

## **NARRATIVA (AUTO) BIOGRÁFICA DE EXPERIÊNCIA COMO GESTORA INGRESSANTE EM ESCOLA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

*Juliane de Sousa Silva Muraro* <sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo visa relatar minha experiência como gestora ingressante na rede pública do Estado de São Paulo em uma escola de ensino Fundamental e Médio no município de Presidente Prudente, desde o ano de 2018 até o presente momento. Objetivou-se, a partir da narrativa autobiográfica, contribuir nas investigações sobre a transição do “ser professor” para o “ser gestor” no processo de construção da identidade profissional na nova carreira, os desafios e possibilidades na atuação dos diretores escolares ingressantes. Utilizou-se da pesquisa narrativa como metodologia de investigação, a partir da abordagem dos estudos autobiográficos e suas contribuições para pesquisas em Educação. A (in) conclusão nas considerações finais justifica-se devido a narrativa revelar um “eu em construção”, é um processo de reconstrução de identidade. No entanto, pelos estudos até aqui realizados, fica evidente a necessidade de maiores investimentos e atenção aos ingressantes na carreira de gestor escolar, especialmente nos aspectos formativos e receptivos.

**Palavras-chave:** Gestor escolar ingressante; Administração escolar; Gestão democrática.

## **BIOGRAPHIC (SELF) NARRATIVE OF EXPERIENCE AS AN INGRESSING MANAGER IN A PUBLIC SCHOOL IN THE STATE OF SÃO PAULO**

**Abstract:** This article aims to report my experience as a manager entering the public network of the State of São Paulo at a school of elementary and high school in the city of Presidente Prudente, from the year 2018 to the present moment. The objective was, based on the autobiographical narrative, to contribute to the investigations on the transition from "being a teacher" to "being a manager" in the process of building professional identity in the new career, the challenges and possibilities in the performance of incoming school principals. Narrative research was used as the research methodology, based on the approach of autobiographical studies and their contributions to research in education. The (in) conclusion in the final considerations is justified due to the narrative revealing a “me in construction”, it is a process of identity reconstruction. However, from the studies carried out so far, it is evident the need for greater investments and attention to those entering the career of a school manager, especially in the formative and receptive aspects.

**Keywords:** Incoming school manager; School administration; Democratic management.

<sup>1</sup> Mestra em Educação pela Universidade São Francisco. Doutoranda em educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP). E-mail: juliane.muraro@unesp.br.



## 1. Introdução

Este artigo tem por objetivo narrar minha experiência como gestora escolar ingressante por provimento de concurso público no Estado de São Paulo - considerando como ingressante o sujeito que teve início na nova carreira nos últimos 5 anos, buscando refletir sobre o trabalho do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática, apontando as dificuldades enfrentadas no cotidiano do espaço escolar, assim como pensar sobre as possibilidades de atuação do gestor escolar no exercício de sua função.

Justifico que utilizarei a escrita do texto na primeira pessoa do singular, pois o trabalho desenvolvido nesta pesquisa está inserido no campo da pesquisa narrativa como metodologia de investigação. Entendo que me coloco como pesquisadora narrativa e também me identifico como sujeito do objeto de investigação, qual seja, os gestores escolares ingressantes e a construção da sua identidade profissional.

Procurei utilizar uma abordagem qualitativa dentro do percurso metodológico da pesquisa autobiográfica, visto que proporciona maior riqueza no trato com os dados, o que permite uma compreensão significativa do fenômeno a ser estudado. Para Souza (2011) o método autobiográfico se assenta na hermenêutica crítica, face à interpretação do social e da valorização dos sentidos e significados construídos no contexto pelos sujeitos. Intencionalidade, subjetividade, descrição densa, tradições, cotidiano e representações dos atores sociais são pontos fundamentais dessa abordagem de pesquisa.

