

## **CAPÍTULO 4**

### **GÊNERO E GESTÃO ESCOLAR: UMA BREVE ANÁLISE**

**Angeliana Lima Hachimoto**

Pedagoga, Licenciada em Geografia e Especialista em Gestão Escolar e Educação a Distância

---

#### **RESUMO**

Este trabalho tem o objetivo de fazer uma breve análise da situação da mulher no contexto da gestão escolar. A gestão escolar passou por mudanças em seu conceito, buscando se atualizar seguindo necessidades requeridas pela sociedade no decorrer do tempo. Considerando isto, as perguntas que orientarão esta pesquisa são: como as mulheres estão inseridas neste sistema? Será que há uma real liberdade das gestoras escolares em relação a cultura machista presente na sociedade? Tal cultura também pode ser percebida no ambiente escolar? Se sim, como tal ambiente influencia o processo educacional? Buscando responder tais questionamentos o método utilizado foi o bibliográfico, sendo feitos levantamentos e leituras de materiais referentes ao assunto, que tiveram como produto o texto a seguir.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Educacional. Mulher. Questões de Gênero.

#### **INTRODUÇÃO**

Este texto pretende analisar como se encontra a situação das mulheres dentro do atual sistema de educação. Ultimamente a administração escolar passou por uma mudança de paradigmas, se associando mais a área de administração e passando a buscar melhores resultados em relação ao processo de aprendizagem. Considerando isto, este trabalho buscará trazer reflexões sobre como um dos personagens presentes na sociedade, e que sofrem com uma exploração, constante se inserem neste contexto, a mulher. Logo, busca-se refletir aqui sobre como a cultura sexista baseada no masculino como centro se encontra presente no meio educacional, e as

consequências que traz tanto para as vidas das mulheres inseridas neste meio e para o próprio desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

Buscando alcançar tal objetivo a pesquisa, feita sob um viés bibliográfico, traz inicialmente algumas reflexões sobre as mudanças responsáveis por fazer o conceito de gestão escolar veio à tona, tal discussão busca situar o leitor sobre o pano de fundo no qual se desenvolvem as relações de gênero analisadas aqui. Em seguida, utilizando um estudo de caso, serão demonstradas algumas análises sobre o funcionamento das relações de gênero dentro do meio escolar brasileiro.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **SOBRE GESTÃO ESCOLAR**

Ao partimos para uma discussão bibliográfica quanto as novas faces da educação no Brasil, um termo que vem sendo agregado nos últimos anos é o de “Gestão”. Compreende-se como gestão educacional os processos que envolvem o gerenciamento da dinâmica dos sistemas de ensino, nos seus mais diferentes níveis e esferas. Na contemporaneidade, há uma necessidade cada vez mais explícita em agregar a diferentes setores estratégias administrativas com o objetivo de otimizar os resultados, diminuir riscos e organizar diversos processos. Na lógica capitalista que busca “custo-benefício”, ao nos voltarmos para o contexto, são criados novos processos de gestão da educação, procurando sempre dinamizar antigos modelos.

O espaço escolar, segundo Libâneo (2015) pode ser lido como uma instituição social que possui objetivos explícitos. Suas ações compreendem a educação escolar, que agrega vários outros objetivos, como o desenvolvimento de potencialidades e um ambiente de interação social. Uma vez que a escola é uma instituição que precisa ser gerida de forma consistente e responsável, a educadora paranaense Heloisa Lück (2010) salienta que todo processo bem-sucedido de Gestão, possui essencialmente uma administração coesa presente nos processos organizacionais sociais. Logo, ao conceituarmos Gestão Educacional, esse campo refere-se ao uso dos princípios da administração como alicerce da organização da instituição escolar. Para tanto, na atualidade, busca-se enquadrar esse modelo de gestão aos mais novos paradigmas, visando uma direção abrangente e diversificada.

