
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

**PRÁTICAS DE UMA DIRETORA DE ESCOLA INICIANTE ATUANTE NA
EDUCAÇÃO INFANTIL**

KARINA CÉLIA BIANCHINI TORRES

**Rio Claro – SP
2024**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

**PRÁTICAS DE UMA DIRETORA DE ESCOLA INICIANTE ATUANTE NA
EDUCAÇÃO INFANTIL**

KARINA CÉLIA BIANCHINI TORRES

Dissertação apresentada ao Instituto de Biociências do Câmpus de Rio Claro, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Dra. Laura Noemi Chaluh

T693p

Torres, Karina Célia Bianchini

Práticas de uma diretora de escola iniciante atuante na educação infantil / Karina Célia Bianchini Torres. -- Rio Claro, 2024

153 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Instituto de Biociências, Rio Claro

Orientadora: Laura Noemi Chaluh

1. Diretora de Escola substituta iniciante. 2. Educação Infantil. 3. Gestão escolar democrática. 4. Escuta ativa. 5. Pesquisa narrativa. I. Título.


CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: PRÁTICAS DE UMA DIRETORA DE ESCOLA INICIANTE ATUANTE NA EDUCAÇÃO INFANTIL

AUTORA: KARINA CÉLIA BIANCHINI TORRES

ORIENTADORA: LAURA NOEMI CHALUH


Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em Educação, pela Comissão Examinadora:

 Documento assinado digitalmente
LAURA NOEMI CHALUH
Data: 30/09/2024 11:58:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. LAURA NOEMI CHALUH (Participação Virtual)
Departamento de Educação / UNESP - Instituto de Biociências de Rio Claro - SP

Profa. Dra. MARIA APARECIDA GUEDES MONÇÃO (Participação Virtual)
Faculdade de Educação / Universidade Estadual de Campinas – SP

Profa. Dra. SILMARA DE OLIVEIRA GOMES PAPI (Participação Virtual)
Departamento de Educação - Setor de Ciências Humanas / Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG

 Documento assinado digitalmente
SILMARA DE OLIVEIRA GOMES PAPI
Data: 01/10/2024 08:25:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Rio Claro, 30 de setembro de 2024

Dedico este trabalho a Ricardo Henrique Torres e a Thifany Helena Torres que estiveram comigo em meus piores momentos de dores físicas e emocionais, sem soltarem jamais as minhas mãos.

AGRADECIMENTOS

Sou profundamente grata...

A Deus, que me fortaleceu para que eu pudesse trilhar esse caminho com sabedoria e coragem...

Aos meus pais, Cesar e Solange que me deram a vida.

Ao meu marido, companheiro, parceiro, amor da minha vida, Ricardo Torres, que sempre incentivou meus estudos, me apoiando incondicionalmente.

À minha filha, Thifany, amiga, cúmplice, que sempre está ao meu lado, que compartilha comigo as melhores risadas...

À minha irmã, Kátia, que me dá a mão nos momentos mais difíceis...

À minha sobrinha, Yasmin, e ao meu sobrinho, Ian, que me deram a alegria de ser tia...

À minha cachorrinha, Cherry, que me ensinou o amor incondicional e o real significado da palavra doação. Saudades eterna...

À minha orientadora, mestre e amiga, Laura Chaluh, que sempre foi tão competente, ágil, compreensiva, carinhosa e humana.

Ao meu amigo Jeferson, que generosamente me confiou a direção da escola afim de substituí-lo.

À minha amiga de mestrado, Gabriela Caritá, cuja aproximação deu-se pelos estudos.

Aos colegas do GREEFA que, através dos estudos e da pesquisa, me fazem ser uma educadora e pessoa cada dia melhor.

À Keila, aquela que me incentivou a ser pesquisadora e trilhar o caminho acadêmico.

À Josiane, minha primeira Diretora de Escola, exemplo de profissional e mulher, que me inspira todos os dias.

À minha Vice-Diretora e amiga, Simone, que compartilha comigo a aventura em gerir uma escola democraticamente.

À minha amiga e Professora Coordenadora, Thaís Helena, um exemplo de profissional a seguir, que deixa os meus dias mais leves...

À Daniele, a auxiliar administrativa da escola, uma profissional comprometida, um grande presente que a escola me deu...

Ao Gamaliel, meu psicólogo e amigo, que me incentivou e me auxiliou a acreditar em mim e a construir ferramentas para que eu conseguisse trilhar meu caminho com alegria e audácia... Sem você acredito que nada disso seria possível.

Ao neurocirurgião Wellington Paiva, profissional que me apresentou o pior lado da vida, os meus momentos mais desafiadores, que me proporcionou dar valor aos momentos e não às coisas e que me devolveu a alegria em viver com qualidade e sem dores...

Ao cirurgião plástico Daniel Lazo, que está auxiliando-me em reconstruir minha autoestima e meu amor-próprio.

À Delaine, minha fisioterapeuta, exemplo de profissional, comprometida, humana, que compartilha comigo cada vitória que alcançamos juntas em busca de um sorriso, de um movimento facial...

Às crianças, cuja luz e brilho não se apagam e que são a razão pela qual luto todos os dias e cujos olhinhos me fazem acreditar que dias melhores virão...

Enfim, a todos os passageiros e passageiras que, de alguma forma, estiveram presentes no meu trem e compartilharam momentos ao meu lado nessa viagem extraordinária. Meu muito obrigada...

Concluo os meus agradecimentos, refletindo que a vida é uma viagem de trem, na qual os passageiros, cada qual em sua particularidade, são as pessoas com as quais dividimos os momentos. Algumas pessoas viajam conosco do início ao fim, outras só passam por nós, mas nos tocam de maneira tão profunda que deixam marcas eternas. Cada estação é um episódio, um capítulo do nosso livro da vida. E durante nossa viagem aprendemos, rimos, choramos,

compartilhamos, enfim, vivemos episódios somente nossos, intransferíveis... E, se não for para viver intensamente cada segundo, inclusive os mais rotineiros, não faz sentido estar nesse trem. Que possamos sempre sentir a emoção de novos lugares, diferentes paisagens, variados aromas, cores, sabores... Sensações presentes quando nos aventuramos em conhecer outros territórios...

Que a vida se apresente sempre surpreendente!!!

Maior

*Eu sou maior do que era antes
Estou melhor do que era ontem
Eu sou filho do mistério e do silêncio
Somente o tempo vai me revelar quem sou*

[...]

*As cores mudam
As mudas crescem
Quando se desnudam
Quando não se esquecem
Daquelas dores que deixamos para trás
Sem saber que aquele choro valia ouro*

*Estamos existindo entre mistérios e silêncios
Evoluindo a cada lua, a cada sol
Se era certo ou se errei
Se sou súdito ou se sou rei
Somente atento à voz do tempo, saberei*

[...]

Somente o tempo vai me revelar quem sou

(Black, 2015)

RESUMO

O presente trabalho objetiva compreender os aspectos constitutivos do Gestor Educacional - Diretora Iniciante da Educação Infantil - no cotidiano escolar do município de Rio Claro a fim de analisar as práticas que exigem a atuação desse profissional. A função do Diretor de Escola é ampla e complexa. Nesse percurso deparo-me com desafios referentes às tarefas desenvolvidas no cotidiano do ofício de ser Diretora de Escola Iniciante durante o ano de 2022. Tratando-se de uma pesquisa narrativa, com fundamentos teóricos em Lima, Geraldi e Geraldi (2015), trago como objeto de estudo minha atuação na função de Diretora de Escola aproximando-me da vivência experienciada com a teoria estudada. Os dados são produzidos a partir de: a) minha agenda pessoal; b) meu diário reflexivo; c) atas das HTPC e, d) atas das reuniões de Conselho de Escola. Dessa forma, inspirada em Ginzburg (1989), procuro indícios e pistas que, lidas e interpretadas em tais documentações, vão tecendo a colcha de retalhos da pesquisa, construindo a trama do vivido, capturando e costurando os acontecimentos e extraíndo as lições obtidas ao longo do processo. As discussões teóricas acerca da temática se deram através de levantamento de pesquisas recentes sobre o tema, selecionadas na CAPES, considerando o período de 2018 a 2022, documentos oficiais normativos nacionais, municipais e institucionais. Ser autora-criadora (Bakhtin, 2003) é uma experiência única e intransferível. Nesta obra, na qual contei o meu cotidiano como Diretora de Escola Iniciante através de uma narrativa, desvelei o ser gestora por meio de um olhar exotópico (Bakhtin, 2003) e reflexivo sobre minha prática. Dessa forma, como considerações finais da referida dissertação, extraí quinze lições do tempo que o meu eu-Diretora-pesquisadora vivenciou. Nas lições abordo as inúmeras responsabilidades e atribuições do Diretor de Escola, a impossibilidade de neutralidade desse profissional, a importância do Diretor ser firme e ter ciência de que não agradará todos. Falo sobre a importância do gestor ser acolhedor e oportunizar formação de qualidade para todos os profissionais da escola, a necessidade em dizer as obviedades em palavras e em não ser impulsivo ao tomar decisões. Abordo também o quanto é fundamental manter Parceria com a Professora Coordenadora para realizar um trabalho pedagógico de qualidade e a importância do Diretor delegar e dividir tarefas. Legítimo a importância da escola funcionar em função das crianças e que o Diretor precisa escolher as lutas a enfrentar. Abordo ainda a necessidade em acompanhar o trabalho que os professores realizam e o estabelecimento de parcerias com os familiares. E, finalizo as lições colocando como objetivo da escola de Educação Infantil a criação de memórias felizes na vida das crianças. Almejo, com ousadia, que tais lições tragam para meus colegas de profissão, em especial os Diretores de Escola Iniciantes, a possibilidade em construir uma escola democrática, que tenha como horizonte a educação de qualidade para todas as crianças e que os educandos, familiares, professores e funcionários possam ser agentes ativos dentro da instituição na qual atuam.

Palavras-chave: Diretora de Escola substituta iniciante; Educação Infantil; Gestão escolar democrática; Escuta ativa; Pesquisa narrativa.

ABSTRACT

The current study aims to understand the constitutive aspects of the Educational Manager - Beginner Principal of Early Childhood Education - in school's daily life in the city of Rio Claro, in order to analyze the practices that require this professional's activity. The School Principal role is wide and complex. On this path I came across challenges related to the daily activities developed in the routine of being a Beginner School Principal during the year of 2022. In the case of a narrative research, which is based theoretically on Lima, Geraldi and Geraldi (2015), I bring my performance as a School Principal as my object of study, bringing me closer to the perceptions experienced with the theory studied. The data is produced as of: a) my personal agenda; b) my reflexive journal; c) records of Hours of Pedagogical Collective Work; and d) School Council meeting records. Therefore, inspired by Ginzburg (1989), I look for evidence that, when read and interpreted on those documents, weave the research's patchwork quilt, building the lived plot, capturing and sewing the events, extracting lessons obtained through the process. The theoretical discussion involving the theme was developed through the mapping of recent research about the topic, selected on CAPES considering the period from 2018 to 2022, and on national, municipal and institutional normative official documents. Being an author-creator (Bakhtin, 2003) is an unique and non-transferable experience. In this essay I talked about my daily life as a Beginner School Principal through a narrative, exhibiting the routine through a reflexive and exotopic glance (Bakhtin, 2003) about my practice. Hence, as final considerations about the said dissertation, I drew fifteen lessons from the time that my I-principal-researcher experienced. In those lessons I address the countless responsibilities of a School Principal, the impossibility of neutrality for this professional, as well as the importance of a Principal to be firm and be conscious that they won't be able to please everybody. I talk about the importance of a welcoming manager, interested in giving opportunities for all the school professionals to have quality training, and the necessity of showing the obvious through words, not being impulsive when making decisions. I also address how it is fundamental to secure a partnership with the Coordinator Teacher in order to achieve quality work, and how it is important to delegate and divide tasks. I recognize the importance of the school to work for the children, and that the Principal needs to choose the battles they want to face. In addition, I discuss the necessity of closely following the teachers' work and to establish partnerships with the families. And I end those lessons by saying that creating happy memories in children's life is the primary objective of an early childhood school. I aim, boldly, that those lessons bring to my professional colleagues, specially the Beginner School Principals, the possibility of building a school that is democratic, and has as its horizon quality education for all the kids. And that learners, families, teachers and employees can be active agents inside the institution in which they perform.

Key-words: Beginner Substitute School Principal, Early Childhood Education, Democratic school management, Active listening, Narrative research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Arquivo elaborado com os dados divididos em documentos e categorias	41
Figura 2 - Carta Polvo.....	55
Figura 3 - Casinha de Bonecas	65
Figura 4 - Festa de Inauguração da Casinha de Bonecas.....	66
Figura 5 - Quadro de calendário mensal com tarefas da gestão referente ao mês de outubro/2023	75
Figura 6 - Espaço destinado ao jardim sensorial antes da revitalização do espaço.....	83
Figura 7 - Jardim Sensorial Finalizado	83
Figura 8 - Cartaz fixado no refeitório da escola com fragmentos das avaliações preenchidas pelos familiares para reunião de equipe.....	104
Figura 9 - Cartaz fixado no refeitório da escola com fragmentos das avaliações preenchidas pelos familiares para reunião de equipe.....	104
Figura 10 - Cartaz fixado no refeitório da escola com fragmentos das avaliações preenchidas pelos familiares para reunião de equipe.....	104
Figura 11 - Cartaz fixado no refeitório da escola com fragmentos das avaliações preenchidas pelos familiares para reunião de equipe.....	105
Figura 12 - Cartaz fixado no refeitório da escola com fragmentos das avaliações preenchidas pelos familiares para reunião de equipe.....	105
Figura 13 - Espaço coletivo multifuncional - mesas coloridas	108
Figura 14: Orquidário.....	134
Figura 15: Polvo.....	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dissertações - Resultado obtidos através de pesquisa bibliográfica realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES em julho/2023	45
Quadro 2 - Teses - Resultado obtidos através de pesquisa bibliográfica realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES em julho/2023	47
Quadro 3 - Breve análise dos trabalhos pesquisados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES – Dissertações e Teses	49

LISTA DE ABREVIATURAS

APM	Associação de Pais e Mestres
CAP	Centro de Aperfeiçoamento Pedagógico
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CE	Conselho de Escola
COMERC	Conselho Municipal de Educação de Rio Claro
CSU	Centro Social Urbano
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GREEFA	Grupo de Estudos, Escola, Formação e Alteridade
H/a	Hora aula
HTP	Hora de Trabalho Pedagógico
HTPC	Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo
HTPI	Hora de Trabalho Pedagógico Individual
HTPL	Hora de Trabalho Pedagógico Livre
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
ONG	Organização Não Governamental
PC	Professor (a) Coordenador (a)
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PEB I	Professor de Educação Básica I
PPP	Projeto Político Pedagógico
PR	Projeto Recriando
SME	Secretaria Municipal da Educação de Rio Claro
U.E.	Unidade Escolar
UNESP	Universidade Estadual Paulista “Júlio de mesquita”
UTI	Unidade de terapia Intensiva

SUMÁRIO

MEMORIAL.....	15
1. INTRODUÇÃO	28
2. METODOLOGIA	37
3. SER DIRETORA DE ESCOLA – O QUE É ESTAR NESTA FUNÇÃO?	55
3.1 O QUE É SER DIRETORA DE ESCOLA? DIALOGANDO COM AUTORES	57
4. NA GESTÃO NÃO EXISTE SOLIDÃO – PARCERIAS DE SUCESSO	81
4.1 PARCERIA DA DIRETORA COM A VICE-DIRETORA.....	84
4.2 PARCERIA DA DIRETORA COM A PROFESSORA COORDENADORA	87
4.3 PARCERIA DA GESTÃO COM FAMILIARES, CE E APM.....	96
5. GESTÃO DEMOCRÁTICA – UTOPIA OU CONSTRUÇÃO?	111
6. ANGÚSTIAS E INCERTEZAS	117
7. SITUAÇÕES INUSITADAS E DESAFIOS	124
8. COMO ESTOU APRENDENDO A SER DIRETORA DE ESCOLA	131
8.1 AS LIÇÕES	135
REFERÊNCIAS.....	143

MEMORIAL

Acredito ser importante narrar como cheguei até aqui, por quais trajetórias percorri, as pedras, flores, subidas, descidas e obstáculos com que me deparei ao longo de vinte e três anos na educação e, em especial, na Educação Infantil.

Venho de uma família muito simples, composta por quatro pessoas. Eu, meu pai, minha mãe e minha irmã. Meus pais sempre lutaram muito para oferecer-nos o melhor.

Sou natural da cidade de São Carlos. Morei lá até oito anos de idade e, por questões profissionais do meu pai, mudamos para Rio Claro.