Narrar os fatos e acontecimentos da sua trajetória de vida, percurso formativo e profissional, assim como as dificuldades e potencialidades vivenciadas no cotidiano da nova profissão, pode permitir um revelar da sua experiência, e ao contar, este sujeito constrói e reconstrói, através da linguagem, o seu processo de (auto) formação e aprendizagem através da sua própria experiência.

Cunha (1997) defende a ideia de que os trabalhos com narrativas são importantes estratégias formadoras de consciência emancipadora e tem caráter profundamente formativo, pois, à medida que o sujeito da pesquisa relata os fatos vividos por ele, ao mesmo tempo em que organiza suas ideias, reconstrói sua experiência de forma reflexiva, processo que possibilita a análise crítica de si próprio, o que gera aprendizado e possível transformação sobre a sua própria prática.

A utilização da escrita narrativa se mostra como uma metodologia adequada para a investigação das trajetórias e percursos de vida, formação e construção da identidade profissional na nova função.

É pertinente destacar que no estado de São Paulo é utilizada a modalidade de concurso público para o provimento do cargo de gestor escolar. Entre os requisitos para ingresso no cargo, o candidato deve ter habilitação em pedagogia ou pós-graduação em Educação e comprovar experiência de dez anos de trabalho docente. Os candidatos que atendem a esses requisitos prestam concurso e, se aprovados, escolhem a escola, seguindo a classificação obtida no certame.

O último concurso, realizado em 2017 para gestores do estado de São Paulo, consistiu em duas etapas: a primeira constituída por prova objetiva e dissertativa, de caráter eliminatório e, a segunda, de prova de títulos, de caráter classificatório. A novidade trazida por esse concurso é que, durante o estágio probatório, o gestor aprovado deve fazer um curso de formação continuada, assim como o trabalho desenvolvido na escola é avaliado através da análise de evidências solicitadas ao longo do probatório.

O processo de ingresso na nova carreira não é tarefa simples, especialmente quando o sujeito gestor ingressante entra em contato com a nova função sem ter tido nenhuma vivência anterior enquanto gestor escolar. A tarefa de gerir uma escola fica ainda mais difícil quando os princípios que este gestor escolar tem são orientados por uma perspectiva crítica da administração escolar (PARO, 2012) a qual caminha na contramão da visão de gestão do Estado, que, atualmente, tem atuado numa perspectiva gerencialista da administração escolar (PARENTE, 2016).

Neste sentido, o processo de transição do sujeito professor para o sujeito gestor é marcado, hora por momentos de estranheza hora por momentos de identificação, com a nova profissão, sendo necessária uma reconstrução permanente de sua profissionalização.

É importante salientar que, atualmente, as políticas públicas voltadas para educação no Brasil e Estado de São Paulo compartilham de uma visão de modelo de gestão baseada em uma perspectiva gerencialista da administração escolar. No entanto, defendo nesta pesquisa, um modelo de gestão comprometido com a perspectiva crítica da administração escolar. E para o entendimento das origens destes modelos se faz necessário uma breve introdução através da constituição histórica da teoria geral da administração e gestão escolar.

## **2. Gestão escolar no Brasil – uma perspectiva histórica da Administração Escolar**

Segundo Motta (1984), no início do século XX surgiram os pioneiros da racionalização do trabalho, que ficaram conhecidos como fundadores da Escola de Administração Científica, entre eles estão Taylor e Fayol. Taylor interessava-se pelos métodos e sistemas de racionalização do trabalho, enquanto Fayol trabalhava com o estabelecimento dos princípios de uma boa administração, pensando que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (MOTTA, 1984, p.04). A ideia central deste movimento de administração era de que o homem é um ser eminentemente racional e pode escolher sempre a melhor opção para maximizar os resultados. Nesta visão a boa organização de uma empresa é condição indispensável para todo o processo de racionalização do trabalho e das suas relações de produtividade.

Desse modo, a proximidade entre a teoria geral de administração científica pela perspectiva empresarial e a administração escolar, por meio da aplicação dos preceitos e práticas empresariais nas escolas públicas, foi largamente difundida nos Estados Unidos com o pretexto de incorporar a eficácia administrativa nas escolas americanas.