Nos dizeres de Heloísa Lück (2010), este paradigma refere-se a:

compreensão do modo como o nosso pensamento é orientado para perceber o mundo, o que, por isso, determina o que vemos e o que deixamos de ver, e, em consequência, como reagimos diante da realidade. Como modo de pensar, o paradigma é abrangente em relação a tudo e a todos que constituem a realidade, nada excluindo sobre ela, determinando o modo de ser e de fazer das pessoas em seu contexto.

Paradigma está relacionado a um conjunto de valores e ideias que norteiam os indivíduos, em busca de uma organização. Deste modo, entende-se por paradigma da gestão educacional as orientações das dinâmicas organizacionais do sistema de ensino no Brasil, no tocante as esferas Municipais, Estaduais e Federais. Em seus diferentes patamares, a atuação no campo da educação, especialmente na realidade brasileira, é marcada pela complexidade e abrangência. De todo modo, um dos principais motores da educação é a busca por um ensino de qualidade e que consiga agregar toda a sociedade. Segundo Lück (2010), para atingir essas metas, é preciso adquirir uma visão global da instituição escolar, rompendo com seu caráter tradicional, ou seja, um vínculo entre as instituições educacionais com a sociedade que seja adequado as necessidades de cada plano.

A partir desses desafios, compreende-se a importância na estrutura organizacional da Educação e da Escola, dos novos processos de Gestão, em que a limitação dos princípios da administração geral é superada pela abrangência interativa, contextualizada e articulada da Gestão. Deste modo, o uso do conceito de gestão no campo da educação permite:

(...) superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. Necessariamente, portanto, constitui ação conjunta de trabalho participativo em equipe. (LÜCK, 2010, p.43).

A característica essencial para a orientação das instituições, tendo em vista a gestão, orbita sob os princípios democráticos. O ideal de democracia relaciona-se diretamente as necessidades educacionais contemporâneas, de diversidade e coesão, considerando que a educação

não se restringe apenas ao conteúdo em sala de aula. Conforme Heloisa Lück (2010), a gestão precisa ser norteada por princípios democráticos, que estão ligados a autonomia competente. Este mecanismo de gerenciamento consolida os fundamentos comuns de orientação, que garantem-se por meio do estabelecimento e cumprimento de normas, leis e diretrizes;

Podemos destacar cinco bases da Gestão Educacional. São elas: a autonomia, a participação e compartilhamento, o autocontrole e a transparência. Por esse motivo agrega:

a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino, tanto em âmbito macro (sistema) como micro (escola) e na interação de ambos os âmbitos. (LÜCK, 2010, p. 112)

Junto a comunidade escolar, um dos conceitos mais discutidos nas últimas décadas é a gestão participativa. Existem diversas formas para que os integrantes da instituição educacional colaborem para os processos de gestão. Alguns exemplos que são geralmente aplicados são os conselhos escolares, a participação na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), além do incentivo ao uso do espaço institucional pela comunidade externa.

A participação de diferentes integrantes do corpo que integra a escola nos processos de gestão e administração na escola possibilitam uma maior mobilização social, e a possibilidade que toda a comunidade possa compreender com maior precisão conceitos por vezes abstratos como o exercício da política e da cidadania.

Como salienta Lück (2010), ações isoladas aplicadas a área da educação têm demonstrado resultados paliativos, a cadeia de problemas que o Brasil precisa enfrentar para a elevação no desempenho e da qualidade das instituições escolares. Podemos verificar várias instituições que possuem excelentes condições físicas e recursos extensos, mas não tem suas potencialidades plenamente aproveitadas uma vez que o alunado está imerso numa escolaridade conservadora. Na mesma medida, uma gestão desarticulada pode prejudicar o trabalho de um professor competente; assim como uma ótima proposta didática não apresentará bons resultados se não for transferida de acordo com a realidade da comunidade escolar. Esses casos indicam que embora existam ferramentas e condições para o

desenvolvimento de um ensino de qualidade, estes acabam sendo ineficazes por falta de ações articuladas e conjuntas.