Sempre estudei em escola pública. Ao ingressar na Educação Infantil não tive uma experiência muito positiva, pois tive uma professora com uma prática muito agressiva e ostensiva, que gerou em mim um medo tremendo da escola. Após o afastamento dessa professora retornei para o Pré III¹, criando boas lembranças dessa fase da minha escolaridade. Uma lembrança bem latente que tenho é do dia do brinquedo, em que cada um poderia levar um brinquedo. Eu sempre levava a minha boneca Barbie e me lembro que adorava brincar com a boneca no tanque de areia, que visualizo como um lugar muito grande de areia branquinha. Talvez, se retornasse a esse espaço hoje, provavelmente não seria tão grande assim.

Na primeira série do Ensino Fundamental (atual 2º ano), mudei para uma escola bem maior. Essa escola de Ensino Fundamental, a qual frequentei o 1º e o 2º ano na cidade de São Carlos, em minhas lembranças, era uma escola bem grande, gigante. Após o portão de entrada, havia um caminho largo até o pátio, que parecia não ter fim. O pátio era pouco iluminado, havendo somente a luz natural que o iluminava. Era lá que fazíamos filas para aguardar a professora após o sinal de entrada. A fila sempre era realizada por ordem do tamanho da estatura, sendo o mais baixo na frente e o mais alto por último. Desta forma, cada um tinha seu lugar fixo na fila. Para irmos à sala de aula, a professora era quem direcionava a fila, estando à frente e seguindo nos levando. Para adentrar à sala de aula havia três lances de escadas bem largas, um corredor bem grande e a minha sala era a última do referido corredor. Não havia banheiros no andar superior. Para o recreio e para a saída a professora também direcionava a fila até o pátio.

¹Isso foi no ano de 1988. Nos anos atuais o Pré III seria correspondente ao 1º ano do Ensino Fundamental, por se tratar de crianças de 6 anos.

Me recordo que, dentro da sala, havia duas lousas, nas quais os alunos ficavam divididos em duas turmas, sendo uma turma dos alunos “fortes”, e a outra turma dos alunos “fracos” - acredito eu que estas eram as crianças que tinham mais dificuldade de aprendizagem.

No início do ano letivo, lembro-me de ter tido crises de ansiedade e ir embora constantemente com episódios recorrentes de vômitos, o que me ocasionou uma gastrite desde os 7 anos. Levou um tempo até que eu me adaptasse nessa escola, mas acabei me acostumando e inclusive, gostando da mesma. Estudei nesta escola até a segunda série e, posteriormente, ocorreu a mudança de município da minha família.

Minha vida escolar passou a ser rotineira e mudei algumas vezes de escola em decorrência das mudanças de residência. Na oitava série tive uma professora de geografia que me despertou a vontade pela vida acadêmica e passei a sonhar em realizar o Ensino Superior. Possibilidade esta que parecia muito distante em decorrência de, em toda a minha família, tanto por parte de mãe como de pai, ninguém ter cursado o ensino superior; o máximo de escolaridade que atingiram foram cursos técnicos. Então, até aquele momento, não havia pensado na possibilidade.

No primeiro ano do Ensino Médio comecei a namorar meu atual marido e, no ano seguinte, engravidei. Foi um choque bem grande, pois sabia da responsabilidade em ser mãe e ter um bebê para cuidar. Eu e meu namorado nos casamos e após quatro meses de casados nossa bebê nasceu. Eu, uma menina de dezessete anos com uma bebezinha no colo, diante da maior responsabilidade da vida de um ser humano. Sabia que, naquele momento, meus sonhos acadêmicos seriam adiados e que meu objetivo era cuidar da minha filha, daquele ser pequeno, tão indefeso, com um cheirinho único, de olhos brilhantes e curiosos, repleta de amor e carinho para dar e receber.

Finalizei o segundo ano do Ensino Médio já com a pequena no colo e decidi fazer Magistério a fim de encontrar melhores oportunidades de trabalho. Confesso que a princípio escolhi esse caminho para que pudesse ter a opção de trabalhar apenas meio período, enquanto minha filhinha estivesse na escola. Mas... na caminhada do Magistério surgiu uma fada. Sabe aquelas pessoas com asas coloridas, de brilho radiante e um poder avassalador em demonstrar o quão linda é a profissão de ser professora? Tive esse privilégio e a professora Rosinha fez meus olhos brilharem para

a profissão, me possibilitando acreditar que podemos fazer a diferença na vida de nossos alunos e que ser professor é uma profissão incrível.

Após o término do curso Magistério, em 2000, decidi adiar o projeto de frequentar o Ensino Superior. Embora tenha recebido ajuda de meus pais e dos pais do meu esposo, não queria transferir a responsabilidade da educação da minha filha, pois sabia o quão importante era poder educá-la com os meus princípios e minhas convicções. Também sabia que a infância passaria e que eu teria muita vida pela frente para buscar conquistas acadêmicas.

A pequena foi crescendo, construímos uma relação com muito amor, respeito, carinho e cumplicidade. Sabia que, em algum momento, retomaria meus estudos - algo que tanto almejava.

No ano de 2001 trabalhei em uma escola particular no ímpeto de iniciar minha vida profissional. Porém, a escola não compartilhava dos mesmos princípios educacionais que os meus. Princípios esses que deveriam ser pautados no respeito à infância, às singularidades de cada criança, assim como no respeito e ética com cada educador e funcionário que ali trabalhava, aos quais eram totalmente desvalorizados financeiramente assim como violados em seus direitos trabalhistas. Então, no ano de 2002, iniciei minha trajetória na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro como professora eventual. Necessitando de uma renda fixa, no ano de 2004, iniciei um trabalho em um lar provisório para mulheres e filhos em vulnerabilidade, filiado a uma Organização Não Governamental (ONG), como monitora de ensino. Eu trabalhava nos períodos em que minha filha estudava e assim prosseguiu-se até o ano de 2006, no qual, em abril, fui oficialmente contratada como professora em uma escola de periferia da Rede Municipal de Ensino de Rio Claro, lecionando em uma sala de Pré I². Enfim, um sonho realizado, e ali eu poderia realmente vivenciar o que era ser professora, ter a minha turma durante todo ano letivo, trabalhar seguindo meus princípios educacionais, valorizando a criança como centro do processo educacional, com práticas pautadas nas interações e brincadeiras.

²O Pré I correspondia à criança de 4 anos. Com a Deliberação do COMERC nº001 de 12 de maio de 2011, no qual Fixa Normas Regimentais Básicas para as Escolas do Sistema Municipal de Ensino de Rio Claro/SP, no Título IV, Capítulo II, Artigo 52, no qual organiza os níveis, etapas e modalidades de ensino, no inciso II, denomina Infantil I (Etapa II) as crianças que frequentam a Educação Infantil nas Unidades Educacionais de Educação Infantil do município de Rio Claro/SP. Desta forma, a organização dar-se da seguinte forma: Educação Infantil Etapa I corresponde à crianças de 0-3 anos de idade (Berçário I, Berçário II, Maternal I e Maternal II) e a Etapa II à crianças de 4-5 anos (Infantil I e Infantil II).

Também no ano de 2006, decidi retomar meus estudos e me matriculei na Universidade, cursando Pedagogia, em uma faculdade particular da cidade no período noturno, pois, pela manhã ficava com minha filha, à tarde trabalhava e à noite estudava. Penso que foi um momento muito importante para minha formação como educadora o fato de estar atuando como professora e ser ao mesmo tempo, estudante de Pedagogia, porque me recordo que vivenciava na prática muitas teorias estudadas, e as discussões que aconteciam na sala de aula relacionadas ao cotidiano escolar contribuíam muito com as reflexões acerca da educação, até porque, grande parte da minha turma compartilhava da mesma realidade que a minha (trabalhava no período diurno e estudava no período noturno).

Ainda sobre minha carreira profissional, quando iniciei em 2006, não tinha experiência, mas uma vontade tão grande em trabalhar, em ser professora, em fazer o melhor para meus alunos, assim como a professora Rosinha, que me inspirou tanto em ser aquela que poderia fazer a diferença nos diferentes lugares que ocupava como educadora. A escola na qual iniciei minha trajetória na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro me proporcionou trabalhar no início da minha carreira com uma Diretora comprometida, dialógica, educada e ética que apoiava as minhas decisões pedagógicas e mostrava sempre a direção quando eu não sabia qual caminho percorrer com meus pequenos, corrigindo quando necessário e auxiliando o meu fazer pedagógico e minhas ideias inovadoras.

Trabalhei nesta unidade escolar (U.E.) como professora contratada até o ano de 2009 e em 2010 me efetivei nesta mesma escola. Foi uma alegria tão grande que posso me reportar àquele momento e relembrar as batidas do meu coração.

Ao início do ano de 2014, fui convidada a ser Vice-Diretora Substituta por alguns meses nessa mesma escola em que atuava como professora desde 2006. Foi uma experiência enriquecedora e, posteriormente a esse período, ainda no ano de 2014, prestei para o processo de Professora Coordenadora nesta mesma escola e fui eleita.

Naquele momento me recordo que estar Vice-Diretora e posteriormente Professora Coordenadora me causou muito medo e diversas inseguranças. Não havia recebido em minhas formações iniciais (Magistério e Pedagogia Licenciatura Plena) formação específica para tais funções. Passei até por algumas teorias relacionadas à gestão democrática, mas, tudo muito teórico que não desvelavam o cotidiano de tais funções. Entendo, como Lima (2022), que existem algumas lacunas nos cursos de

formação de professores. A autora afirma que “a literatura sobre a carreira docente e sua formação, destaca que os cursos de formação inicial de modo geral não atendem às necessidades formativas [...] para o exercício da administração escolar” (Lima, 2022, p. 53). E, acrescenta que

Por privilegiar o trabalho docente, os cursos de licenciatura destacam tempo insuficiente do currículo de formação inicial para a gestão escolar, sendo necessária a formação continuada para atender às necessidades do trabalho nas escolas (Lima, 2022, p. 53).

Bertochi (2021) valida tais posicionamentos acima elencados advertindo que a trajetória formativa dos pedagogos em nosso país é marcada por divergências e indefinições, dificultando traçar um perfil profissional dos futuros Diretores.

As argumentações de Mello e Miranda (2020) também afirmam que a bagagem do curso de Pedagogia junto à experiência em sala de aula oferece suporte necessário para poder atuar na direção escolar nos quesitos relacionados às questões pedagógicas. Porém, as autoras consideram que, em relação às questões burocráticas que permeiam a função do Diretor de Escola, o curso não tem oferecido os subsídios necessários para ocupar esse lugar na gestão escolar.

Portanto, fui constituindo-me enquanto Gestora Iniciante espelhando-me em figuras positivas e me afastando de modelos negativos de gestores que passaram pela minha vida de estudante e de professora. Também, nesse início, busquei formações, cursos, como meio de sanar as lacunas existentes da formação inicial. Até porque é impossível que a formação inicial dê conta de todos os aspectos constitutivos do ofício de ser professor/gestor. A formação continuada é imprescindível para que tais profissionais se aperfeiçoem e dinamizem sua práxis.

O início de carreira é permeado de dúvidas e incertezas. Por mais que Diretor/Vice-Diretor/Professor Coordenador possua experiência como professor, o início em uma nova função e/ou etapa o faz sentir-se, de certa forma, novamente iniciante, reconstruindo uma nova profissionalidade em um ciclo que se refaz constantemente, com características advindas das etapas que atuou (Derisso, 2020). Segundo Derisso (2020),

O termo “professor(a) iniciante”, assim, não traria consigo a premissa de que a aprendizagem em um único momento da experiência profissional o torna apto e experiente de modo a transitar nas diversas etapas da educação básica, mas a de que, dependendo da etapa ou modalidade de ensino na qual o(a) professor(a) estiver se inserindo, estará se sentindo iniciante novamente em muitos aspectos (Derisso, 2020, p. 18).

Confirmando as ideias acima citadas, Brande (2021), em seus estudos, compartilha com a perspectiva de que em diversos momentos de nossas vidas passamos pelo lugar de iniciante. Lá no início, em 2001, fui professora iniciante, estreando como educadora, sendo tudo novo, arriscando-me em diversas turmas, substituindo muitos educadores, testando práticas-teorias, construindo o meu ofício e constituindo-me como docente. Posteriormente, em 2006, já com minha sala de aula, porém novamente iniciante. Professora iniciante contratada, pela primeira vez com uma mesma turma durante todo o ano letivo.

Ali sim, acredito ter sido um grande ícone no meu início de carreira e na minha construção de ser professora da Educação Infantil. Recordo que os momentos formativos que aconteciam dentro da escola foram me constituindo educadora e trago marcas até hoje desse início de carreira. As formações que aconteciam durante as Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo³ (HTPC), Hora de Trabalho Pedagógico Individual (HTPI), Reuniões Pedagógicas e, principalmente, nos diálogos estabelecidos em meu diário de bordo, os quais eram compartilhados com a Diretora da escola (na escola não havia ainda Professora Coordenadora), foram extremamente formativos e me constituíram em grande parte na educadora que sou hoje.

Posteriormente, em 2014, quando fui eleita⁴ Professora Coordenadora, estava novamente no lugar de iniciante. Iniciava o percurso de formadora. Entre minhas colegas, eu era a educadora responsável em constituir os espaços formativos e fomentar discussões acerca do processo de ensino aprendizagem da U.E. onde atuava. A experiência em estar como Professora Coordenadora me proporcionou muitos aprendizados e inúmeros desafios. Ser Professora Coordenadora é abrir novos horizontes, contemplar a visão da escola e da educação por outros ângulos e, acima de tudo, aprender constantemente a ter resiliência, sabedoria e muito molejo para mediar as vontades, as necessidades e as urgências que diariamente emergem da escola, num movimento de ir e vir sem fim.

³A Resolução SME 004/2024 de 30 de janeiro de 2024 que “Dispõe sobre a Organização e funcionamento das Horas de Trabalho Pedagógico – HTP, Coletivo, Individual e Livre dos docentes estatutários e contratados na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro para o ano Letivo de 2024”.

⁴O processo de Eleição para a função de Professor Coordenador dá-se por meio do Decreto 11.578 de 09 de setembro de 2019 que “Regulamenta os procedimentos de designação para função da classe de Suporte Pedagógico de Professor Coordenador, de Profissionais do Magistério estáveis do Quadro 1 e Quadro 2, para exercício nas Unidades Educacionais, da Secretaria Municipal da Educação, nos termos do inciso II do artigo 51 da Lei Complementar 024/2007 e suas alterações e dá outras providências”. No ano de 2014 o Decreto vigente era o nº 9286 de 04 de abril de 2011.

Ocupando este lugar de Professora Coordenadora me sentia muito realizada nos momentos formativos e no espiral que os mesmos geram dentro da escola. Por intermédio das formações, as professoras aperfeiçoavam as práticas para com seus alunos e, através das modificações e ajustes em tais práticas, os alunos vivenciavam experiências prazerosas e enriquecedoras.

Permaneci na função de Professora Coordenadora até fevereiro de 2017 e, em março, iniciei como Coordenadora da Educação Infantil da Etapa II no Centro de Aperfeiçoamento Pedagógico (CAP) da Secretaria Municipal da Educação (SME) de Rio Claro, onde permaneci até janeiro de 2019. Mais uma vez apresentava-me como iniciante. Estava frente a um novo desafio, uma nova experiência na qual era formadora de um grupo de Professoras Coordenadoras e corresponsável pelo processo de ensino aprendizagem de várias escolas de Educação Infantil.

Sobre as diversas fases da vida na qual passamos, Garbosa (2019) reflete o quanto que

[...] o desenvolvimento humano não é linear e tampouco passivo, pois os términos e recomeços decorrentes das experiências que desequilibram o estado de conforto propulsionam o indivíduo sempre a um novo estágio, um novo momento da vida [...]. Compreende-se, então, que, de tempos em tempos, o sujeito se depara com momentos determinantes que mudam em certa medida o curso de seu caminhar e o levam à mudança e ao amadurecimento (Garbosa, 2019, p. 40).

A experiência em trabalhar na SME foi composta por inúmeras conquistas em questões formativas da Rede Municipal, assim como o contato amplo com todas as escolas de Educação Infantil do município. Os espaços formativos proporcionados às Professoras Coordenadoras e às professoras foram inúmeros e havia retornos muito positivos. A proximidade com as experiências enriquecedoras que as escolas realizavam diariamente foi algo extremamente gratificante, e que me possibilitou aprender muito com minhas colegas de profissão. Formei e fui formada. Em colaboração com minha parceira de profissão do CAP⁵, a Coordenadora Pedagógica da Educação Infantil Etapa I, realizamos formações com os Professores Coordenadores Iniciantes⁶, a fim de dar um apoio às colegas e aos colegas iniciantes.