A história da escola pública do Brasil mostra que ela procurou atender às necessidades educacionais de cada época, em seus contextos sociais, políticos e econômicos. O processo de universalização da educação se desenvolveu marcado pela lógica capitalista, na qual ler, escrever e contar aparecem como necessidades de qualificação da mão-de-obra decorrentes do desenvolvimento industrial do século XX no país. Portanto, a racionalidade capitalista influenciou a criação de uma cultura escolar baseada em racionalizar custos e exercer controle nos seus tempos e espaços escolares.

A organização do trabalho e fiscalização da escola passou a ser exercida pela figura do gestor escolar, à época chamado de administrador ou simplesmente diretor escolar.

O tema da administração escolar no Brasil é recente do ponto de vista histórico, visto que os primeiros trabalhos que inauguraram as reflexões sobre a temática datam dos anos 30 do século XX. Segundo Souza (2006), a primeira geração de autores representantes do pensamento clássico da administração escolar no Brasil, que produziram trabalhos acadêmicos na área foram: Lourenço Filho, Carneiro Leão, Ribeiro, Anísio Teixeira e Benno Sander. A segunda geração é composta pelos autores que criticaram o pensamento clássico da administração escolar, entre eles: Miguel Arroyo, Félix e Paro.

A primeira geração de autores, os representantes do pensamento clássico, trouxe grande contribuição à constituição acadêmica do campo no Brasil. O papel do então chamado administrador/diretor escolar, para os autores da época, era o de desempenhar a figura central na escola, como autoridade máxima e chefe da repartição pública.

A segunda geração de autores citada por Souza (2006), representa um movimento de crítica ao pensamento clássico da administração escolar. Entre eles está Arroyo. Em sua obra "Administração da educação, poder e participação" (citada por Souza, 2006, p.54), o autor critica as políticas tecnicistas que estavam sendo implantadas na administração da educação, que chegavam às escolas sem levar em consideração o contexto das instituições, dando ênfase a ideia de que os processos administrativos poderiam ser usados como ferramenta exclusiva para solução dos problemas da educação no Brasil. Sobre o papel do gestor escolar, o autor entende a importância de superação da neutralidade, no sentido de perceber sua função política na escola.

Nessa linha histórica, o processo de transição paradigmática da administração científica (com foco no modelo empresarial) para uma teoria de administração escolar baseada em sua natureza política e pedagógica se deu em meados da década de 1980. Até este período, portanto, os autores se fundamentavam na perspectiva da Teoria Geral da Administração (administração científica), vendo a escola como uma empresa, e, neste caso, não levando em conta a "matéria-prima" desta empresa, qual seja, o estudante. Isto quer dizer que, na administração escolar entendida como derivada da administração de empresa, o estudante é visto como objeto que será manipulado pelo trabalhador (professor) e não como sujeito que colabora com a construção do próprio conhecimento.

A partir dos anos 1980, neste contexto da vertente crítica da administração escolar, a figura do gestor escolar passou a ser pensada na perspectiva do seu

papel político e não somente vinculada aos aspectos técnico-administrativos. Neste período também, escola brasileira caminhou para a democratização de suas práticas a partir de um movimento em favor da gestão democrática que passou a ser contemplada na Constituição Federal de 1988 (Artigo 206) e no Artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96). Essa perspectiva de tornar a gestão da escola pública mais democrática e participativa faz parte do processo de redemocratização do país após o fim da Ditadura Militar (1964-1985) e dos avanços nos direitos sociais, dentre eles a educação, na Constituição Federal, que foram conquistas dos setores progressistas da sociedade e dos movimentos sociais no Congresso Constituinte.

Souza (2007) afirma que, a partir dos anos 1980, a produção acadêmica na área da administração escolar começou a se preocupar com a pesquisa de campo, podendo refletir e discutir a temática no campo das ideias e da prática.