## **A MULHER NA GESTÃO ESCOLAR**

Souza (2006), através de sua pesquisa sobre o perfil da gestão escolar brasileira mostra o predomínio feminino na administração das escolas, com este se mostrando decrescente em relação ao aumento dos níveis de ensino. Tal predomínio é correspondente a quantidade de mulheres que atuam no setor educacional brasileiro. Quanto a este dado Gatti e Barreto (2009), ao analisar a formação de professores no Brasil, destacaram a intensidade da participação feminina na educação, além do protagonismo familiar colocado principalmente para as professoras do nível básico.

A predominância das professoras no papel de chefe de família abre um caminho para a reflexão entre gênero e classe dentro do trabalho exercido nos meios educacionais. Ainda segundo Gatti e Barreto (2009), entre estas professoras chefes de família a remuneração média era de R\$927.00, o que para a época do estudo equivalia a pouco mais de dois salários-mínimos.

Além disto, é visível a desvalorização do trabalho docente em relação a outros trabalhos que exigem nível superior Para Hirata e Kergoat (2006), a instituição de atividades femininas e masculinas acaba por desvalorizar os trabalhos que estariam destinados a mulheres. Neste ponto, a remuneração é um aspecto importante para perceber tal situação na educação. Gatti e Barreto (2009) apontam que a profissão de professor de educação básica é o “ofício feminino” mais desvalorizado no sentido econômico, tal dado aparece como um ponto de agravo se for lembrado que é justamente nessa faixa onde se encontram mais professoras chefes de família, além de também ser a faixa educacional que concentra o maior número de diretoras.

A remuneração do professor é, geralmente, um pouco menor do que a dos cargos de gestão, tal superioridade seria justificada através da hierarquia da estrutura do trabalho em educação, já que dentro desta a direção seria o cargo mais alto. A pequena diferença na remuneração de professores e diretores demonstra como a desvalorização econômica não atinge apenas os docentes, mas também os gestores educacionais, o que mostra que dentro do ambiente escolar a baixa remuneração é fato para todos os funcionários (COUTINHO, 2017).

Como afirmado aqui antes, a docência é um trabalho tido socialmente como feminino, logo, tal desvalorização remuneratória atestaria um exemplo de desvalorização de atividades desenvolvidas pelo sexo feminino,

considerando o cruzamento entre gênero, classe e categoria social. Isto acaba causando consequências em diversos aspectos, tanto materiais quanto culturais, esta cultura sexista acaba influenciando a estrutura do trabalho educacional e desvalorizando as mulheres. Logo, a natureza pedagógica da gestão escolar é atravessada por questões de gênero que se mostram como obstáculos a serem superados pelas diretoras.

Assim, fica claro que para que seja feita uma análise da gestão escolar é necessário olhar para a dominação imposta as mulheres numa sociedade centrada no masculino. Tais pesquisas não tem um histórico muito longo, no entanto, isto apenas reafirma a necessidade de empreendê-las na realidade brasileira. Uma destas pesquisas é a empreendida por Coutinho (2017), utilizando como objeto o sistema educacional de Uberlândia, no estado de Minas Gerais.

Segundo a autora, os dados quantitativos referentes a pesquisa se assemelham a realidade do Brasil como um todo

Com base em dados disponíveis no site institucional da prefeitura da cidade, verificamos o total de 53 instituições de educação básica mantidas pelo poder público municipal, sendo 41 escolas dirigidas por mulheres e 12 por homens. O percentual de 77,3% de mulheres atuando na gestão em 2016 aproxima-se da média nacional de 78,2% indicada no relatório SAEB em 2003 (COUTINHO, 2017).

A pesquisa desenvolvida por Coutinho constatou que a cultura sexista escolar de dominação masculina já faz parte da individualidade de cada gestora consultada. Para a gestão, os danos da perpetuação de tal cultura surgem a partir da influência sobre as decisões da gestão, que consequentemente agem sobre o processo de ensino. No caso a pergunta não estaria relacionada a quanto uma representação corresponde ao real, mas os sentidos e efeitos que estas jogam sobre os sujeitos, o que age na construção do real (LOURO, 1997).