⁵No CAP da SME a Coordenação da Educação Infantil era composta por duas Coordenadoras que trabalhavam em parceira. Uma da Educação Infantil Etapa I, responsável em coordenar as creches com crianças de 0-3 anos de idade e a outra coordenava a Educação Infantil Etapa II, cujas instituições atendiam crianças de 4-5 anos.

⁶Não entrei nos detalhes abordados nesta formação, mas realizamos o curso, por dois anos consecutivos com as PC que estavam iniciando a carreira de PC na Rede Municipal de Ensino de Rio

Estudos realizados por Garbosa (2019) apontam que os novos profissionais necessitam de acompanhamento, precisam de apoio e amparo no início de suas carreiras, de forma que os impactos deste início são minimizados quando contam com profissionais que contribuem em sua nova jornada. E foi isso que eu e minha parceira tínhamos como objetivos quando realizamos tal formação. Foi um momento bem relevante e significativo dessa minha passagem pelo CAP.

Porém, permaneci neste espaço por apenas dois anos. Trabalhar em um local no qual o diálogo não acontecia, onde as decisões eram impostas e as atitudes não compartilham das mesmas crenças que as minhas, estava me fazendo mal, então, decidi que seria mais prudente retornar à minha sala de aula. Sou extremamente grata ao aprendizado e experiências que obtive nesse período da minha trajetória profissional.

Dessa forma, em fevereiro de 2019, voltei a dar aulas com minha jornada de trabalho completa⁷. No período da manhã trabalhei com uma turma, na época denominada de Projeto Recriando,⁸ em um bairro distrital da cidade. No período da tarde revezava-me em três escolas diferentes com Projetos Especiais de musicalização e artes na Educação Infantil⁹, Projeto de leitura no Ensino Fundamental, Projeto de Artesanato e Meio Ambiente no Programa Integra¹⁰, também com crianças do Ensino Fundamental.

Voltar a dar aulas foi uma experiência enriquecedora e, ao mesmo tempo, um grande desafio, pois pude vivenciar e colocar em prática muitas teorias e muitos estudos que compartilhei com as professoras ao longo das formações. Realizar

Claro/SP. A formação foi com o intuito de auxiliar o início de carreira conturbada do Professor Coordenador, de forma a dar suporte nas dificuldades, angústias e no fazer diário desse profissional.

⁷Na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro/SP o professor PEB I com cargo lotado na Educação Infantil tem jornada de trabalho semanal de 27h/a, distribuídas em 18h/a com aluno, 2 h/a de HTPC, 4 h/a de HTPI e 3 h/a de HTPL. Quando o professor opta em ampliar aulas a jornada máxima de trabalho semanal é de 44 h/a (A Resolução SME 002/2024 de 19 de janeiro de 2024 é a legislação que dispõe sobre o processo de atribuição de classes/aulas no decorrer do ano letivo de 2024).

⁸Hoje denominado, através da Resolução SME 006/2024 de 31 de janeiro de 2024, no capítulo X, Artigo 47, Programa Integra – Educação em Tempo Integral, que atende “crianças matriculadas na Educação Infantil na mesma Unidade Educacional, em turmas de Maternal II, Infantil I e Infantil II” (Rio Claro, 2023, p.02). Tais crianças permanecem na escola 7 a 10 horas diárias.

⁹Projeto Especial e Projeto de Leitura estabelecido e regularizado através da Resolução SME 006/2024 de 31 de janeiro de 2024.

¹⁰O Programa Integra – Educação em Tempo Integral - Ensino Fundamental nos anos iniciais (contraturno) foi organizado através da Resolução SME 006/2024 de 31 de janeiro de 2024, para crianças do 1º ao 5º ano por meio de oficinas pedagógicas organizadas em torno de 4 (quatro) eixos: Linguagens, Códigos e suas Tecnologias, Raciocínio Lógico-Matemático, Esportes e Lazer e Meio Ambiente e Vida no Campo.

propostas diferenciadas, expressar minha criatividade de maneira ímpar, refletir sobre minha prática e minhas crenças foi transformador, assim como, também foi uma possibilidade de retornar aos doces momentos com os pequenos, curtir as falas, as experiências, os sorrisos, fracassos e sucessos do ofício de ser professora. Enfim, um ano de muita leveza e alinhamento da alma.

Ao final do ano de 2019 recebi uma ligação surpreendente do Diretor de uma escola que me convidava para ser Vice-Diretora e, como o mesmo estava afastado exercendo a função de Supervisor de Ensino, eu seria sua Diretora Substituta em uma escola de Educação Infantil da Etapa I¹¹, para o ano letivo de 2020. Foi um convite inesperado e que fez sentir-me muito honrada. Pensei bastante no convite e nas responsabilidades que tal função requeriam, porém, aceitei o desafio e então, em fevereiro de 2020, iniciei como Diretora Substituta em uma escola de Educação Infantil Etapa I da Rede Municipal da Educação de Rio Claro. Dessa forma, mais uma vez ocupava o lugar de iniciante, agora como Diretora Substituta de Escola.

A escola era bem pequena, com 65 alunos de 0 a 3 anos, situada em um local de fácil acesso da cidade. A comunidade era bem participativa e fui muito bem recebida. Escolhi uma Vice-Diretora para compartilhar a direção; na escola já havia uma Professora Coordenadora.

Iniciamos o ano com muitas propostas e muitos sonhos. A meta era articular a comunidade a fim de realizar algumas melhorias que o prédio necessitava, pois o espaço físico da escola era bem limitado e inadequado para o atendimento das crianças. A sala do Berçário I não tinha nenhuma janela, as salas de aula eram bem pequenas, o Berçário II compartilhava o mesmo banheiro que as outras turmas e, para as turmas utilizarem o banheiro, tinham que passar pelo pátio, o que, em dias frios e chuvosos era bem inadequado. A sala da direção ficava longe do restante da escola e a Professora Coordenadora não tinha sala própria, ficava alocada no pátio ou refeitório da escola. Enfim, os espaços eram pequenos e adaptados para ser escola. Após aproximadamente um mês do início das aulas, houve a pandemia de Covid-19 e a escola fechou as portas. A princípio, pensou-se que seria algo rápido e passageiro. Porém, não foi como imaginávamos e a pandemia se estendeu por muito tempo.

¹¹A Rede Municipal de Ensino de Rio Claro/SP organiza a Educação Infantil em Etapa I, com turmas de Berçário I (crianças de 0-1 ano), Berçário II (1-2 anos), Maternal I (2-3 anos) e Maternal II (3-4) e Etapa II, com turmas de Infantil I (crianças de 4 anos) e Infantil II (5 anos).

Mês a mês, tínhamos a esperança de que tudo retornaria o mais breve possível, mas, não foi a realidade. E vendo o tempo que estava levando, eu e a Vice-Diretora iniciamos um trabalho de melhorias na escola, como pintura das paredes, pequenos reparos, organização dos espaços, construção de jardim sensorial, entre outras coisas, a fim de que o espaço se tornasse mais agradável para as crianças com o retorno presencial. Nesse momento, o trabalho presencial não havia sido retomado, porém, voluntariamente, iniciamos essas melhorias. Por esse motivo, não havia a possibilidade de mais pessoas auxiliando.

Após alguns meses, em agosto de 2020, a escola retornou somente com a Equipe Gestora e alguns funcionários, a fim de iniciar propostas remotas para as crianças. Foi um período bem difícil, com inúmeros desafios para a equipe escolar e para as famílias, muitas incertezas e sobrecarga de responsabilidades.

Ainda no ano de 2020, com o intuito de refletir sobre a escola, participar de momentos formativos e me auxiliar como Diretora de Escola Iniciante, comecei minha participação no GREEFA (Grupo de Estudos, Escola, Formação e Alteridade), o que me proporcionou, naquele momento e, ainda me proporciona, refletir sobre a escola em um ângulo mais amplo e humano. Cabe salientar que a busca por participar deste grupo não foi algo aleatório. Durante os anos de 2014, 2015, 2016 e 2017 participei de várias formações com a professora Laura (orientadora deste trabalho) e com outros participantes do grupo. Desta forma, a linha de estudos abordada no grupo era, e é, algo com a qual me identifiquei desde o início, e estar nesse espaço formativo enriqueceria minha atuação como Diretora de Escola Substituta Iniciante.

Estar iniciante em uma função, em meio a uma pandemia, me causou muitas aflições e angústias. Embora experiente em outros cargos e funções, ali, naquela função específica de Diretora de Escola, estava sendo a primeira experiência profissional. García (1999), partindo das ideias de Burke, Fessler e Christensen (1984), coloca que “é possível que os professores também experienciem este começo [estado de iniciação] quando mudam para outro nível, outra escola, ou quando mudam de região” (Burke; Fessler; Christensen, 1984, p.14-15, *apud* García, 1999, p. 114). Aqui, estendo tal colocação do professor García trazendo minha mudança de função na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro, sendo agora, iniciante como Diretora de Escola.

Entrelaçado a tudo isso, algumas questões de saúde começaram a afligir o meu cotidiano. Descobri inesperadamente, em fevereiro de 2020, um tumor cerebral

(benigno, mas um tumor). Meu chão caiu, minha alma saiu do corpo, receber uma notícia dessas não foi nada fácil, e pior do que receber a notícia, seria transmiti-la àqueles que amo. Porém, após diversas opiniões médicas, naquele momento, não havia preocupação, somente, manter uma rotina de acompanhamento constante. E, prosseguiu-se dessa maneira. Vida que segue.

A vida é equilíbrio, um pêndulo, nunca totalmente lá, nem cá. Um ir e vir sem fim. Ao mesmo tempo, me efetivei novamente, em um segundo cargo na Educação Infantil. Fiquei muito feliz, algo que almejava a tempo, para tranquilizar minha rotina, caso futuramente retornasse à sala de aula.

Na escola, iniciamos o ano letivo de 2021 remotamente e, o ano todo praticamente, seguiu-se nesse modelo de ensino, retomando o ensino híbrido em outubro de 2021 em formato de escalonamento, com a frequência opcional às famílias.

Ao final do ano de 2021, no processo de remoção da rede, o Diretor da Escola removeu-se para uma escola de Educação Infantil de Etapa II¹², localizada na região central da cidade, com 120 alunos de 2 a 6 anos. Iniciei como Diretora Substituta nessa nova escola em fevereiro de 2022 - dessa vez, totalmente presencial. A escola já possuía Professora Coordenadora, que por sinal, realizava um trabalho em que a formação continuada e a garantia de espaços formativos dentro da escola possuíam grande destaque, assim como o acompanhamento do trabalho de cada professora e de cada criança, respeitando as diferenças e estimulando as potencialidades dos educadores e educandos. Ter como parceira para desenvolver o trabalho pedagógico uma profissional cuja prática condizia com as mesmas convicções que as minhas deixou-me muito entusiasmada, pois já conhecia o trabalho realizado pela mesma. Me acompanhou a mesma Vice-Diretora que havia levado anteriormente.

A escola era e continua sendo um local muito agradável, com organização impecável, estrutura física adequada para o atendimento das crianças, salas de aulas amplas e espaço externo extenso e arborizado. O fundo da escola é a Floresta Estadual Navarro de Andrade, repleta de árvores, com aparições constantes de animais silvestres, o que tornam os dias mais felizes e harmoniosos. Frescor florestal, sons da natureza, cheirinho de terra molhada, combinações perfeitas para trazer leveza à rotina. Nas questões pedagógicas, a escola realiza um trabalho com

¹²Como mencionado anteriormente, composta por crianças de 3-6 anos, com turmas de Maternal I, Maternal II, Infantil I e Infantil II.

propostas diferenciadas e voltadas a oferecer experiências significativas aos pequenos, tendo como eixos norteadores os jogos e as brincadeiras. Uma equipe de trabalho conectada e comprometida.

A Direção da Escola gera muitas incertezas, dúvidas, medos e angústias, sentimentos que perpassam esse lugar de Diretora. Demorei muito tempo para sentir-me dona desse lugar, pois sendo iniciante e substituta não me sentia realmente “ocupante” dessa função.

O que é ser Diretora de Escola? O que é ser Diretora Substituta de Escola? O que é sobretudo ser Diretora Substituta Iniciante? Que espaço é este que ocupo?

Ocupar esse espaço me apavorava (e ainda me apavora), porque, tradicionalmente, “[...] é o diretor que, de acordo com a lei, responde, em última instância, pelo bom funcionamento da escola” (Paro, 2010, p. 266), mas também, de certa forma, me dava a esperança em fazer diferente e contribuir nesse lugar que estava.

E as dúvidas? Quantas dúvidas! A cada dia uma nova demanda, hora documental, outras vezes relacional, burocrática, enfim, quantas descobertas.

Ser Diretora é ter vários olhos, buscar vários olhares, colocar-se no lugar do outro e muitas vezes, abdicar do seu. Ser empática, solidária, firme, sensível, correta, justa, democrática. E, como ser tudo isso junto? Como saber em qual momento ser o que? Ótima pergunta, ainda não sei! Estou buscando com a prática aprender, me aprimorar. Confesso que o ano de 2022 foi repleto de aprendizado. Iniciar pós pandemia foi ainda mais desafiador, pois com tudo isso vieram os medos, as inseguranças da equipe e sobretudo, dos pais.

Será que tais dúvidas, inseguranças e incertezas vem do fato de eu ser iniciante? Afinal, de fato, o ano de 2022 foi o primeiro ano que atuei com a escola funcionando normalmente. Nos anos anteriores, como já relatado, estávamos vivenciando a pandemia e o funcionamento da escola estava bem restrito, com, na maioria do tempo, demandas meramente burocráticas e documentais.

Não existe receita pronta, é no fazer diário que nos tornamos profissionais melhores, que corrigimos nosso fazer, que transformamos nossa prática através da reflexão-ação-reflexão. Nunca estaremos prontos o suficiente, sempre haverá vírgulas, um novo parágrafo, um novo capítulo, uma nova história. E educação é isso, um inacabamento infinito, um transformar-se transformador.

E lembram do tumor que descobri no início de 2020? Após acompanhamentos constantes, ele cresceu e a pior notícia da minha vida veio em dezembro de 2021: o tumor deveria ser retirado, em uma cirurgia muito delicada de altíssimo risco.

Havia acabado de receber a notícia que tinha sido aprovada na Pós-Graduação, estava em uma escola dos sonhos e parecia que, como em um filme, seria necessário que todos esses projetos dessem uma pausa, para que o foco naquele momento fosse minha saúde, quer eu quisesse ou não, pois, "*Mesmo quando tudo pede um pouco mais de calma/ Até quando o corpo pede um pouco mais de alma/ A vida não para [...]*"¹³ (Falcão; Lenine, 1999).

A espera para que a parte burocrática da cirurgia fosse liberada foi um período bem doloroso e reflexivo. Passei a olhar a vida e as pessoas de forma totalmente diferente. Até que o dia mais temido chegou, e realizei a cirurgia em quinze de abril de 2022. A cirurgia foi bem demorada, foram 11 horas na mesa cirúrgica e tudo foi um sucesso. O pós-cirúrgico foi bem doloroso e sofrido, repleto de sessões de fisioterapia, terapias e fonoaudiologia. E, como que em um passe de mágica, após um mês retornei à minha vida, e pude "dar *play*" novamente e retomar de onde havia parado. Sou a mesma? Não, com certeza não. Nem fisicamente e muito menos interiormente. A Karina do dia 14 de abril ficou naquela mesa de cirurgia e, se eu soubesse que algumas coisas mudariam, e que "*nada do que foi será/ de novo do jeito que já foi um dia*"¹⁴ (Lulu Santos, 1983) teria feito mais coisas antes, coisas tão simples, mas que jamais serão iguais, como por exemplo, ouvir as músicas "Hallelujah"¹⁵ (Pentatonix, 2016) e "Bohemian Rhapsody"¹⁶ (Queen, 1975) incansavelmente, com os efeitos sonoros que as mesmas produzem, pular como louca balançando a cabeça, olhar-me no espelho, prender os cabelos para cima, agradecer por tomar uma simples dipirona, pentear os cabelos, brincar de "gato mia" para descobrir de onde vem o som, cochichar e deixar que sussurem em meu ouvido. Enfim, valorizar as coisas mais bobinhas da vida, que não percebemos serem tão importantes, visto que "*a vida vem em ondas/ como um mar/ num indo e vindo infinito porque tudo o que se vê não é*

¹³"Paciência" - Música lançada em 1999; Compositores: Carlos Eduardo Carneiro De Albuquerque Falcão / Oswaldo Lenine Macedo Pimentel; letra completa disponível em: <https://www.letras.mus.br/lenine/47001/>.

¹⁴"Como uma onda" - Música lançada em 1983; Compositores: Lulu Santos / Nelson Motta; letra completa disponível em: <https://www.letras.mus.br/lulu-santos/47132/>.

¹⁵Música completa disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LRP8d7hhpoQ>.

