamento não existe uma preocupação pra que esse relacionamento seja, eu não diria recomeçado, mas seria uma, como eu disse dos profissionais de apoio se sentem como se eles fossem discriminados, no sentido de: o professor é responsável por tudo que acontece, tudo a gestão joga pra cima do professor, esse professor é como se fosse uma bola, ele retorna a responsabilidade pra gestão, a gestão não apóia. Então existe um clima (pausa)..quebrado de gestão e professores. (profa. Jasmin⁵)

Bom, alguns conflitos de ordem organizacional, por questão dos próprios professores, a direção cobra, alguns professores ficam chateados, às vezes alguns professores são questionados por determinados alunos, que desrespeita a presença a forma de ministrar o conteúdo, isso ai gera certo conflito do professor com a direção da escola, com o coordenador, mais no meu caso particular de dirigir isso nunca aconteceu, mais procurei sempre ser maleável e que eu não lembro, mais eu fui questionado alguma vez aqui com relação ao meu trabalho, eu aceitei a sugestão e procurei mudar, consertar aquilo que por ventura a direção achava que estava errado, trabalho assim.(prof. Lírio⁶)

Essas duas entrevistas situam os conflitos existentes na escola no âmbito das relações entre gestor e professores/funcionários, outros sujeitos foram entrevistados que sequer admitem a presença dos conflitos na escola, e outra maioria existem os conflitos apenas no âmbito dos alunos. Abramovay e Costa (2006, p.56) sugere que

É necessário tomar cuidados especiais para que as relações sejam menos hostis, pois num ambiente em que prevalece a incivilidade, alunos, professores e demais integrantes da comunidade escolar podem estabelecer uma relação de distanciamento com a escola, um sentimento de falta de pertencimento, levando ao desaparecimento das relações de amizade e solidariedade.

4.2 Se os conflitos existem na U.E. Utopia que tipo de situações pode-se encontrar que agravam as relações no cotidiano da escola, violências na escola e/ou violências da escola, em relação aos estudantes?

No final do ano passado, em 2009, pude constatar um fato de violência na escola, advindo de uma situação externa à escola. Tratava-se de furto praticado por alguém que ligou para a vítima dizendo que iria entregar o celular na escola. Isso gerou um tumulto no pátio que não deu para perceber quem participava das agressões. Só pude ver que a vítima

⁵ Nome fictício

⁶ Nome fictício

e o acusado, no caso um adolescente, aluno da escola, estavam diante da diretora prestando esclarecimentos sobre o episódio.

No livro de ocorrências do ano de 2009 existem diversas situações de violências físicas, verbais e simbólicas.

Perseguição de aluno por ex-presidiário (aluno A)
Bola de papel que atingiu a frontal de uma aluna...(Aluna B)
Recusa de alunas em fazer duas provas por mudança de calendário. As duas alunas se agrediram, uma era a favor da prova. Uma foi suspensa somente podendo fazer avaliação com a participação dos pais.(Aluna C)
Aluna diz que foi humilhada por professor. Alunos fazem a defesa da aluna D e que não agüentam mais (no caso a discriminação com o aluno E – deixando dúvida “sobre a masculinidade dele com suas segundas intenções”)

Em 2010, não havia um livro de ocorrência na escola que registrasse a indisciplina e/ou violência, como no ano anterior. Foi elaborado um formulário de registro de ocorrência na sala de aula, mas a direção da escola não instituiu a prática. O coordenador pedagógico registrava os acontecidos em folhas avulsas para seu controle. Havia outro formulário que era chamado de termo de compromisso para que o aluno e os pais assinassem, no caso de situações de indisciplina e/ou que prejudicasse o andamento do ensino e do aprendizado dos alunos. Dentre os diversos tipos de violências, pude observar que a violência simbólica estava mais presente nas relações entre os funcionários/professores e os alunos, e destes entre seus pares.