As falas analisadas na pesquisa sempre tentam não identificar a nocividade que as relações permeadas por estereótipos de gênero trazem para as escolas. Ao comentarem a possibilidade de situações que envolvessem o rompimento dos padrões impostos por uma cultura machista o posicionamento das entrevistadas apontou para a mediação, visando o reestabelecimento da ordem. Mesmo assim, apesar de com cautela, todas as

gestoras argumentaram em defesa da padronização dos comportamentos no ambiente educacional (COUTINHO, 2017).

O padrão heteronormativo e binário está sempre presente quando as entrevistadas abordam temas relacionados a gênero e sexualidade, identidades do tipo só são citadas a partir da intervenção da entrevistadora, como desvios em relação a situação ideal ou até problemas com origem em traumas pessoais. Apesar de condenarem situações explícitas de violência de gênero, no discurso os padrões heteronormativos na cultura escolar se mantêm fortes (COUTINHO, 2017).

Outro ponto a ser destacado é como as gestoras não associam as questões de gênero as dificuldades do seu ofício. Mesmo apontando para a sobrecarga trazida pela combinação dos trabalhos escolares e domésticos as entrevistadas, por normalizarem o trabalho doméstico como intrinsecamente feminino, não são capazes de identificar este tipo de trabalho como empecilho para a vida profissional.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho buscou trazer reflexões sobre a gestão escolar, e como se dão as relações de gênero dentro deste meio. Para isto foi empreendida uma pesquisa de cunho bibliográfico que, inicialmente, buscou trazer uma discussão sobre as mudanças no conceito de gestão escolar, situando o leitor nesta discussão. Em seguida foi feita uma análise sobre como as relações de gênero funcionam neste meio. Para isto foi utilizado como base o estudo de caso desenvolvido por Coutinho (2017).

Esta pesquisa, feita junto a gestoras do sistema educacional de Belo Horizonte mostrou pontos importantes para a compreensão da situação da mulher na gestão escolar. Segundo os dados coletados por Coutinho (2017), pode-se perceber como estas possuem concepções de gênero baseadas na cultura sexista apontada por Louro (1997), assim, fica claro como as relações machistas também estão presentes no meio escolar, mesmo que a maioria dos funcionários pertencentes a este setor sejam do sexo feminino. Tal fato mostra que apenas inserir as mulheres em cargos de chefia não significa romper com a estrutura sexista, além disto, deixa claro a importância da pesquisa sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

COUTINHO, Priscila Muniz. Trabalhadoras no comando da educação institucional: perspectivas e representações de gênero para a direção escolar. **Anais do Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress**, Florianópolis, 2017.

GATTI, B.A.; BARRETO, E.S.S. **Professores: aspectos de sua profissionalização, formação e valorização social**. Brasília, DF: UNESCO, 2009.

HIRATA, H; KERGOAT, D. **A Classe Operária Tem Dois Sexos**. Estudos Feministas, Florianópolis, v. 2, n. 3, jan. 1994, p. 93.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LIBÂNEO. J. C. **Formação de Professores e Didática para Desenvolvimento Humano**. Educação & Realidade, Porto Alegre, Ahead of print, 2015.

LOURO, G. L. Gênero e magistério: identidade, história e representação. In: Catani, D. et. al. **Docência, memória e gênero: estudos sobre formação**. 1º ed. São Paulo, SP: Escrituras Editora, 1997, p. 75-84.

LUCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Gestão em Rede**, n. 03, 1997, p. 13-18.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 5.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Série: Cadernos de Gestão, v.I).

SOUZA, A. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2006. 577 p. Tese de Doutorado (Programa de Pós-graduação em Educação: História, Política, Sociedade) -Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

VALÉRIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - Mec, 1993.