¹⁶Música completa disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fJ9rUzIMcZQ>.

*Igual ao que a gente viu há um segundo/ Tudo muda o tempo todo no mundo*¹⁷" (Lulu Santos, 1983).

Após a primeira cirurgia aqui relatada, ocorrida em abril 2022, até novembro de 2024, quando finalizo esse trabalho, foram mais seis cirurgias, inúmeros desafios pessoais, dentre eles uma paralisia facial... Momentos doloridos e sofridos para o meu corpo e minha alma. Estou em busca de superar e ressignificar as dores a cada novo dia, muitas aprendizagens envolvidas.

Bom, por fim, acredito que essa é minha trajetória até o presente momento. É claro que a partir da minha lente, do meu filtro. Não teria como colocar somente minha vida profissional, pois sou humana e os acontecimentos da vida perpassam a vida profissional em um espiral na horizontal.

Hoje, estando na função de Diretora Substituta de Escola, os desafios são inúmeros, porém, a experiência do tempo de profissão e dos acontecimentos da vida me fazem buscar várias lentes, diferentes pontos de vista. Na busca constante de diminuir a ânsia de que tudo tem que ser resolvido imediatamente e com grande perfeição, busco diariamente atuar profissionalmente com mais leveza e na certeza de que não teremos a solução para tudo e que, na escola, não conseguiremos resolver todos os problemas, até porque, muitos deles escapam às nossas mãos. É claro que os que estão ao nosso alcance são resolvidos e estes não são poucos, porém, o mantra "respira, inspira e não pira" é recitado mentalmente em uma constância triunfal a fim de desacelerar os pensamentos e ter atitudes mais assertivas.

¹⁷"Como uma onda" - Música lançada em 1983; Compositores: Lulu Santos / Nelson Motta; letra completa disponível em: <https://www.letras.mus.br/lulu-santos/47132/>.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta como objetivo geral **compreender os aspectos constitutivos do Gestor Educacional - Diretora Iniciante da Educação Infantil - no cotidiano escolar do município de Rio Claro, a fim de analisar as práticas que exigem a atuação desse profissional.**

Desta forma, almejando alcançar o objetivo geral acima elencado, foram definidos como objetivos específicos:

- Compreender minha trajetória como Diretora de Escola Substituta Iniciante, a fim de analisar as ações que tem como horizonte uma gestão democrática;
- Identificar as funções do Diretor de Escola em documentos oficiais;
- Mapear e analisar as produções científicas que abordam a temática da gestão escolar, problematizando as contribuições específicas em contextos escolares.

Tenho uma experiência bem ampla na Educação Infantil. Iniciei minha carreira na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro como professora eventual por alguns anos e, posteriormente, fui contratada por 4 anos consecutivos, tornando-me professora efetiva em fevereiro de 2010. Sempre atuei na Educação Infantil. Me identifico com os pequenos e acredito que fazemos extrema diferença na vida de cada educando. A Educação Infantil é a fase dos encantamentos, das descobertas, da curiosidade, do questionamento, dos olhos brilhantes e fervorosos por novidades e isso me leva a querer ser cada dia melhor.

Ao estar no lugar de Diretora compreendo que tenho responsabilidade com a formação das crianças e em pensar uma proposta pedagógica que atenda às necessidades dos pequenos. Corroboro com as ideias de Oliveira (2011), ao afirmar que pensar uma proposta pedagógica para a Educação Infantil requer promover condições para que no interior da instituição ocorram interações entre as crianças de diferentes idades, entre as crianças e adultos em diversas situações, “construindo significações acerca do mundo e de si mesmas, enquanto desenvolvem formas mais complexas de sentir, pensar e solucionar problemas, em clima de autonomia e cooperação” (Oliveira, 2011, p. 49).

Pensar a Educação Infantil é instigante e desafiador, sendo a etapa da educação básica aquela que me conquistou desde o início da minha carreira, visto que, nada é previsível, tudo é construído em ricas situações de experiências proporcionadas aos pequenos.

Habitei vários lugares profissionais. Sou professora, estou como Diretora Substituta, fui Coordenadora da Educação Infantil da Etapa II, fui Professora Coordenadora, fui Vice-Diretora, sou mãe, sou mulher, fui criança. Experiências enriquecedoras que me constituem a cada dia uma humana e uma profissional melhor, mais reflexiva, mais sensível e inacabada. Como afirma Paulo Freire (2015), consciente do meu inacabamento, sei que posso ir além dele.

Trago o conceito de experiência contemplado por Benjamin (1994) no qual o narrador conta o que retirou de sua própria experiência, transmitindo-a e construindo a narrativa como um ofício manual, artesanal, de forma que, ao narrar experiências advindas de minhas vivências e memórias, trago aspectos que me permitem construir a trama daquilo que pretendo construir.

Como narradora, não posso ser indiferente aos acontecimentos e nem tampouco irresponsável com as palavras. Como humana, estou em constante formação, nunca estou e/ou estarei completa e, como profissional da educação, não é diferente. Dessa forma, sou “mais do que um ser no mundo” (Freire, 2022, p.20), sou

[...] uma presença no mundo, com o mundo e com os outros. Presença que, reconhecendo a outra presença como um 'não eu' se reconhece como 'si própria'. Presença que se pensa a si mesma, que se sabe presença, que intervém, que transforma, que fala do que faz mas também do que sonha, que constata, compara, avalia, valora, que decide, que rompe (Freire, 2022, p.20).

Como gestora de uma instituição de Educação Infantil, tenho a tarefa diária de sonhar, constatar, comparar, avaliar, valorar, decidir e romper. Sonhar com uma educação melhor e de qualidade, constatar que a realidade nem sempre é favorável, comparar o ontem do hoje e ver que, em pequenos passos, os avanços acontecem, avaliar as possibilidades, as atitudes e as consequências, valorar as pequenas conquistas, decidir caminhos e romper com atitudes mesquinhas e preconceituosas.

A Educação Infantil tem um histórico marcado por origens filantrópicas e assistencialistas, de tal forma que eram destituídas responsabilidades do Estado para essa etapa de educação, principalmente para crianças de 0 a 3 anos de idade. Foram necessárias muitas lutas sociais para que as crianças passassem a ter direitos garantidos para frequentar tal etapa da educação básica. Segundo Monção (2013).

Esse é um aspecto importante para identificar as especificidades da educação infantil, que desde sua origem trilha caminhos muito diferentes dos da escola de ensino fundamental e médio, tendo sua natureza vinculada ao

papel que a família, a mulher e a criança ocupam historicamente na sociedade, além de sua expansão ser apoiada por movimentos sociais (feminista e de direitos humanos) cuja convergência de lutas promoveu o reconhecimento da criança como sujeito de direitos na legislação (Monção, 2013, p. 69).

A Constituição Federal de 1988 colocou como direito social das crianças de zero a seis anos de idade o atendimento em creches e pré-escolas e, firmou como dever do Estado para com a Educação. Posteriormente, com a LDB em 1996, a Educação Infantil integrou-se à Educação Básica, igualando-se ao Ensino Fundamental e Médio. Com a mudança inserida na LDB no ano de 2006, no qual antecipou o acesso ao Ensino Fundamental para os 6 anos de idade, a Educação Infantil passou a atender a faixa etária de zero a cinco anos de idade (Brasil, 2017). Segundo a legislação,

[...] embora reconhecida como direito de todas as crianças e dever do Estado, a Educação Infantil passa a ser obrigatória para as crianças de 4 e 5 anos apenas com a Emenda Constitucional nº 59/200926, que determina a obrigatoriedade da Educação Básica dos 4 aos 17 anos. Essa extensão da obrigatoriedade é incluída na LDB em 2013, consagrando plenamente a obrigatoriedade de matrícula de todas as crianças de 4 e 5 anos em instituições de Educação Infantil (Brasil, 2017, p. 36).

Dessa forma, a Educação Infantil, através de legislações e lutas populares, adquiriu muitos direitos e o caráter assistencialista aos poucos está dando espaço para uma perspectiva educacional, com especificidades próprias, tendo como “finalidade o desenvolvimento integral da criança de zero a cinco anos de idade em seus aspectos físico, afetivo, intelectual, linguístico e social, complementando a ação da família e da comunidade” (Brasil, 2023, p. 24).

Partindo desse pressuposto, para que a criança tenha o direito em desenvolver-se integralmente, cabe às instituições de Educação Infantil “a necessária articulação entre cuidado e educação, a centralidade das brincadeiras e das relações sociais no currículo [...] e o compartilhamento da educação da criança entre educadores e famílias” (Monção, 2013, p. 77).

Portanto, é importante que as experiências proporcionadas às crianças dentro das instituições incluam “o acolhimento, a segurança, o lugar para a emoção, para o gosto, para o desenvolvimento da sensibilidade” (Bujes, 2001, p.21), o desenvolvimento social, o domínio do corpo, do espaço e das expressões, tendo como lugar privilegiado a curiosidade, o desafio e oportunidades investigativas (Bujes,

2001). Enfim, como educadora, concebo a Educação Infantil como o território das potencialidades.

Obstante os avanços que a Educação Infantil conquistou até o momento, deparo-me diariamente com inúmeros desafios frente à função e as especificidades de tal etapa da educação. Dessa forma, para que os papéis e funções de uma etapa tão específica e crucialmente importante na vida dos pequenos sejam de fato instituídos, enquanto gestora, vejo-me no dever de abrir caminhos para que a ação formativa aconteça diariamente dentro da instituição escolar de tal forma que a Educação Infantil seja concebida como territórios potentes “nos quais a criança possa ser criança, e que nós, adultas, possamos perceber que sua vida é algo que pode e deve ser vivido por inteiro” (Gobbi, 2009, p. 131) e, como aponta Galzerani (2005), que enquanto educadores

[...] questionemos o nosso olhar em relação à criança, que passemos a encará-la na sua inteireza e nas suas singularidades [...], que nos aproximemos de fato deste universo infantil; que saibamos romper esses muros, esses hiatos, construídos culturalmente entre o adulto e a criança, entre o mundo do adulto e o mundo da criança, universos tão distintos, tão hierarquizados (Galzerani, 2005, p. 65).

Como forma de garantir as singularidades infantis dentro da instituição na qual atuo, reitero a importância da formação continuada, proporcionada em serviço. Como gestora, tenho a responsabilidade de ser precursora de tais momentos, para que os mesmos aconteçam nas Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), durante as Horas de Trabalho Pedagógico Individual (HTPI), reuniões formativas com toda a equipe escolar, e afins. Não valorizar e não contribuir com os momentos formativos é condenar a escola e a educação à fadiga, à mesmice, a fazer por fazer. “Quem forma se forma e re-forma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado” (Freire, 2022, p.25).

A formação continuada proporciona refletir criticamente sobre a prática. Tal reflexão torna-se imprescindível ao educador. Conforme pontua o Parecer 02/2015, “a formação continuada deve se efetivar por meio de projeto formativo que tenha por eixo a reflexão crítica sobre as práticas e o exercício profissional e a construção identitária do profissional do magistério” (Brasil, 2015, p. 34).

Libâneo (2018) pontua que a formação continuada é um modo diferente de ver a formação dos professores, visto que aspira envolver os educadores em práticas que vão além do desenvolvimento pessoal do profissional, envolvendo os professores em

formações que considerem a organização da U.E., do currículo e outras esferas da escola que o profissional atua.

Reiterando tais ideias, eu, enquanto gestora, acredito que a formação continuada em serviço é a mais valiosa, legítima. As temáticas, os estudos, são direcionados à realidade do grupo de educadores, assim como às dificuldades apresentadas por eles. Quando a formação é geral e/ou vem de fora, muitas vezes, não contempla as reais dificuldades que cada escola está enfrentando, ficando difícil atingir problemas mais pontuais. Quando as formações são realizadas no contexto da escola e para o grupo da unidade, “o professor é instigado a ganhar autonomia profissional, a refletir sobre sua prática, a investigar e construir teorias sobre seu trabalho” (Libâneo, 2018, p. 71). Afinal de contas, nada satisfaz mais um formador como ver seus formados autônomos e reflexivos sobre seus fazeres didáticos.

O professor transforma-se em um pesquisador quando percorre caminhos em busca da construção de sua autonomia profissional, enriquecendo-se de práticas e conhecimentos, quando aprende a resolver problemas, mesmo os imprevisíveis. Saber dar respostas criativas, construir estratégias, inventar, descobrir - eis as qualificações de um profissional autônomo. O professor engessado, aplicador de regras já estabelecidas, não cabe mais dentro das escolas (Libâneo, 2018), acrescento ainda, será que em algum momento da história, coube?

Sem reflexão a teoria torna-se palavras ao vento e a prática transforma-se em ativismo (Freire, 2022), visto que, tais reflexões devem ser pautadas “na necessária articulação entre cuidado e educação, a centralidade das brincadeiras e das relações sociais no currículo da Educação Infantil e o compartilhamento da educação da criança entre educadores e famílias” (Monção, 2013, p. 79).

Ser educadora, estar na educação e, em especial na Educação Infantil, implica refletir sobre ações, estar em constante formação, compartilhar ideias e compartilhar a educação das crianças pequenas com seus familiares, ser rede de apoio, de forma que “é preciso uma aldeia inteira para educar uma criança¹⁸”. Corroborando com tais ideias, Monção (2013) aborda em seus estudos que,

O compartilhamento da educação na ótica democrática requer formação e qualificação adequadas para os educadores e a possibilidade de analisar as práticas cotidianas com as famílias bem como sua articulação com o projeto

¹⁸Provérbio africano.

pedagógico; requer uma prática permanente de pesquisa e reflexão crítica sobre como se dá a educação coletiva das crianças em espaços públicos (Monção, 2013, p. 82).

Ser gestora iniciante em uma instituição pública de Educação Infantil é desbravar o desconhecido, é andar por caminhos nunca habitados em minha existência profissional. Por mais que esteja atuando na educação há anos, e que já tenha tido a experiência em estar como gestora nas funções de Vice-Diretora e Professora Coordenadora, a função de Diretora é algo novo, que me coloca novamente como iniciante.

Sendo assim, como referência para traçar o meu ser gestora, busquei modelos profissionais que passaram por mim em meus anos como profissional do magistério. Referências positivas e negativas. Acredito ter tido bons exemplos, em minha trajetória, sobre e como gerir uma escola. As referências positivas me inspiram até hoje e as que não foram boas me mostraram atitudes que eu não quero fazer enquanto gestora.

Como profissional, independente do lugar que ocupo, busco meu aprimoramento formativo através de estudos, leituras, vídeos, entre outros materiais que possam me auxiliar na caminhada. Também, sempre participo de formações oferecidas por Universidades e pela Secretaria Municipal de Educação de Rio Claro na busca de constante movimento dialógico com profissionais de diferentes áreas. Dessa forma, no ano de 2021, participei do curso oferecido pela SME “Formação técnico-administrativa para Diretores e Vice-Diretores de escola”, com uma carga horária de 60 horas. Essa formação contribuiu significativamente no início de minha carreira como gestora visto que o curso abordou questões burocráticas do trabalho cotidiano do Diretor de Escola, como o preenchimento e realização de documentações diversas. Posteriormente, no ano de 2022, também promovida pela SME, realizei a formação “Refletindo acerca do Projeto Político Pedagógico” com carga horária de 30 horas. O curso era voltado para além de questões burocráticas e documentais. Proporcionou conteúdos humanísticos e de relações interpessoais que desencadearam reflexões acerca do meu fazer cotidiano dentro da escola.

É perceptível que a administração da SME, que iniciou sua vigência em janeiro de 2021 e com término previsto para dezembro de 2024, tem uma preocupação constante com a formação dos Diretores de Escola, assim como com a formação dos Professores Coordenadores, proporcionando diversas formações em serviço para as

equipes gestoras das unidades educacionais. Vale ressaltar que no ano de 2023 algumas formações foram direcionadas para os Diretores ingressantes dos anos de 2021 e 2022 e que não pude participar, visto que iniciei na função em 2020. Porém, participei de outras formações oferecidas durante o ano que não eram direcionadas aos ingressantes. Segundo Garbosa (2019) o apoio efetivo das Secretarias de Educação com formações e assessoramento aos ingressantes em cargos da educação é extremamente importante como forma de minimizar impactos.

Acredito que estar em constante movimento formativo contribui significativamente para que eu vislumbre caminhos amplificados e para que eu possa refletir sobre a escola e, principalmente, sobre minha função e os percursos escolhidos.

Partindo desse pressuposto, (Lima, 2022, p. 53) reflete que “a formação permanente das diretoras deve fomentar o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional, potencializando um trabalho colaborativo baseado numa reflexão para transformar a prática”. Acrescento que só é possível efetiva transformação da prática quando nos deparamos com conflitos e buscamos soluções em estudos, em discussão com parceiros mais experientes. Quando repassamos os acontecimentos, refletindo sobre, e buscamos novos caminhos possibilitamos confrontarmos com nós mesmos e com reflexões acerca de nossa práxis. Ninguém reflete no vazio, ninguém cresce e amadurece profissionalmente somente praticando, é preciso embasar-se teoricamente e manter-se aluno.