Um dos autores que trabalha na perspectiva crítica da administração escolar atualmente é Vitor Paro. Para este autor administrar uma escola é utilizar racionalmente seus recursos para atingir determinados fins. Administração é mediação, pois permeia todo o processo. E completa que os termos "Administração" e "Gestão" podem ser tratados como sinônimos, pois os considera pela perspectiva da mediação.

Assim, Paro (2012) trabalha com a possibilidade de uma administração escolar voltada para a transformação social. O referencial teórico que fundamenta suas ideias de transformação social baseia-se em Gramsci, no sentido de observar e entender como os sujeitos tomam consciência no que se refere às questões sociais, econômicas e políticas, com vistas à transformação.

Paro (2012) defende uma reformulação do atual padrão de escola, que esteja de acordo com uma concepção de mundo e de educação comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano. O autor sugere que as políticas públicas devem caminhar no sentido de ter como horizonte uma administração e uma direção escolar que levem em conta a educação em sua radicalidade, contemplando sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política. Neste sentido, a figura do gestor de escola deve ser atraída para o compromisso de transformação social, levando em consideração as dimensões técnicas, pedagógicas e políticas da sua função.

Apesar dos avanços na teoria e na legislação educacional em busca da gestão democrática, segundo Parente (2016), observa-se que na prática e nas representações dos sujeitos a clássica nomenclatura "Diretor", permanece associada ao semântico negativo da administração escolar ligada aos aspectos técnicos, ao autoritarismo e a centralização nas tomadas de decisões. A figura do diretor escolar carrega este estigma historicamente construído de um indivíduo superior na hierarquia escolar, se considerando inteiramente responsável pelo pleno funcionamento da escola.

Já a nova terminologia "gestor" chega aos olhos da sociedade como sinônimo de reorganização do trabalho administrativo. No entanto, há dois paradigmas conflitantes coexistindo hoje com relação às tendências das políticas educacionais ligadas à administração escolar. Tem-se, por um lado, o renascimento das vertentes que apresentam os velhos princípios da



administração geral, em uma nova versão, relacionando a administração escolar com a administração empresarial na perspectiva da busca por resultados e produtividade (seria a "administração escolar empresarial"). De outro lado, radicalmente contrário, está a luta daqueles que acreditam que a educação deve ser vista como uma prática social voltada para formação de sujeitos históricos e para uma educação transformadora. Nas palavras de Parente (2016):

Destaca-se duas vertentes que são verificadas com frequência no atual panorama brasileiro: "uma, que reflete a visão predominantemente econômica da gestão e, outra, que revela a supremacia da visão socioantropológica dessa prática". A primeira conotação resgata o ideário "neotecnicista", que se embasa no modelo de escola mercantilista, no qual o gestor assume a função de "gerente". A visão socioantropológica tem seu foco no processo educacional, levando em consideração os sujeitos envolvidos, numa concepção de gestão democrática da escola (PARENTE, 2016, p. 49).

Diante destas perspectivas conflitantes, ser gestor de escola pública não tem sido uma tarefa fácil, pois os dilemas ligados ao posicionamento político e tendências de gestão influenciam na forma de atuar dos gestores, sendo que nem todos os sujeitos conseguem refletir ou se posicionar sobre o modelo de gestão que desejam para o exercício da profissão.

### **3. O ingresso na carreira de gestor escolar**

Meu primeiro ano de ingresso na carreira foi de muita observação, aprendendo com os erros e dificuldades encontradas no cotidiano do espaço escolar.

O processo de transição do ser professora para ser gestora escolar se faz diante de um movimento carregado por diversas variáveis pedagógicas, administrativas e relacionais que podem influenciar no modelo de gestão, no qual este recém gestor escolar, se apropria para atuar na sua realidade escolar.

Minha trajetória acadêmica não contemplou uma formação específica em gestão escolar; sou graduada em Geografia e Pedagogia, com Mestrado em Educação e, atualmente, doutoranda em Educação. No entanto, o curso de Pedagogia não proporcionou todos os saberes necessários relacionado à administração escolar.