Aluno F relatou que Aluno G havia chamado ele de mongolóide. Aluno G reagiu dando uns tapas em Aluno F, pois há dias caçava conversa com ele e que já havia ameaçado dizendo que iria pegá-lo em outro horário.

Professor H entrou em conflito com aluno. O professor se dirigiu para o aluno de forma desrespeitosa, chamando-o de gordo, o aluno reagiu com palavras. A discussão foi parar na coordenação da escola.

Professor Z discute de forma altiva com Diretora Y sobre os procedimentos em relação aos alunos que não estão uniformizados na escola. O professor Z diz não aceitar que o aluno venha sem farda para a escola.

Portanto, verifica-se mais a presença de violências da escola, que são as microviolências, as incivildades⁷ estabelecidas entre os participantes da comunidade

⁷ Segundo Abramovay e Castro (2006, p.50) as incivildades consistem em infrações à ordem estabelecida que ocorrem na vida cotidiana. Mesmo não sendo aparentemente graves, são atos – como agressões verbais, xingamentos, atos de indisciplina, abuso de poder, etc.. – que têm um potencial de desorganização da ordem coletiva e das referências de sentido individuais, destruindo laços sociais, fomentando sentimento de insegurança, fragilizando instituições, afetando a experiência e a confiança no outro.[...]

escolar (direção, professores, funcionários, mães/pais e alunos).

3. Considerações Finais

A escola tem um papel definido na legislação brasileira (Constituição Federal/1988 e LDBEN/1996) e nas expectativas de inúmeras famílias que recorrem aos serviços públicos educacionais. Infelizmente, ainda, não temos uma educação de qualidade que seja para todos, o sistema educacional e as escolas públicas são muito vulneráveis não só em relação ao apoio financeiro às escolas para desenvolvimento de suas atividades, mas, sobretudo, falta autonomia pedagógica para lidar com os problemas existentes na escola.

Quando se fala em situações problemas na escola, violências, indisciplina por parte de alunos, professores e funcionários percebo a importância e o papel estratégico da direção da escola e do núcleo gestor nesses novos direcionamentos e de mudança do cotidiano da escola. Por outro lado, a realidade da escola precisa ser vista de forma amigável para se detectar aonde mora o problema, e a partir dele a direção junto com a comunidade escolar empreender esforços para mudar sua realidade.

Nesse sentido, as práticas de gestão escolar podem contribuir para favorecer a presença, redução ou ausência do fenômeno da violência da/na escola. Pois, o fenômeno decorre de um processo construído internamente ou decorrente de uma trama externa, que adentra a escola. Evidentemente, que a prática de gestão tem implicações na presença ou ausência do fenômeno na escola, não por que ela seja por si só responsável, pois há uma interação, um conjunto de sujeitos nessa arena. Chamo atenção para o exercício de suas autonomias e responsabilidades institucionais de construir saberes e práticas modificadoras desse status quo, de forma que se previna e se construa um ambiente escolar propício para o ensino e aprendizagens de nossos alunos e alunas.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Miriam; CASTRO, Mary Garcia. **Caleidoscópio das violências nas escolas**. Brasília: Missão Criança, 2006.

ARENDT, Hannah. **Sobre a violência**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

CASASSUS, Juan. **A escola e a Desigualdade**. 2ª edição. Brasília: Liber Livro Editora, UNESCO, 2007.

LUCK, Heloisa (et AL) **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

NÓVOA, Antonio (coord.). **As organizações escolares em análises**. Lisboa-Portugal: Dom Quixote, 1992.

ODALIA, Nilo. **O que é violência?** São Paulo: Brasiliense, sd.

ORTEGA, Rosário; DEL REY, Rosário. **Estratégias educativas para a prevenção da violência**. Brasília: UNESCO, UCB, 2002.

PARRAT-DAYAN, Silvia. **Como enfrentar a indisciplina na escola**. São Paulo: Contexto, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.