Dessa forma, a fim de refletir minha prática e o caminho trilhado durante essa pesquisa, no capítulo intitulado como “Ser Diretora de Escola - O que é estar nesta função?”, inicio relatando sobre o desenho de uma carta de tarô construída por mim para expressar o que é ser Diretora de Escola e o cotidiano dessa profissional. Também relaciono o gestor com um polvo, por encontrar semelhanças entre o Diretor de Escola e o referido animal. Finalizo o capítulo trazendo algumas concepções enraizadas enquanto estudante e a superação de tais concepções. Posteriormente, no subcapítulo 3.1, trago a reflexão do que é estar nesta função, em especial no início de carreira e a constituição desse profissional. Também são abordadas as legislações vigentes do Município de Rio Claro – SP, que descrevem as atribuições gerais e específicas deste profissional, e são descritos os requisitos para o ingresso do Diretor de Escola. Através da análise de alguns documentos, busco refletir as atribuições e funções deste profissional descritas oficialmente e aquelas tarefas ocultas, mas que

são realizadas cotidianamente dentro da instituição de Educação Infantil onde atuo. O ponto central do subcapítulo afirma que o Diretor de Escola tem que considerar, na sua prática, tanto a esfera administrativa como a pedagógica, isto porque são indissociáveis. Também abordo a dinâmica do trabalho, como as demandas, a rotina e as tarefas semanais são organizadas e, por fim, os imprevistos que acontecem, as conquistas, as responsabilidades que requerem a função, os desafios e as parcerias firmadas.

No capítulo 4, “Na Gestão não existe solidão – Parcerias de sucesso”, abordo parcerias que o Diretor necessita para realizar um trabalho de qualidade. Também contemplo a composição da gestão escolar e as respectivas funções da Vice-Diretora e da Professora Coordenadora, conforme legislações municipais, e friso a importância em realizar um trabalho que atenda aos mesmos objetivos, delegando tarefas e compartilhando decisões.

No capítulo 5, “Gestão democrática - utopia ou construção?”, aponto os desafios enfrentados para a participação ativa dos familiares e comunidade escolar. Abordo a política de prestação de contas dos gastos financeiros realizados pela escola que atuo e os possíveis caminhos para construir uma gestão democrática e participativa.

A difícil tarefa de tomar decisões é contemplada no capítulo 6 “Angústias e incertezas”, no qual também trago a importância do diálogo, da escuta ativa e de assumir a autoridade que me cabe enquanto Diretora de Escola.

No capítulo 7, “Situações inusitadas e desafios”, compartilho o relato de alguns acontecimentos incomuns, engraçados e desafiadores que eu, enquanto Diretora, vivenciei no ano de 2022.

Finalizo a dissertação com o capítulo 8 intitulado “Como estou aprendendo a ser Diretora de Escola”, em que relato a experiência única em realizar uma pesquisa narrativa da minha própria prática como Diretora Substituta de Escola Iniciante na Educação Infantil, de forma que adentro em minha constituição na função. Trago uma analogia da Diretora de Escola com a Karina orquídea, em que ambas precisam de um olhar apurado e cuidadoso com cada pessoa/orquídea e as transformações que vivi durante a pesquisa e no decorrer da minha escrita.

E por fim, no subcapítulo 8.1, titulado como “As lições”, trago quinze lições extraídas durante o processo formativo, assim como as reflexões que a pesquisa narrativa suscitou em mim. Também, ousou abordar a pesquisa aqui descrita como

forma a vir a contribuir com o início de carreira dos futuros Diretores de Escola, que ocuparão o cargo e/ou função, na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro – SP ou em outras redes/instituições de ensino.

2. METODOLOGIA

Para atender aos objetivos explicitados anteriormente, neste capítulo, debruço em traçar o caminho metodológico traçado por mim durante a referida pesquisa.

A perspectiva teórico-metodológica utilizada para minha investigação foi a pesquisa narrativa, isto porque pesquisar “sobre a própria experiência é sempre uma pesquisa sobre o singular” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 33). A beleza e a singularidade que a pesquisa narrativa proporciona, através do relato do que nos toca, do que nos modifica durante todo o processo, é extremamente desafiadora, sendo “[...] uma pretensão metodológica de aproximação entre o mundo vivido e o mundo da teoria” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 38), através de um processo humanizador e participativo, o qual proporciona reconstruir significados e novas compreensões da experiência vivenciada.

Com veemência Lima; Geraldi e Geraldi (2015) apontam que:

Tomar como objeto de estudo uma experiência da qual se é o protagonista resulta em uma pesquisa com um estatuto epistemológico diferente daquele que, tradicionalmente, rege certo tipo de pesquisa científica (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 31).

Desta forma, quando se pesquisa a própria experiência, “não se tem de saída uma pergunta, mas uma história” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 32).

Sendo a pesquisa uma história vivida e posteriormente narrada, o modo de investigação é único e imprevisível, cercado de singularidades jamais repetidas, em que os materiais produzidos se tornam dados, na qual procuramos por pistas que irão delinear a estrutura da obra e, a partir da qual, será possível analisar e compreender um determinado período recortado e contado pelo narrador. Desta forma, a Diretora desprende-se após um tempo do vivenciado e torna-se a narradora/pesquisadora, a fim de analisar o vivido, vasculhando as minúcias, de forma que a palavra narrada transmite a experiência¹⁹ em que eu vivi, sendo única e exclusiva, um tesouro a ser desvelado (Douek, 2003). Dessa forma, a narrativa é uma forma de transmitir minha experiência, e a experiência narrada é perpetuada pelos que a ouvem, e de certa forma, são transformadas ao serem recontadas. Toda palavra é “portadora de experiência” (Douek, 2003, p. 64).

¹⁹A experiência da narrativa é potente porque traz em seu germe outras muitas histórias. Benjamin (1994) assemelha a potencialidade da narrativa às sementes de trigo “que durante milhares de anos ficaram fechadas hermeticamente nas câmaras das pirâmides e que conservam até hoje suas forças germinativas” (Benjamin, 1994, p. 204).

Cada instante vivenciado é único, insubstituível (Douek, 2003). Assim, a partir de tais vivências únicas e exclusivas do narrador, emergem reflexões de um tempo vivido, com um movimento exotópico proposto por Bakhtin (2003, 2010), como salientam Zanfelice e Bonotto (2020)

Estas experiências do vivido dão à luz lições que derivam dos significados produzidos a partir do movimento exotópico proposto por Bakhtin (2003, 2010), o que torna possível refletir sobre nossas falas e ações no contexto de trabalho/pesquisa antes, durante e um tempo depois de nossos encontros com estes outros que nos constituem no espaço da educação infantil. (Zanfelice; Bonotto, 2020, p. 159).

Saliento que a perspectiva de pesquisa aqui abordada extrai lições do tempo vivido, contrapondo-se desta forma, a “uma pesquisa nos moldes positivistas que deseja a universalidade, a generalização... com aquele que quer mais compreender do que verificar” (Rosalen, 2019, p. 100). Assim, “o conhecimento singular corresponde à verdade que não se generaliza (pravda), mas da qual se extraem conselhos ou lições” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 33). Reiterando, o termo “pravda”, este “diz respeito à verdade local, àquela do acontecimento particular, singular, submetido às constrições do momento e do espaço” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 21), opondo-se dessa forma à verdade “istina”, aquela “obtida por abstração e generalização com base no que se repete nos acontecimentos particulares” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 21).

A pesquisa narrativa é o caminho metodológico escolhido por mim, visto que é um lugar potente de palavra, em que a minha prática pedagógica ganha voz em um processo de penetração profunda, vendo o mesmo “de fora”, com um outro olhar, distanciando-me da minha própria história em um movimento exotópico.

Zanfelice (2021) aborda que a pesquisa narrativa ocorre em dois tempos, sendo o primeiro o tempo vivido, o qual refere-se ao tempo daquela Diretora Iniciante que se debruçava em todas as suas atribuições, e o segundo o tempo revivido, no qual se assume enquanto pesquisadora com olhar exotópico, distanciando-se dos acontecimentos para colocá-los em diálogo e reflexão.

Diante do exposto, a análise sistemática, a interpretação racional dos documentos utilizados e dos dados produzidos durante a pesquisa “costuma ser a prova da autoridade, da validade e da seriedade de uma pesquisa” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 31). Desta forma, cada pesquisa é singular, única, construtora da própria estratégia metodológica e, neste sentido:

O investigador distancia-se, então, da própria história para cotejar o tema com outros textos, outras vozes. A profundidade da penetração neste novo objeto dependerá precisamente do diálogo que vier a ser estabelecido com os outros (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 33).

Sendo assim, tal estudo narra o vivido, o acontecido. Eu sou a narradora e o ponto chave de toda a narrativa. Segundo Lima, Geraldi e Geraldi (2015, p.24) “o modo narrativo está intimamente dependente das experiências do narrador e do narratório”. Portanto, as experiências vivenciadas por mim, durante todo o ano de 2022, são extremamente relevantes e fomentadoras das reflexões de tal escrita.

Detenho-me aqui ao conceito de experiência contemplado por Benjamin (1994), baseando-se na arte de narrar e intercambiar momentos experienciados, na qual “ela tem sempre em si, às vezes de forma latente, uma dimensão utilitária. Essa utilidade pode consistir seja num ensinamento moral, seja numa sugestão prática, seja num provérbio ou numa norma de vida” (Benjamin, 1994, p. 200), em que se extraem conselhos a partir da experiência vivida e contada. Benjamin compara a arte de narrar como um trabalho artesanal, manual que “se imprime na narrativa a marca do narrador, como a mão do oleiro na argila do vaso” (Benjamin, 1994, p. 205). Dessa forma, os vestígios do oleiro “estão presentes de muitas maneiras nas coisas narradas, seja na qualidade de quem as viveu, seja na qualidade de quem as relata” (Benjamin, 1994, p. 205).

Neste processo, torna-se imprescindível a arte da escuta, no qual Douek (2003), a partir da perspectiva benjaminiana, afirma que sem a escuta as palavras narradas perdem-se ao vento de tal forma que as narrativas não são retidas e tornam-se impossibilitadas de serem recontadas, tendo nessa trama a memória como papel imprescindível.

Trazendo a ideia de Benjamin, o pesquisador, nesse processo de escuta, narrativa, memória e experiência, precisa ter clareza sobre para onde quer olhar e vasculhar a fim de “postar-se como um garimpeiro em busca de preciosidades” (Cassão; Rosalen, 2020, p. 90) escondidas, camufladas nas documentações. Do trabalho cotidiano dentro da escola realizado pela Diretora Iniciante, foi reunido um inventário, a fim de vasculhar tais preciosidades.

Segundo o dicionário da língua portuguesa, "inventário" significa “listagem detalhada das propriedades deixadas pela pessoa que morreu, para que a partilha

dos bens seja efetuada” (Dicio, 2024²⁰). Dessa forma, abordo aqui "inventário" como os documentos abaixo listados, a fim de garimpar²¹ os dados e produzir as lições que serão extraídas no decorrer da pesquisa. Tais documentos geraram, no decorrer do ano de 2022, escritas que foram subsídios na formação do inventário, o qual “consiste em organizar os documentos (os achados, os guardados) e as novas informações obtidas em função da retomada da história e do tema” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 34). Segundo Rosalen (2019, p. 189) “[...] as preciosidades de um garimpo não são encontradas por acaso ou por pura sorte, mas sim como consequência de um trabalho árduo, diuturnamente cheio de sacrifícios, suor, paciência, insistência, estudo e reflexão”.

Desta forma, o meu inventário de documentos foi constituído por escritas produzidas durante o ano de 2022, tais como:

- minha agenda pessoal com os compromissos e tarefas a serem realizadas diariamente;
- meu diário reflexivo com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola;
- atas das HTPC;
- atas das reuniões de Conselho de Escola (CE).

Outros documentos faziam parte do meu acervo como Diretora e pesquisadora: atas das reuniões de APM, atas numeradas de reuniões diversas²² e registros de conversas. Diante da diversidade de documentos, foi necessário fazer escolhas para atender o objetivo da pesquisa. Dessa forma, após diversas leituras, grifos e marcações, junto com minha orientadora, optamos por analisar os quatro documentos acima citados.

Revisitar os registros produzidos, os materiais guardados e os trechos sublinhados é tarefa crucial em uma pesquisa narrativa. Neste movimento de revisitação das ferramentas utilizadas durante a pesquisa, eu, a pesquisadora, garanto que não estou me fundamentando somente em minhas memórias, que muitas vezes, com o passar do tempo, podem não ser fidedignas. Porém, nesse movimento

²⁰Pesquisa realizada em dicionário online na página: <https://www.dicio.com.br/inventario>.

²¹Me refiro ao termo garimpar neste trabalho no sentido de “procurar meticulosamente indícios que, como a própria palavra nos diz, nos indicam os caminhos percorridos” (Rosalen, 2019, p. 107).

²²Percebe-se que este documento aparece na Figura 1 (Figura **Error! Main Document Only.**: Arquivo elaborado com os dados divididos em documentos e categorias), visto que foi o último material a ser descartado, de forma que já estava contemplado na tabela.

de investigação muitas memórias foram revisitadas, legitimando as documentações e, segundo os autores supramencionados, tais “memórias se tornam visíveis como dados, porque reconhecidas como tais ganham contorno no conjunto da história” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 33).

A fim de facilitar a análise do inventário produzido durante todo o ano de 2022, na busca por indícios e pistas (Ginzburg, 1989) que permitiram elaborar posteriormente a estrutura da obra, elaborei um arquivo, dividido por categorias em forma de tabela. As linhas da tabela se referem aos documentos analisados e as colunas aos eixos levantados durante o garimpo realizado nas documentações. Tudo foi minuciosamente selecionado e distribuído de forma que, visualmente, eu conseguisse acessar cada registro rapidamente, facilitando dessa forma, a vasculha de tais documentos. A figura abaixo ilustra uma das tabelas elaboradas com os inventários que foram investigados.

Figura 1 - Arquivo elaborado com os dados divididos em documentos e categorias

	Diretora auxilia PC com situações difíceis	Envolvimento no Pedagógico da Diretora	Parceria entre PC, Vice e Diretora	Situações Inusitadas e Reflexões	Direção com diferentes funções	Intervenções na HTPC	Gestão Democrática
Registros de Memórias e fatos	nº 10 nº 08 nº 23	nº 02 nº 06 nº 07 nº 16 a nº 17 nº 23	nº 02 nº 06 nº 08 nº 17 nº 20 nº 24 nº 16 b	nº 05 nº 09 nº 11 nº 12 nº 13 nº 16 b nº 14 nº 22 nº 21 nº 23 nº 25 nº 26 nº 28 nº 20 nº 04 nº 24	nº 13 nº 21 nº 28		
Atas de HTPC	Outubro / Ata 69	Fevereiro / Ata 7 Agosto / Ata 51 Setembro / Atas 59, 61, 54 Novembro / Ata 80	Julho / Ata 47 Agosto / Atas 55 e 57		Fev / Ata 11 Abril / Ata 21 Maio / Atas 28, 29 Junho / Atas 39 Julho / Atas 43, Agosto / Atas 49 Setembro / Ata 59 Outubro / Ata 69		
Atas numeradas reuniões diversas		Ata 7 12/09	Pag 6 e 7 27/07				
Agenda		Maio	Maio	Maio			
Atas de Conselho de Escola							nº 01- 1ª reunião CE e APM nº 01- 1ª reunião CE e APM

Foi uma semana espetacular, com comidinhas diferentes e surpresas diárias para as crianças. Poucas crianças frequentaram a escola, na segunda tinham 6 crianças, na terça 5 e na quarta 5. A cozinha teve grande envolvimento e dedicação nos quitutes servidos: bolo de cenoura, cachorro quente, torta de frango, pão com carne, pipoca e salada de fruta. Os momentos de refeição foram uma festa, todos sentaram juntos na mesa (crianças

Fonte: Acervo pessoal da autora (2023)

Explicando melhor a tabela, os eixos deste trabalho foram elaborados a partir do garimpo nas documentações, sendo dessa forma, sete eixos: “Diretora auxilia PC com situações difíceis” (cor amarela); “Envolvimento da Diretora no Pedagógico” (cor

laranja); “Parceria entre PC, Vice e Diretora” (cor rosa); “Situações inusitadas e reflexões” (cor azul); “Direção com diferentes funções” (cor verde); “Intervenções na HTPC” (cor cinza) e “Gestão Democrática” (cor roxa).