Em meu percurso profissional nunca havia atuado como gestora escolar. Na trajetória de 15 anos na educação pública estadual tive experiência somente como docente e coordenadora pedagógica. Acredito que, do mesmo modo que a docência não se constrói somente na prática, tendo em vista que se inicia no processo de escolarização e na formação da licenciatura, também a gestão escolar, além dos percursos formativos e trajetória de vida, se constrói no convívio, nos espaços de gestão, ou seja, nos múltiplos obstáculos/desafios enfrentados no cotidiano das escolas e por meio de trocas de experiências com a comunidade escolar e com outros colegas de profissão.

Neste sentido, é preciso que, enquanto gestora escolar ingressante, eu esteja aberta para um processo de reflexão dentro da nova profissão e inicie um processo de reconstrução permanente da profissionalização. Souza (2006)



aponta que os primeiros anos são essenciais para configuração da identidade profissional, já que:

[...] Este período é acompanhado por muitas dúvidas e dilemas, pela aquisição de uma segunda identidade, profissional, que se acomoda, melhor ou pior, à maneira de ser de cada um. Quando estas duas “peles” se juntam, harmoniosamente, criam-se as condições para uma vivência serena da profissão. Quando elas se rejeitam, verifica-se uma situação de mal-estar que, por vezes, se prolonga durante muitos anos. (SOUZA, 2006, p. 11).

Os primeiros anos na carreira podem ser decisivos para quem está dando os primeiros passos na constituição do “ser gestor escolar”. E, neste sentido, o contexto escolar (perfil dos estudantes, familiares, equipe de funcionários, docentes, política educacional vigente, suporte das Diretorias de Ensino) pode possibilitar experiências positivas ou desafiadoras a este sujeito, proporcionando hora sentimento de receio ou de confirmação de sua inserção na carreira de gestor escolar.

Huberman (2000) diz que do primeiro ao terceiro ano de carreira, os indivíduos estão na fase da entrada, no sentido de um tateamento da carreira. Os Primeiros anos da carreira podem ser considerados como de um estágio de “sobrevivência” e de “descoberta”. O aspecto da “sobrevivência” traduz o que se chama vulgarmente o “choque do real”, a preocupação consigo próprio (“Estou-me a aguentar”), a distância entre os ideais e as realidades cotidianas, a fragmentação do trabalho.

Em alguns momentos difíceis no primeiro ano de ingresso na escola, me deparei com diversas dificuldades, entre eles os desafios pessoais, formativos e psicológicos, relações interpessoais, rotina e organização do trabalho, questões diretamente relacionadas à conjuntura e políticas educacionais, excesso de burocracia, falta de funcionários, culturas arraigadas, resistência de professores, que me levaram a pensar em desistir da nova profissão e adoecer pelo choque com a realidade. Pois a escolha em prestar concurso para ser gestora de escola não foi apenas para sair da sala de aula ou por desenvolvimento profissional. Esta escolha se deu por acreditar que à frente da direção de uma escola, eu poderia contribuir de forma mais efetiva para transformação social da realidade de uma comunidade escolar.

Acredito em uma educação humanizadora, acolhedora, baseada nos princípios do respeito, solidariedade, equidade. A escola não é uma empresa e sim um lugar para construção de sujeitos históricos. E a partir destes ideais, foi possível continuar seguindo em frente no desenvolvimento da profissionalidade na nova carreira.

### 3.1. Características da escola de ingresso

Meu ingresso como gestora escolar se deu em uma escola pública estadual na região periférica da zona norte do Município de Presidente Prudente/SP, atendendo estudantes dos bairros adjacentes provenientes em sua maioria de famílias com baixas condições socioeconômicas. A escola atende atualmente

aproximadamente 900 estudantes, com seguimentos do Ensino Fundamental, Anos Finais e do Ensino Médio. Conta aproximadamente com 50 docentes, sendo 35 efetivos e o restante estáveis e/ou contratados.