Cada documento utilizado como inventário na minha pesquisa foi exposto na linha da tabela (Registros de fatos e memórias; Atas de HTPC; Atas numeradas reuniões diversas; Agenda; Atas de CE) Todos foram enumerados e grifados com cores diferentes a fim de criar eixos para agregar temáticas. Os registros de fatos e memórias produzidos durante o ano de 2022, por exemplo, foram enumerados, totalizando 39 registros. Foi durante a leitura e análise de cada documento que criei os eixos citados acima a fim de facilitar ainda mais minhas buscas durante a escrita dessa dissertação. Fui ainda selecionando os trechos de cada registro nos quais citavam os eixos categorizados e adicionando-os na tabela como comentário, de tal forma que, quando eu precisasse recorrer a cada um, era somente clicar em cima do número na coluna específica, que a citação do registro produzido apareceria. Confesso que foi um processo trabalhoso, porém, facilitou demais durante a escrita e, também ficou visual e acessível para acessar as informações que eu necessitava em diferentes momentos da produção do texto.

Após finalizada a tabela e iniciada a escrita do trabalho, percebi a necessidade em juntar alguns eixos levantados inicialmente. Então, as colunas “Diretora auxilia PC com situações difíceis” (cor amarela), “Envolvimento da Diretora no Pedagógico” (cor laranja), “Parceria entre PC, Vice e Diretora” (cor rosa) e “Intervenções na HTPC” (cor cinza) tornaram-se um único eixo com algumas subdivisões. A coluna “Direção com diferentes funções” (cor verde) tornou o eixo “Ser Diretora de Escola – o que é estar nessa função?”, as outras duas colunas permaneceram iguais, compondo dois eixos. A partir do que foi emergindo durante as escritas, foi criado um novo eixo “Angústias e incertezas”, o que contemplou um pouco de cada coluna da tabela. Adentrando a escrita do trabalho e os registros produzidos durante a pesquisa, também foi necessário inserir o eixo “Como estou aprendendo a ser diretora de Escola” e finalizo com o subeixo “As lições”.

Desta forma, tal tabela veio como forma de minimizar minhas inquietações relacionadas à escrita desta dissertação. Muitas incertezas, inseguranças e angústias perpassam nessa caminhada de escritora/narradora e se, de alguma forma, mesmo que trabalhosa, eu pudesse encontrar meios para que os caminhos percorridos e os

diálogos estabelecidos ficassem evidentes, assim eu faria. E nessas andanças acadêmicas, compartilho das mesmas angústias citadas por Chaluh (2008)

Uma delas tem a ver com o aparecimento das vozes dos sujeitos da escola, dos meus outros da escola. Como fazer para que, na escrita [...] tenham luz/vida/existência as vozes dos meus outros da escola? Como dar conta na escrita da dialogia? Quais as formas/caminhos que vou procurar para efetivamente mostrar que na escola existiam/existem sujeitos, e não objetos, sujeitos que falam e que produzem tanto quanto eu, pesquisadora? (Chaluh, 2008, p.5)

As palavras do outro tem contexto, não são isoladas, recortadas. Nesse sentido, considero a

[...] corrente clássica em Ciências Humanas onde a palavra do outro é desprovida de seu caráter enunciativo, enquadrada e depurada a tal ponto pelos questionários, as escalas de medida, etc. que a palavra se torna comportamento e deixa de ser enunciação dirigida a alguém (Amorim, 2004, p.17).

Desta forma, eu, enquanto pesquisadora, preciso, mesmo que através de recortes, manter o contexto. Então, como afirmado por Amorim (2004), “não há trabalho de campo que não vise ao encontro com um *outro* que não busque um interlocutor. Também não há escrita de pesquisa que não se coloque o problema do lugar da palavra do *outro* no texto” (Amorim, 2004, p.16). Levando em consideração tais apontamentos, não posso ignorar e nem esquecer que, para além de mim, locutora que falo, produtora de escrita e pesquisadora, “também há os sujeitos da pesquisa que falam e produzem textos tanto quanto nós” (Chaluh, 2008, p.5).

Assim, os indícios, as pistas lidas e interpretadas nas documentações vão tecendo a colcha de retalhos e “recorremos ao paradigma indiciário no momento da construção da trama da produção escrita porque esse nos permite encontrar pistas para construir/reinventar acontecimentos vividos que entrelacem aquilo que queremos contar” (Peres; Chaluh, 2020, p. 60) de tal forma que eu, enquanto pesquisadora, reconstruo a trama do vivido costurando, capturando os acontecimentos registrados e aqueles que permaneceram na memória “tentando achar um sentido diferente para aquilo que, aparentemente, se apresentava isolado” (Peres; Chaluh, 2020, p. 61).

Portanto, na pesquisa narrativa, dois objetos de estudos iniciais podem ser levantados, sendo eles a história narrada e a “lição que se extrai da narrativa” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 33), tarefa nada fácil. Desta forma, a aproximação, o estabelecimento da afetividade com a comunidade escolar e a busca de relações com o que me afeta durante todo o percurso traçado são pontos chaves para se obter êxito

nessa pesquisa, proporcionando singularidade na maneira de ver e compreender a escola.

“O passado não é estático, sempre redefine-se através das compreensões e redefinições que dele fazemos no momento presente” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 39). Compreensões e redefinições do passado proporcionam reflexões e novos caminhos a serem traçados através das experiências vividas que possibilitam lições. Segundo Douek (2003), “a reconstrução do passado só é possível a partir do presente de quem a escreve, [...]. É no e pelo presente que se reconstroem as imagens do passado” (Douek, 2003, p. 81). Desta forma, “as narrativas da experiência são o lugar de onde o pesquisador extrai uma moral, um conselho, lições” (Lima; Geraldi; Geraldi, 2015, p. 39). Tais lições viabilizam que não ocorram os mesmos erros do passado, modificando resultados no momento presente.

Paralelamente às documentações analisadas, em 21 de maio de 2023, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a fim de gerar uma discussão com pesquisadores sobre a temática. As discussões teóricas acerca da temática se deram por meio da busca no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) dos anos de 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022.

Realizei a pesquisa no Catálogo de Teses e dissertações da CAPES com os seguintes descritores: “gestor de escola” *and* “início de carreira” *and* “diretor de escola”, sem nenhum refinamento, e obtive o resultado de 85.699 trabalhos, que contemplavam diversas áreas de conhecimento como saúde, ciências sociais, administração pública e arquitetura. Após essa busca inicial coloquei alguns refinamentos, a fim de filtrar os trabalhos conforme a área de atuação. O refinamento se deu da seguinte forma: no ícone “grande área conhecimento” assinaléi somente o campo “ciências humanas”, na “área de concentração” e “nome programa” foi assinalado o campo “educação”, obtendo o total de 1664 trabalhos.

Analisando os títulos dos 1664 achados, foram descartados trabalhos cujos títulos não condiziam com a temática estudada, abordando, por exemplo, temáticas sobre disciplinas específicas como matemática, educação física, entre outras. Dessa forma, como filtro final, foram selecionados, através dos títulos, 38 trabalhos, sendo 20 dissertações e 18 teses que poderiam possibilitar discussão com a temática estudada. Porém, após a leitura dos resumos dos 38 trabalhos, foram descartadas 21 produções pelo fato de não conversarem com a temática. Das 21 produções, 15

trabalhos descreviam sobre professores iniciantes, 2 produções abordavam a vertente sobre educação, cultura e sociedade, 1 escrita trazia a temática sobre educação física, 1 dissertação sobre o professor como gestor em sala de aula e 2 trabalhos se repetiam, sendo um destes sobre professores iniciantes e o outro trabalho repetido sobre educação, cultura e sociedade. Desta forma, foram selecionados, para discussão teórica, 17 trabalhos, sendo 8 dissertações e 9 teses, conforme descritos abaixo no quadro 1 e no quadro 2:

Quadro 1 - Dissertações - Resultado obtidos através de pesquisa bibliográfica realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES em julho/2023

TÍTULO	AUTOR (ES)	ORIENTADOR (A)	ANO DE PUBLICAÇÃO	UNIVERSIDADE CIDADE/ ESTADO
A GESTÃO E A ORGANIZAÇÃO DAS ESCOLAS/TURMAS MULTISSERIADAS NOS MUNICÍPIOS DE BARRA DE SANTANA E BOQUEIRÃO – PARAÍBA.	ROSA AMÉLIA DE QUEIROZ BARROS	MARIA DO SOCORRO SILVA	2020	UFCG CAMPINA GRANDE, PB
APRENDENDO A SER DIRETORA DE ESCOLA SENDO": UM OLHAR PARA AS APRENDIZAGENS DE DIRETORAS INICIANTES.	CARLA VALERIA FARIAS LIMA	CELSO LUIZ APARECIDO CONTI	2022	UFSCAR SÃO CARLOS, SP
A QUEIXA ESCOLAR E O OS GESTORES ESCOLARES MUNICIPAIS: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DA TEORIA HISTÓRICO-CULTURAL.	TIAGO GONÇALVES CORRÊA	JANAINA CASSIANO SILVA	2021	UFG CATALÃO, GO
ASPECTOS DO TRABALHO DIRETOR DE ESCOLA NA PERSPECTIVA DE UM PROFISSIONAL EXPERIENTE E DE UM INICIANTE.	ADRIANA APARECIDA ORAGIO	LUZIA BUENO	2021	USF ITATIBA, SP

<p>CONSTITUINDO-SE DIRETORA: ENTRE HISTÓRIAS, MEMÓRIAS E REPRESENTAÇÕES EM ESCOLAS DE BENTO GONÇALVES/RS NA DÉCADA DE 1960.</p>	<p>ROSÂNGELA DE SOUZA JARDIM</p>	<p>JOSÉ EDIMAR DE SOUZA</p>	<p>2020</p>	<p>USC CAXIAS DO SUL, RS</p>
<p>GESTÃO E LIDERANÇA NA ESCOLA CONFSSIONAL CATÓLICA FRENTE AO MERCADO EDUCACIONAL BRASILEIRO.</p>	<p>JAMES PINHEIRO DOS SANTOS</p>	<p>LÚCIO GOMES DANTAS</p>	<p>2022</p>	<p>UCB BRASÍLIA, DF</p>
<p>GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: A ATUAÇÃO DA META 19 DO PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO E SUAS RELAÇÕES COM A COMUNIDADE ESCOLAR.</p>	<p>FILIPE ZANUZZIO BLANCO</p>	<p>CLÁUDIA DA SILVA SANTANA</p>	<p>2022</p>	<p>UNIMEP PIRACICABA, SP</p>
<p>RESPONSABILIZAÇÃO EDUCACIONAL NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE PERNAMBUCO: DESDOBRAMENTOS DO TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE NA ÓTICA DE GESTORES ESCOLARES (2008-2018).</p>	<p>JOSILENE MARIA DE OLIVEIRA</p>	<p>ANDRÉIA FERREIRA DA SILVA</p>	<p>2020</p>	<p>UFCG CAMPINA GRANDE, PB</p>
<p>GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO DOS ESTADOS DO PIAUÍ, MARANHÃO, SANTA CATARINA E TOCANTINS: ENTRE TENSIONAMENTOS E DESDOBRAMENTOS.</p>	<p>ALDIZIA CARNEIRO DE ARAUJO</p>	<p>ROSILENE LAGARES</p>	<p>2020</p>	<p>UFT PALMAS, TO</p>

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ELEMENTOS PARA UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PARA OS DIRETORES DA REDE ESTADUAL NO RIO GRANDE DO SUL.	JULIANA HASS MASSENA	MARIA BEATRIZ LUCE	2018	UFRGS PORTO ALEGRE, RS
--	----------------------	--------------------	------	---------------------------

Fonte: Autoral (2023)

Quadro 2 - Teses - Resultado obtidos através de pesquisa bibliográfica realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES em julho/2023

TÍTULO	AUTOR (ES)	ORIENTADOR	ANO DE PUBLICAÇÃO	UNIVERSIDADE CIDADE/ ESTADO
AFETOS QUE MOVEM O COLETIVO: O TRABALHO DA DIRETORA DE ESCOLA NA CONSTRUÇÃO DA QUALIDADE SOCIAL.	ADRIANO CAETANO ROLINDO	SÉRGIO ANTONIO DA SILVA LEITE	2021	UNICAMP CAMPINAS, SP
ANÁLISE DO TRABALHO DO DIRETOR DE ESCOLA NO PROGRAMA DE ENSINO INTEGRAL DO ESTADO DE SÃO PAULO (2012-2018).	ROSEMARY MATTOS	SELMA BORGHINI VENCO	2020	UNICAMP CAMPINAS, SP
A SOLIDÃO DOS COMEÇOS: ESTUDO DAS MEMÓRIAS DE INÍCIO DE CARREIRA NA GESTÃO ESCOLAR EM ESCOLAS PÚBLICAS DE SÃO PAULO. DIVULGAÇÃO NÃO AUTORIZADA DO TRABALHO	TICIANE SILVA RAYMUNDO	ROSARIO SILVANA GENTA LUGLI	2019	UNIFESP SÃO PAULO, SP

A PROFISSIONALIDADE E DOS(AS) DIRETORES(AS) ESCOLARES EM TEMPOS DE NOVA GESTÃO PÚBLICA.	PATRÍCIA RIBEIRO TEMPESTA BERTOCHI	CELSO LUIZ APARECIDO CONTI	2021	UFSCAR SÃO CARLOS, SP
EXPERIÊNCIAS EMOCIONAIS E APRENDIZAGENS DE MENTORAS NO PROGRAMA DE FORMAÇÃO ONLINE DE MENTORES.	DÉBORA CRISTINA MASSETTO	ALINE MARIA DE MEDEIROS RODRIGUES REALI	2018	UFSCAR SÃO CARLOS, SP
GERENCIALISMO, RESPONSABILIZAÇÃ O E O TRABALHO DO DIRETOR DE ESCOLA: ADESÕES E RESISTÊNCIAS.	IRACI JOSÉ FRANCISCO	IVALDO PIOLLI	2022	UNICAMP CAMPINAS, SP
GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO DOS ESTADOS DO PIAUÍ, MARANHÃO, SANTA CATARINA E TOCANTINS: ENTRE TENSIONAMENTOS E DESDOBRAMENTOS.	ALDIZIA CARNEIRO DE ARAUJO	ROSILENE LAGARES	2020	UFT PALMAS, TO
O TRABALHO INTENSIFICADO E EXTENSIFICADO DO PROFESSOR GESTOR NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA.	DAYTON FERNANDO PADIM	EDUARDO PINTO E SILVA	2022	UFSCAR SÃO CARLOS, SP

Fonte: Autoral (2023)

Dos 17 trabalhos mencionados nos quadros 1 e 2 acima elencados, um dos trabalhos não possui autorização para divulgação, impossibilitando a leitura do mesmo. Desta forma, restaram 16 trabalhos para análise.

O quadro 3 abaixo faz uma breve análise do que é possível encontrar em cada um dos trabalhos analisados e contemplados na pesquisa.