A escola conta também com um corpo de funcionários efetivos, sendo quatro agentes escolares, um gerente de organização escolar, uma coordenadora pedagógica, uma vice-diretora, uma diretora/gestora escolar. Na parte terceirizada têm-se duas funcionárias da limpeza e duas merendeiras.

A estrutura física da escola apresenta alguns desafios: foi construída na década de 1980 para suprir as necessidades da região, no entanto, houve um aumento populacional e desenvolvimento significativo da zona norte da cidade nos últimos anos, gerando a necessidade de ampliação do espaço escolar para atender à demanda decorrente da expansão populacional da região.

A escola conta hoje com três pavilhões separados, sendo um administrativo, dois para salas de aula e espaços comuns como sala de leitura, sala de informática. No entanto, a logística do espaço é desafiadora, pois alguns espaços são bem isolados, como a sala dos professores. Além disso, faltam alguns ambientes importantes para maior organização e logística da escola. Não há refeitório, as refeições acontecem no pátio; não há espaços para almoxarifado, depósito, cantina e nem zeladoria.

### 3.2. Corpo coletivo da escola

A chegada na escola foi repleta de desafios com relação a aceitação do corpo profissional da escola. A escola teve uma gestora que se aposentou no cargo depois de 20 anos de atuação na sua direção. Após sua aposentadoria, houve rotatividade de gestores substitutos que geraram certa descaracterização da identidade escolar. Foi recebida no meu ingresso com uma comunidade escolar receosa de como se daria minha atuação à frente da direção. Isto se deu também, devido à preocupação especialmente de docentes e funcionários sobre minha permanência, pois estava saindo de um tratamento de câncer, que de certa forma provocou um impacto nas expectativas que a comunidade tinha com relação a chegada de um novo gestor efetivo.

As dificuldades se intensificaram quando o corpo profissional da escola esperava da figura do novo gestor como um superior na hierarquia escolar, assim como mantenedor da ordem e da disciplina, cuidando apenas dos aspectos burocráticos. Pelo contrário, eu esperava ter uma participação efetiva nos aspectos pedagógicos, formação de professores, participação em reuniões pedagógicas, interação das situações de aprendizagens dos estudantes e auxílio no desenvolvimento de projetos.

Outra dificuldade vivenciada no processo de mediação das relações que se dão na escola é a resistência de parcelas do corpo profissional docente fundamentada, muitas vezes, numa concepção bancária, considerando os estudantes como tábulas rasas, sem valorização da cultura e vivências que os estudantes trazem para o cotidiano da escola e especialmente sem ênfase na dialogicidade. Na obra "Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa", Freire aponta uma série de condições necessárias ao exercício da docência na perspectiva da educação libertadora: o professor precisa estar



aberto à mudança, ser comprometido, saber escutar e querer bem aos educandos (FREIRE, 2019). Assim, propor mudanças de ideias com vistas à uma educação libertadora é um dos principais desafios, pois exige abertura à novas posturas e atitudes diante da sua prática.

Entretanto, nosso grande intelectual e visionário da educação, também nos ensina que educação é uma forma de intervenção no mundo. Precisamos aprender a assumirmos enquanto sujeitos sociais e históricos, realizadores de sonhos e capazes de acreditar que a mudança é possível.

Ser gestora de escola requer a compreensão de que é preciso estar a serviço do outro, da totalidade dos sujeitos que fazem a vida da escola. E mesmo diante de tantos desafios é preciso aprender a conviver com o outro de forma democrática. Segundo Brandão (2014) Paulo Freire foi aprendendo a conhecer a diferença entre falar para alguém e falar com alguém.

Uma coisa é falar como quem só fala, pensando que sabe tudo. Pensando que sabe tudo e dizendo o que pensa que sabe só para as outras pessoas ouvirem e pensarem que aprendem. Outra coisa é saber falar ouvindo os outros. Falar como quem primeira escuta. Como quem aprende primeiro, antes de dizer o que sabe...antes de ensinar. (BRANDÃO, 2014, p. 34)

Freire nos ensina a compreender que a escola precisa ser um espaço acolhedor, que goste de ouvir os outros, no sentido do respeito as decisões coletivas, da tolerância à opinião contrária.