Quadro 3 - Breve análise dos trabalhos pesquisados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES – Dissertações e Teses

TÍTULO DO TRABALHO	OBJETIVOS DA PESQUISA	PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS	SUJEITOS DA PESQUISA	QUEM REGE A PESQUISA	PRINCIPAIS REFERENCIAIS TEÓRICOS
A GESTÃO E A ORGANIZAÇÃO DAS ESCOLAS/TURMAS MULTISSERIADAS NOS MUNICÍPIOS DE BARRA DE SANTANA E BOQUEIRÃO – PARAÍBA.	- COMPREENDER SE NO MARCO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DOS MUNICÍPIOS DE BARRA DE SANTANA E DE BOQUEIRÃO O PARADIGMA DA EDUCAÇÃO DO CAMPO FOI CONSIDERADO PARA A ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DAS ESCOLAS COM TURMAS MULTISSERIADAS NO CAMPO (Barros, 2020, p. 8). - IDENTIFICAR A CONCEPÇÃO DOS GESTORES MUNICIPAL E ESCOLAR SOBRE A ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DAS ESCOLAS MULTISSERIADAS NO CAMPO (Barros, 2020, p. 8).	- ABORDAGEM DIALÉTICA NA PERSPECTIVA DO MATERIALISMO HISTÓRICO (Barros, 2020, p. 24). - ESTUDO EXPLORATÓRIO, ANÁLISE DOCUMENTAL E ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (Barros, 2020, p. 8).	GESTÃO ESCOLAR E ESCOLAS RURAIS MULTISSERIADAS	ESCOLAS RURAIS MULTISSERIADAS	DOURADO (2011), LIBÂNEO (2003, 2018), MUNARIM (2006), PARO (2006, 2007) E LUCK (1998)
APRENDENDO A SER DIRETORA DE ESCOLA SENDO: UM OLHAR PARA AS APRENDIZAGENS DE DIRETORAS INICIANTES.	- INVESTIGAR COMO SE CARACTERIZAM AS APRENDIZAGENS DAS DIRETORAS DE ESCOLA INICIANTES.	- ESTUDO EXPLORATÓRIO, DE NATUREZA QUALITATIVA, PAUTADO NA ANÁLISE DA PROSA (Lima, 2022, p. 8). - ENTREVISTAS	DIRETORAS INICIANTES	CINCO PROFISSIONAIS QUE FORAM APROVADAS NO CONCURSO PÚBLICO DE PROVAS E TÍTULOS NA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO- SEDUC.	HUBERMAN (2013)
A QUEIXA ESCOLAR E OS GESTORES ESCOLARES MUNICIPAIS: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DA TEORIA	- ESTUDAR O SENTIDO, A PARTIR DA TEORIA HISTÓRICO-CULTURAL, QUE OS GESTORES ESCOLARES MUNICIPAIS	- ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS, REALIZADAS DE FORMA ONLINE, DE MODO SÍNCRONO, COM A UTILIZAÇÃO DE	ESCOLAS E CEAPSI - CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS EM PSICOLOGIA	ESCOLAS	FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DO MATERIALISMO HISTÓRICO-CULTURAL, CALCADO NOS PRECEITOS DA TEORIA

HISTÓRICO-CULTURAL.	EMPREGAM À QUEIXA ESCOLAR (Corrêa, 2021, p.11).	APLICATIVOS DE CHAMADAS DE VOZ E VÍDEO (Corrêa, 2021, p.11).			HISTÓRICO-CULTURAL (Corrêa, 2021, p.11)
ASPECTOS DO TRABALHO DIRETOR DE ESCOLA NA PERSPECTIVA DE UM PROFISSIONAL EXPERIENTE E DE UM INICIANTE.	- INVESTIGAR O TRABALHO DO DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA POR MEIO DE UMA ENTREVISTA DE INSTRUÇÃO AO SÓZIA (Orágio, 2021, p. 11).	- ENTREVISTA DE INSTRUÇÃO AO SÓZIA (Orágio, 2021, p. 9).	DOIS DIRETORES DE ESCOLA, UM EXPERIENTE E OUTRO INICIANTE.	ESCOLAS PÚBLICAS DA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO PERTENCENTES À DIRETORIA DE ENSINO DA REGIÃO DE BRAGANÇA PAULISTA	INTERACIONISMO O SOCIODISCURSIVO (DORAVANTE ISD), CONFORME BRONCKART (2006, 2007) E CLOT (2006, 2007, 2010).
CONSTITUINDO-SE DIRETORA: ENTRE HISTÓRIAS, MEMÓRIAS E REPRESENTAÇÕES EM ESCOLAS DE BENTO GONÇALVES/RS NA DÉCADA DE 1960.	- INVESTIGAR PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO O ESCOLAR A PARTIR DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DE DIRETORAS DE ESCOLAS PRIMÁRIAS DO MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES/RS (Jardim, 2020).	- HISTÓRIA ORAL, CONSIDERANDO AS MEMÓRIAS COMO DOCUMENTO [...] (Jardim, 2020, p.4). - ANÁLISE DOCUMENTAL.	PERCURSO DA ADMINISTRAÇÃO O ESCOLAR E DA FUNÇÃO DO DIRETOR DE ESCOLA.	DOCUMENTOS DE ARQUIVOS PÚBLICOS LOCAIS, INDÍCIOS DA ORGANIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO O ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE BENTO GONÇALVES	BURKE (1992), CERTEAU (1994), CHARTIER (2002), HALBWACHS (2006), PESAVENTO (2006), TARDIF (2002), GRAZZIOTIN E ALMEIDA (2012), ALBERTI (2004) E FERREIRA E AMADO (2005).
GESTÃO E LIDERANÇA NA ESCOLA CONFESSIONAL CATÓLICA FRENTE AO MERCADO EDUCACIONAL BRASILEIRO.	- ANALISAR A GESTÃO E A LIDERANÇA NA ESCOLA CONFESSIONAL CATÓLICA FRENTE AO MERCADO EDUCACIONAL BRASILEIRO (Santos, 2022, p.151).	- PERSPECTIVA QUALIQUANTITATIVA E PESQUISA BIBLIOGRÁFICA, COM APLICAÇÃO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS. - OBSERVAÇÃO. - GRUPO FOCAL E ANÁLISE DE DADOS (Santos, 2022, p. 7).	GESTORES/LÍDERES DAS ESCOLAS CONFESSIONAIS CATÓLICAS.	DOCUMENTOS DA IGREJA E DE ORGANISMOS ECLESIAIS	—
GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: A ATUAÇÃO DA META 19 DO PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO E SUAS RELAÇÕES COM A COMUNIDADE ESCOLAR.	- INVESTIGAR A FORMA COMO OS ATORES ESCOLARES (PROFESSORES, ALUNOS, FAMILIARES E GESTORES) INTERPRETAM, COMPREENDEM E DESENVOLVEM A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA; - INVESTIGAR A ATUAÇÃO DA META 19 DO PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO	- ABORDAGEM QUALITATIVA. - ANÁLISE DE DOCUMENTOS E LEGISLAÇÕES.	PROFESSORES, ALUNOS, FAMILIARES E GESTORES	ESCOLAS	PAULO FREIRE (1987, 1996, 2013), VITOR PARO. (1987, 1992, 2011, 2013) STEPHEN BALL (2011) E JEFFERSON MAINARDES (2006).

	RELATIVA À GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA REPRESENTATIVA DA ESTRUTURA ESCOLAR DA REDE ESTADUAL PAULISTA NO MUNICÍPIO SELECIONADO (Blanco, 2022).				
RESPONSABILIZAÇÃO EDUCACIONAL NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE PERNAMBUCO: DESDOBRAMENTOS DO TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE NA ÓTICA DE GESTORES ESCOLARES (2008-2018).	- ANALISAR A RESPONSABILIZAÇÃO EDUCACIONAL NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO, INVESTIGANDO OS DESDOBRAMENTOS DO TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE (TCR) NA ÓTICA DE GESTORES ESCOLARES, NO PERÍODO ENTRE 2008 A 2018 (Oliveira, 2020).	- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. - ANÁLISE DE DOCUMENTOS LEGAIS E NORMATIVOS. - ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM GESTORAS DE ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO.	GESTORAS DE ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO	GESTÃO PÚBLICA E POLÍTICAS DE ACCOUNTABILITY EDUCACIONAL MESORREGIÃO DO AGRESTE SETENTRIONAL DE PERNAMBUCO E MICRORREGIÃO DO MÉDIO E ALTO CAPIBARIBE.	—
GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO DOS ESTADOS DO PIAUÍ, MARANHÃO, SANTA CATARINA E TOCANTINS: ENTRE TENSIONAMENTOS E DESDOBRAMENTOS.	- PROBLEMATIZAR A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO NOS SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO, ABORDANDO SUA HISTORICIDADE, SUAS CONCEPÇÕES E OS TENSIONAMENTOS E DESDOBRAMENTOS NOS ESTADOS DO PIAUÍ, MARANHÃO, SANTA CATARINA E TOCANTINS (Araujo, 2020, p. 10).	- CARÁTER QUALITATIVO, ASSENTA-SE EM REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E PESQUISA DOCUMENTAL, DIRECIONADA PELA PERSPECTIVA CRÍTICO-DIALÉTICA (Araujo, 2020, p.10).	GESTÃO ESCOLAR	SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO NOS ESTADOS DO PIAUÍ, MARANHÃO, SANTA CATARINA E TOCANTINS.	—
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ELEMENTOS	- INVESTIGAR A FORMAÇÃO, CONDIÇÕES DE TRABALHO E PRÁTICAS DE	- PERSPECTIVA QUANTITATIVA DE CUNHO EXPLORATÓRIO,	DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DO RIO GRANDE DO SUL.	ESCOLAS ESTADUAIS DO RIO GRANDE DO SUL	NÓVOA (1995, 2013), IMBERNÓN (2009, 2010), GARCIA (1999,

<p>PARA UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PARA OS DIRETORES DA REDE ESTADUAL NO RIO GRANDE DO SUL.</p>	<p>GESTÃO DEMOCRÁTICA (Massena, 2018).</p>	<p>QUESTIONÁRIO S. - DADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO SISTEMA ESTADUAL DE AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (SEAP/RS) REFERENTES AO ANO DE 2014 (Massena, 2018).</p>			<p>2009) PARO (1998, 2001, 2003, 2010, 2015, 2017), SOUZA (2008, 2009, 2010) E LIMA (2011, 2014),</p>
<p>AFETOS QUE MOVEM O COLETIVO: O TRABALHO DA DIRETORA DE ESCOLA NA CONSTRUÇÃO DA QUALIDADE SOCIAL.</p>	<p>- DESCREVER E ANALISAR O TRABALHO DESENVOLVIDO PELA DIRETORA DE UMA ESCOLA PÚBLICA DA REDE ESTADUAL DE SÃO PAULO, QUE AFETA E GERA DESDOBRAMENTOS NA COMUNIDADE ESCOLAR, PROMOVENDO O MOVIMENTO DE APROXIMAÇÃO DO COLETIVO COM O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE QUALIDADE (Rolindo, 2021, p. 8).</p>	<p>- PESQUISA QUALITATIVA. - ESTUDO DE CASO COM INSPIRAÇÃO ETNOGRÁFICA E TEM, COMO FONTE DE DADOS PRIMÁRIOS, REGISTROS DE OBSERVAÇÕES DE CAMPO QUE NARRAM AS PRÁTICAS DA DIREÇÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENVOLVENDO DIRETORA E COMUNIDADE (Rolindo, 2021).</p>	<p>COLETIVO COMPOSTO POR ALUNOS, PROFESSORES, GRUPO GESTOR, FUNCIONÁRIOS, FAMILIARES E ENTORNO DA ESCOLA.</p>	<p>DIRETORA E A COMUNIDADE ESCOLAR</p>	<p>MATERIALISMO HISTÓRICO DIALÉTICO (MARX, ENGELS, GRAMSCI), LINHART, HELOANI, PIOLLI E VENCO, VIGOTSKI, SMOLKA, TOASSA E SAWAIA, ESPINOSA, DAMÁSIO, ELEUZE, CHAÚÍ, LEITE, TASSONI, SORDI, FREITAS, VARANI E VAZ MENDES, CIAMPA, DUBAR E STANISLAVISKI.</p>
<p>ANÁLISE DO TRABALHO DO DIRETOR DE ESCOLA NO PROGRAMA DE ENSINO INTEGRAL DO ESTADO DE SÃO PAULO (2012-2018).</p>	<p>- ANALISAR O TRABALHO DO DIRETOR DE ESCOLA NO PROGRAMA DE ENSINO INTEGRAL (PEI) DA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO NO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 2012-2018, VISANDO COTEJAR AS ATRIBUIÇÕES LEGALMENTE IMPUTADAS E O TRABALHO EFETIVAMENTE REALIZADO (Mattos, 2020, p.7).</p>	<p>- CARÁTER QUALITATIVO, ANÁLISE DE LEGISLAÇÕES E DOCUMENTOS OFICIAIS.</p>	<p>DIRETORES DAS ESCOLAS REGULARES E PARTICIPANTES DO PEI</p>	<p>SEE/SP</p>	<p>—</p>

<p>A PROFISSIONALIDADE DOS(AS) DIRETORES(AS) ESCOLARES EM TEMPOS DE NOVA GESTÃO PÚBLICA.</p>	<p>- INVESTIGAR O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA PROFISSIONALIDADE DOS DIRETORES ESCOLARES FRENTE À COMPLEXIFICAÇÃO DA ESCOLA E DO CRESCENTE PROTAGONISMO DA CHAMADA NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP) (Bertochi, 2021, p. 10).</p>	<p>- ESTUDOS EMPÍRICOS. - QUESTIONÁRIOS, ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA E ENTREVISTA ABERTA.</p>	<p>DIRETORES DE ESCOLA</p>	<p>INSTITUIÇÃO DE ENSINO</p>	<p>—</p>
<p>EXPERIÊNCIAS EMOCIONAIS E APRENDIZAGENS DE MENTORAS NO PROGRAMA DE FORMAÇÃO ONLINE DE MENTORES.</p>	<p>- INVESTIGAR, DESCREVER E ANALISAR AS APRENDIZAGENS PROFISSIONAIS E AS EXPERIÊNCIAS EMOCIONAIS DE PROFESSORAS EXPERIENTES – FUTURAS MENTORAS, EXPRESSAS AO LONGO DE SUA PARTICIPAÇÃO EM UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO ONLINE (Massetto, 2018, p. 8).</p>	<p>- NARRATIVAS ESCRITAS ELABORADAS PELAS PARTICIPANTES DA FORMAÇÃO.</p>	<p>PROFESSORES, COORDENADORES PEDAGÓGICOS, DIRETORES DE ESCOLA E SUPERVISORES DE ENSINO EM EXERCÍCIO</p>	<p>APRENDIZAGENS PROFISSIONAIS E DAS EXPERIÊNCIAS EMOCIONAIS DAS MENTORAS, UMA TRIÁDE (PROFESSORA EXPERIENTE-PROFESSORAS INICIANTE) E DUAS DIÁDES (PROFESSORA EXPERIENTE-INICIANTE) (Massetto, 2018, p.8).</p>	<p>SHULMAN, GARCIA, MIZUKAMI, BRONFENBRENNER, FREIRE.</p>
<p>GERENCIALISMO, RESPONSABILIZAÇÃO E O TRABALHO DO DIRETOR DE ESCOLA: ADESÕES E RESISTÊNCIAS.</p>	<p>- ANALISAR A RECONFIGURAÇÃO DO TRABALHO DO DIRETOR DE ESCOLA. AS ADESÕES E RESISTÊNCIAS DESSES PROFISSIONAIS, DIANTE DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS IMPLANTADAS NO SISTEMA PÚBLICO ESTADUAL DE ENSINO EMPREGADAS PELA SEDUC/SP, EM PARCERIA COM O SETOR EMPRESARIAL (Francisco, 2022, p. 7).</p>	<p>- PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DOCUMENTAL E DE ENTREVISTAS EM GRUPO FOCAL, COM GRUPOS DE DIRETORES QUE ATUAM NAS ESCOLAS DO SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO (Francisco, 2022, p. 7).</p>	<p>GRUPOS DE DIRETORES QUE ATUAM NAS ESCOLAS DO SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO</p>	<p>ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS</p>	<p>—</p>
<p>O TRABALHO INTENSIFICADO</p>	<p>- ENTENDER DE QUE MANEIRA O TRABALHO DOCENTE NO</p>	<p>- ESTUDO DE CASO POR MEIO DOS DADOS COLETADOS,</p>	<p>DOCENTES UNIVERSITÁRIOS</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA – UFOB.</p>	<p>—</p>

EXTENSIFICADO DO PROFESSOR GESTOR NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA.	CONTEXTO DA UNIVERSIDADE EM EXPANSÃO TEM SE DESENVOLVIDO QUANDO OS DOCENTES ESTÃO DESEMPENHANDO ATIVIDADES DE GESTÃO INSTITUCIONAL POR MEIO DE OCUPAÇÃO DE CARGOS DE GESTÃO, O QUE DENOMINAMOS DE PROFESSOR GESTOR (Padim, 2022, p. 8).	PRODUZIMOS UM PERFIL DOS DOCENTES QUE ESTIVERAM NA INSTITUIÇÃO ENTRE SEU INÍCIO, NO ANO-PERÍODO (SEMESTRE) 2013-1, ATÉ O ANO-PERÍODO (SEMESTRE) 2018-2, RECORTE DA PESQUISA (Padim, 2022, p. 8).			
--	---	--	--	--	--

Fonte: Autoral (2023)

Analisando os dados apresentados no quadro acima, entendo que as temáticas conversaram com o tema discutido nesta pesquisa. A maioria dos sujeitos dos referidos trabalhos são gestores escolares e universitários que atuam em instituições públicas de ensino. Verificando também os referenciais teóricos, muitos contribuíram significativamente e conversaram com este trabalho. Dessa forma, a pesquisa realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES trouxe ricas contribuições para essa dissertação.

3. SER DIRETORA DE ESCOLA – O QUE É ESTAR NESTA FUNÇÃO?

*Fundo do mar*²³

*No fundo do mar há brancos pavores,
Onde as plantas são animais
E os animais são flores.*

*Mundo silencioso que não atinge
A agitação das ondas.
Abrem-se rindo conchas redondas,
Baloíça o cavalo-marinho.
Um polvo avança
No desalinho
Dos seus mil braços,
Uma flor dança,
Sem ruído vibram os espaços.*

*Sobre a areia o tempo poisa
Leve como um lenço.*

*Mas por mais bela que seja cada coisa
Tem um monstro em si suspenso.*

(Andresen, 1944).