Acredito que administrar uma escola requer um equilíbrio entre as exigências normativas e legislativas do Estado e saber ter uma escuta sensível para as necessidades da comunidade escolar. Ter maturidade profissional para saber mediar estas situações é essencial, e se faz necessário buscar refletir constantemente sobre sua prática, procurando fazer da escola um espaço de formação coletiva.

É importante salientar que um gestor escolar não administra a escola sozinho, administrar requer a participação de todos. É neste sentido que as reflexões de Paulo Freire contribuem para pensar a escola pela perspectiva democrática. Direção se constrói no convívio dos espaços da gestão, baseados nos princípios da participação, autonomia e dialogicidade. O processo de gestão compartilhada fundamentada em princípios democráticos não é natural, especialmente pelo estigma histórico construído em torno da figura do gestor escolar como o responsável pelas decisões na escola. É preciso buscar propiciar espaços e possibilidades de cogestão, neste sentido este processo é um ato educativo.

É oportuno repetir que ser gestor de escola pública não tem sido tarefa fácil. A sensação de solidão está constantemente rondando o gestor escolar, especialmente porque nas relações sociais que se dão na escola, ele não trabalha com seus pares, ele desenvolve seu trabalho com sujeitos que historicamente se sentem submissos à figura do gestor escolar. Freire (2018) nos ensina

Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão... o diálogo é a exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode

reduzir-se a um ato de depositar ideias de um sujeito no outro, nem tampouco torna-se simples troca de ideias a serem consumidas pelos permutantes (FREIRE, 2018, p.109).

Os pensamentos de Paulo Freire podem ser essenciais para esta reflexão de si, da importância para o gestor escolar assumir a sua postura política e ter um posicionamento de luta pelos seus ideais.

#### **4. Possibilidades de gestão - nem tudo são espinhos**

O primeiro ano de ingresso na carreira de gestor escolar foi o mais assustador. Houve um choque de realidade, pois eu tinha muitas expectativas para o ingresso na nova carreira, no sentido de ter a possibilidade de fazer um trabalho para somar forças em prol do desenvolvimento e valorização da comunidade escolar enquanto sujeitos capazes de realizar sonhos, terem projetos de vida e acreditarem, efetivamente, no poder da educação. No entanto, além dos desafios já elencados neste texto, somavam-se questões como autonomia relativa da escola, nova geração de professores com formação insuficiente e as dificuldades em cuidar das questões financeiras e prestação de contas de uma forma mais democrática.

Após o segundo ano de atuação foi possível, a partir de toda observação para realização de um diagnóstico do perfil dos estudantes, docentes e comunidade escolar em geral, começar a traçar um plano de ação para reconstrução da identidade da escola e delinear uma série de possibilidades que fomentassem a melhora da qualidade da educação da escola como um todo.

Uma das primeiras ações foi de mobilizar a equipe escolar em torno da reconstrução da Proposta Pedagógica, discutindo e definindo a missão, visão e valores que a escola quer para si enquanto princípios que norteiam todo trabalho pedagógico.

Estabeleceram-se parcerias com diversas instituições públicas, privadas e comércio local para que pudéssemos intensificar ações e projetos com vistas a maior valorização do espaço escolar enquanto espaço educativo, cultural e de convívio. Foram promovidos diversos eventos que pudessem demonstrar a importância da escola para o futuro dos estudantes, entre estes: feira de profissões (parceria com a Universidade Estadual Paulista - UNESP), feira de ciências, festas juninas, festa das crianças, concurso cultural para nova logomarca da escola.

Houve reorganização dos espaços escolares, pois o espaço físico estava em desacordo com uma utilização mais funcional para a prática pedagógica. A sala de leitura foi reorganizada e ativada para que os estudantes tivessem oportunidade de terem aulas neste ambiente. Readequação da sala de informática e manutenção contínua dos equipamentos. O espaço externo foi melhorado com colocação de mesas e bancos no jardim para que os estudantes e docentes pudessem ter mais um ambiente com possibilidades pedagógicas: identificação na fachada da escola e readequação do espaço da secretaria, pois a entrada é o "cartão de visitas" da escola.

Estabeleceu-se maior aproximação da escola com as famílias pelas redes sociais, assembleias, conselhos e reunião de pais. O trato com os pais e

responsáveis também melhorou no sentido de mobilizar os funcionários e equipe a terem mais respeito e valorização das famílias. Costumo dizer: “eles vêm com pedras e nós lhes oferecemos flores”. Assim, atualmente os responsáveis pelos estudantes são mais receptivos e valorizam a escola como um espaço seguro e de qualidade para seus filhos.

O segundo e terceiro ano de atuação foram melhores, pois entendo que tudo tem caminhado para uma maior estabilização na carreira. É um processo de amadurecimento e crescimento profissional, onde procuro me identificar com o novo papel assumido a frente da liderança de uma escola. Aprender com os erros, saber escutar, dialogar, mediar, ter bom senso e acreditar que a mudança é possível.

## 5. Considerações finais

Este artigo procurou contribuir para a reflexão sobre a temática, “gestor escolar ingressante”, assim como administração escolar, gestão democrática, e os desafios e possibilidades de atuação nos primeiros anos da carreira.

A metodologia utilizada se baseou na abordagem autobiográfica, com a narrativa da minha experiência como gestora escolar ingressante em uma escola pública estadual no município de Presidente Prudente.

Justifico aqui nas considerações finais a (in) conclusão desta pesquisa, visto que, o ato de narrar minha trajetória de ingresso na carreira de gestora escolar revela um “eu em construção”, é um processo de reconstrução de identidade profissional. No entanto, pelos estudos até aqui realizados, fica evidente a necessidade de maiores investimentos e atenção aos ingressantes na carreira de gestor escolar, especialmente nos aspectos formativos e receptivos.

Entendo também que a trajetória de vida pessoal e profissional interfere no modo como o ingressante atua e vê a educação. E que não é possível um ambiente democrático sem ênfase na dialogicidade dos sujeitos que compõem o conjunto da vida escolar, e que o gestor escolar precisa acreditar que seu trabalho pode promover uma gestão que conduz à emancipação dos sujeitos por meio da educação. Esta é uma reflexão inicial e que posteriormente será ampliada nas pesquisas para produção da Tese do doutoramento de minha autoria.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **História do menino que lia o mundo**. São Paulo: Expressão Popular, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB. 9.394/1996.



CUNHA, Maria Isabel da. Conta-me agora! As narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. **Revista da Faculdade de Educação**, vol. 23, n. 1-2, São Paulo, jan/dez. 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa/. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2019.

HUBERMAN, Michael. O ciclo de vida profissional dos professores. In: NÓVOA, António. (Org.). **Vidas de professores**. Porto: Porto Editora, 2000, p.31-61.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 11ª. Ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

PARENTE, Juliano Mota. **Gerencialismo e performatividade na gestão educacional do Estado de São Paulo**. 2016. 134f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Ciências e Tecnologia – UNESP, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da Estrutura da Escola**. 2ª. Ed. São Paulo, SP: Cortez, 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2006. 322 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em História, Política e Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP, São Paulo - SP, 2006.

SOUZA, Elizeu Clementino de. **O conhecimento de si**: estágio e narrativas de formação de professores. Rio de Janeiro: DP&A; Salvador, BA: UNEB, 2006.

SOUZA, Elizeu Clementino de. **Territórios das escritas do eu**: pensar a profissão – narrar a vida. Educação, Porto Alegre, v. 34, n. 2, p. 213-220, maio/ago. 2011.

Recebido em: 26 de maio de 2021.

Aceito em: 16 de agosto de 2021.

Publicado em: 15 de dezembro de 2021.