Figura 2 - Carta Polvo



Fonte: Acervo pessoal da autora (2022)

²³Poema retirado do site: <https://poetisarte.com/autores/sophia-de-mello-breyner-andresen/fundo-do-mar/>.

Início este capítulo com a imagem acima, “Uma carta de Tarô²⁴”, figura que foi elaborada por mim na universidade a partir de uma tarefa reflexiva para pensar minha prática como Diretora de Escola. Função essa que requer muitos olhares em um local de infinitos acontecimentos. Por isso que na proposta me desenhei com vários olhos e tentei colocar um pouco do que acontece semanalmente na rotina da escola: caminhão cortando árvores, caminhão de entrega, relações interpessoais, construção da casinha de bonecas, diálogos, problemas na cozinha com departamento de alimentação escolar, festas, dinheiro da APM, PDDE, Censo Escolar, vazamento de água, parafusos, falta de produtos de limpeza, muitas documentações burocráticas, ficha 100, prontuários dos funcionários e professores, inscrições para remoção, cobra que aparece repentinamente, capivara, ligação para bombeiro retirar animais da escola, poda das árvores, plantio de árvores, leitura dos documentos pedagógicos, compra de materiais, busca de materiais na SME, etc... Vários olhos, porque muitas vezes também temos que olhar o que ninguém vê. É preciso estar atenta em cada detalhe, aos sinais explícitos e, principalmente, nos sinais implícitos.

São tantas demandas e tantos afazeres que me desenhei com vários braços, a fim de exemplificar as multitarefas realizadas no dia a dia, e trouxe a reflexão de que um milhão de coisas acontecem diariamente e que tenho que ir selecionando quais irei resolver primeiro.

Nomeei a carta de “Carta Polvo” devido ao polvo ter muitos tentáculos, mudar de cor e forma, ser um animal solitário, adaptável, flexível e inteligente. Relacionei o polvo com a função de Diretora, pois achei as relações muito pertinentes. Eu, como Diretora, tenho que me adaptar a diferentes ambientes, pessoas, situações e relações, requerendo extrema flexibilidade e jogo de cintura. Os tentáculos nem se fale! Durante o dia é necessário ter muitos...

Também relacionei o polvo com a inteligência e agilidade necessária para tal função, pois muitas vezes é necessária a tomada de decisões rápidas e difíceis. Relacionei à solidão vivenciada pelo polvo devido a muitas vezes me sentir solitária,

²⁴Carta elaborada na Disciplina “Seminários de Pesquisa em Linguagem-Experiência-Memória-Formação” em outubro de 2022, na UNESP, ministrada pela Prof.^a Laura Noemi Chaluh, a partir de uma proposta reflexiva utilizando como suporte teórico o texto “Espaços formativos, memórias e narrativas das cartas de tarô: Possibilidades formativas para pensar a pesquisa”, texto escrito pelas professoras Maria Rosa Rodrigues Martins de Camargo e Laura Noemi Chaluh (2014).

principalmente nas decisões mais difíceis e conflituosas. Sinto-me em um deserto escuro e frio.

Através da carta, também tentei transmitir as inúmeras responsabilidades que o Diretor de Escola deve estar atento, sendo importante zelar por cada uma delas: questões pedagógicas, questões administrativas, financeiras, documentações diversas, relacionamentos interpessoais, estrutura física, o humano, as pessoas, as crianças. Assim, diante de tantas responsabilidades, torna-se imprescindível delegar, distribuir funções e confiar nos demais e nas tarefas que cada um desempenha, pensando sempre no sucesso do processo de ensino-aprendizagem e no melhor atendimento às crianças.

E por fim, me desenhei em cima de tudo olhando para todos os aspectos desenhados na folha e montando um quebra-cabeça, sendo o "eu pesquisadora", tentando montar o quebra-cabeça da minha pesquisa e realizando as escolhas necessárias para tal escrita. Portanto, ao iniciar nesta função de Diretora de Escola me passou na cabeça a seguinte pergunta: O que é ser Diretora de Escola? E, acredito que essa carta resume bastante a função e ilustra com veemência o início deste capítulo.

Pensando em minha trajetória de vida escolar e nas figuras dos Diretores de Escola que perpassaram nessa longa caminhada, penso no Diretor de Escola como uma pessoa sisuda, de pouco ou quase nenhum sorriso, com uma postura ereta, que sempre anda rápido e que gera, entre os alunos, temor.

Com o passar dos anos e ocupando diferentes lugares dentro das instituições educacionais nas quais estive presente, ressignifiquei a figura do Diretor de Escola por várias vezes.

3.1 O QUE É SER DIRETORA DE ESCOLA? DIALOGANDO COM AUTORES

Hoje, ocupando o lugar de Diretora de Escola, busco constantemente me reinventar e desmistificar, dentro de mim, a figura sisuda e séria que vivenciei com gestores no passado. Estando como Diretora Substituta dentro de uma escola da

Rede Municipal de Ensino de Rio Claro/SP, reflito constantemente esta função²⁵ que ocupo e penso/vivencio que ser Diretora de Escola é um caminhar dificultoso, com passos lentos, refletidos minuciosamente a cada caminho percorrido, tentando manter um equilíbrio de malabarista, sorrindo sempre, mesmo que o coração e a alma estejam dilacerados. Penso também ser uma função gratificante, carregada de responsabilidades e com um poder de escuta gigantesco.

Sendo iniciante na função de Diretora de Escola percebo que estou em processo de construção de minha constituição como gestora. Jardim (2020, p. 104) relata que “a construção da identidade do diretor de escola se inicia ainda como professor, nos espaços onde circula, atua e convive”. Reitero tal colocação dizendo que todos os lugares pelos quais passei me moldaram no que sou hoje e que nesse meu processo de ser Diretora trago tais marcas lavradas em mim e no meu fazer diário. Não somos neutros, não passamos sem levar um pouquinho do outro e/ou deixar um tanto de nós.

Mattos (2021, p. 109), baseada nos estudos de Oliveira e Menezes (2018), conceitua a gestão como uma atividade cuja função requer a mobilização de meios e procedimentos para se alcançar metas organizacionais envolvendo atributos gerenciais e técnico-administrativos.

A partir desse conceito, compreendem também, que a figura do diretor de escola muda do administrador para o líder democrático, que busca ser um integrador da comunidade escolar, almejando ser também um conciliador das diversas opiniões e anseios desse grupo (Mattos, 2021, p.109).

Em relação às terminologias análogas de Diretor de Escola e Administrador escolar, Paro (2010) aponta que seja quase que exclusiva

[...] a preferência pela expressão “diretor escolar”, quando se trata de denominar oficialmente, por meio de leis, estatutos ou regimentos, aquele que ocupa o cargo hierarquicamente mais elevado no interior de uma unidade de ensino. Mesmo entre a população usuária, quando alguém se refere ao cargo, é ao de diretor que se reporta, não ao de administrador; e praticamente ninguém vai à escola à procura do administrador, mas sim do diretor escolar. Parece que, quando tratados genericamente, ou seja, “a olho nu”, os termos administração e direção escolar se confundem; mas quando se trata de exigir rigor e especificidade, a direção se impõe como algo diverso da administração. E não parece descabido que isso aconteça. Quando se trata da direção da escola e do responsável por ela, pretende-se uma maior abrangência de ação e um ingrediente político bastante nítido, que a administração, muito mais técnica, parece não conter: o diretor é aquele que ocupa a mais alta hierarquia de poder na instituição (Paro, 2010, p. 769).

²⁵Me refiro aqui à “função” devido a estar como Diretora de Escola Substituta. A nomenclatura “cargo” se refere somente a Diretores de Escola concursados. Aqui no município de Rio Claro/SP, os Diretores que exercem substituição de Diretores Efetivos (que é o meu caso), tem a nomenclatura “função”.

Portanto, reiterando as ideias contempladas acima, ao Diretor de Escola cabe organizar e gerir a escola liderando o grupo, sendo o impulsionador dos movimentos políticos e democráticos, assim como das mudanças almejadas pela comunidade escolar.

Uma das ações na qual me empenho na gestão tem a ver com as afirmações de Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) que apontam que,

Organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la. Assim, *organização escolar* refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2011, p. 316).

Nesse sentido, cada escola vai estabelecendo seu modo de organizar-se nas questões financeiras, estruturais e pedagógicas, tal como escreve Libâneo (2018, p. 35) que “por detrás do estilo e das práticas de organização e gestão está uma cultura organizacional, ou seja, *há uma dimensão cultural que caracteriza cada escola, para além das prescrições administrativas e das rotinas burocráticas*”. Essa “cultura organizacional cultural” afirmada pelo autor acima citado, é bem perceptível para aqueles, como eu, que temos tido a possibilidade de trabalhar em diferentes escolas vendo a singularidade das mesmas. Por mais que as instituições sejam da mesma Rede de Ensino, cada uma tem características próprias em organização física, estrutural e pedagógica. Isso demonstra a singularidade e a cultura que permeia em cada uma delas.

Retomando as considerações de Libâneo, Oliveira, Toschi (2011), que pontuam que a organização escolar incumbida ao Diretor da Escola refere-se ao ato de planejar e coordenar as ações da instituição para que se alcance objetivos estabelecidos previamente, também cabe ao Diretor manter as questões administrativas organizadas, como as legislações do município de Rio Claro/SP, que remetem a este profissional. Dessa forma, vasculhando as legislações vigentes que respaldam tal função, o Estatuto do Magistério Público Municipal do Município de Rio Claro/SP²⁶ incumbe ao Diretor de Escola as seguintes atribuições gerais: “responsabiliza-se por atividades de pesquisa, planejamento, assessoramento, controle e avaliação do processo educacional, bem como da direção administrativa da

²⁶Lei Complementar nº 024, de 15 de outubro de 2007.

Unidade Educacional” (Rio Claro, 2007, p.55). Determina ainda, as seguintes atribuições específicas ao cargo:

- a) dirigir a Unidade Educacional de modo a garantir a consecução dos objetivos do processo educacional e a integração de todos os elementos componentes da equipe técnico administrativa, e dos docentes que atuam na Unidade;
- b) coordenar e integrar a equipe técnica administrativa e docente da Unidade, para elaboração do plano escolar;
- c) Supervisionar o funcionamento das instituições auxiliares da escola;
- d) promover condições para integração Escola-Comunidade;
- e) coordenar e controlar²⁷ os serviços administrativos da Unidade, tendo em vista especialmente:
 - 1. as atribuições de seu pessoal;
 - 2. elaboração das folhas de frequência;
 - 3. o fluxo de documentos da vida escolar;
 - 4. o fluxo de documentos da vida funcional;
 - 5. organização e o funcionamento da Secretaria da Unidade;
 - 6. o fornecimento de dados indicadores para análise e planejamento global;
 - 7. o horário de atividades e funcionamento de sua Unidade Educacional;
- f) zelar para o fiel cumprimento do horário escolar, de modo a impedir atraso ou interrupção das atividades docentes e administrativas;
- g) preparar de conformidade com a orientação superior o orçamento e programa anual da escola;
- h) cumprir e fazer cumprir as disposições legais relativas à organização didática, administrativa e disciplinar da escola, bem como normas e diretrizes emanadas de autoridades superiores;
- i) propor à Secretaria Municipal de Educação a criação e supressão de classes, em face da demanda escolar;
- j) cuidar para que o prédio e suas instalações sejam mantidos em boas condições segurança e higiene bem como propor reformas, ampliações e provimento de material necessário ao seu funcionamento;
- k) cuidar para que sejam sanadas quaisquer falhas ou irregularidades verificadas na Unidade;
- l) coordenar a execução de programas elaborados e autorizados pela Secretaria Municipal da Educação;
- m) exercer atribuições que lhe forem diretamente cometidas pelo Secretário Municipal da Educação;
- n) aplicar advertências e suspensões ao pessoal em sua Unidade, encaminhar denúncias, reclamações e pedidos de sindicância ou inquérito ao Secretário Municipal da Educação (Rio Claro, 2007, p. 55).

Assim, dirigir a escola requer um olhar apurado para legitimar os objetivos acima elencados. Para que o processo educacional ocorra de forma fluida, a equipe escolar técnica, administrativa e educacional precisam estar integradas a fim de realizar um trabalho sincronizado e coerente. O Diretor também tem a função de conduzir o grupo de funcionários e professores para que todos, em conjunto, elaborem

²⁷O termo “controlar” não condiz com os princípios de uma gestão democrática. Tais princípios serão discutidos no capítulo 5: “Gestão Democrática – Utopia ou construção?”.

os documentos norteadores da escola, como Projeto Político Pedagógico, Plano de Trabalho, entre outros.

Ainda de acordo com o Estatuto (Rio Claro, 2007), cabe ao Diretor, além de toda a parte dos documentos norteadores da instituição, propor ações que integrem a instituição com a comunidade escolar composta por funcionários, professores, pais e alunos, além de diversas funções relacionadas às documentações burocráticas que contemplam a parte administrativa da escola, como as funções de cada um, horários dos funcionários, horários da escola, a vida funcional de cada funcionário e professor da escola, e tudo o mais que rege a U.E. para o bom funcionamento, tanto em documentações como em estrutura física.

Diante do documento acima analisado, percebe-se uma grande carga de atribuições voltadas a trabalhos administrativos em detrimento das dimensões pedagógicas que, a meu ver, deveriam caminhar juntos. Em relação a essa integração do administrativo com o pedagógico, Pianca (2015) explicita que as esferas administrativas e pedagógicas devem demandar a mesma atenção por parte do gestor de escola e que as informações devem fluir sem dificuldades, de forma que as previsões e as decisões a serem tomadas visem a integração de todos os setores que a comunidade educativa abrange, cada qual na sua singularidade.

Em relação a dicotomia entre as atividades administrativas e pedagógicas, Paro (2010) observa que,

[...] tal maneira de tratar o problema acaba por tomar as atividades pedagógicas e administrativas como mutuamente exclusivas — como se o administrativo e o pedagógico não pudessem coexistir numa mesma atividade —, encobrendo assim o caráter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e desconsiderando as potencialidades pedagógicas da prática administrativa quando se refere especificamente à educação (Paro, 2010, p. 766).

Dessa forma, fica evidente que, ao Diretor, cabe integrar no seu trabalho diário, igualmente, as demandas pedagógicas e as administrativas por meio de um olhar atento e cuidadoso, visto que, uma integra a outra, sendo indissociáveis. Isto porque “o gestor atuante no pedagógico estará pondo em prática ações que irão contribuir para que o professor possa se sentir seguro no desenvolvimento de suas atividades” (Pianca, 2015, p. 42).

Ainda conversando com as ideias colocadas acima, “as escolas existem para ensinar, e não para que sejam meramente administradas e inspecionadas” (Lima,

2022, p. 49), e acrescento que a escola existe para fazer a diferença na vida das crianças e para que possam vislumbrar um mundo de possibilidades.

Cabe ressaltar que, para questões administrativas e burocráticas, tais funções poderiam ser realizadas por um administrador, independentemente da formação que o gestor tivesse. Desde que o administrador aprendesse tais funções e as realizasse corretamente, não seria necessário ser um pedagogo. Porém, quando nos deparamos com situações que necessitam de um olhar pedagógico, e questões em torno de uma gestão democrática, como por exemplo, o uso de recursos do PDDE, APM, entre outros, fica em evidência a necessidade de que a escola seja gerida por um profissional com formação em Pedagogia. O pedagogo é um profissional que se formou para construir coletivamente uma escola, para “ver” e compreender as situações e necessidades que surgem no cotidiano, para decidir quais os locais e materiais que a escola e as crianças necessitam. Tais necessidades ficariam imperceptíveis aos olhos de um profissional que não possui os conhecimentos que um pedagogo possui, tendo em vista que a escola é uma instituição complexa, repleta de especificidades, de tal forma que é preciso estudos específicos para oferecer educação de qualidade aos educandos.

Portanto, a fim de legitimar o olhar pedagógico para com a escola, o Estatuto do Magistério Público Municipal (Rio Claro, 2007) determina as seguintes especificações formativas para o cargo de Diretor de Escola:

Formação: em curso superior de graduação de licenciatura plena em Pedagogia ou outro de nível superior com pós-graduação ‘stricto sensu’ na área de Educação. Experiência mínima de 5 (cinco) anos na docência e/ou, combinadas às funções de suporte pedagógico direto à docência na Educação Básica (Rio Claro, 2007, p. 56).

Na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro/SP o cargo de Diretor de Escola é assumido por concurso público através de provas e títulos. Os Diretores de Escola efetivos, que são designados para a função de suporte pedagógico do magistério²⁸, são substituídos em suas funções por um professor de Educação Básica I ou II.

Assim, no município de Rio Claro/SP, sou professora de educação básica I, tendo dois cargos efetivos e, ambos os cargos lotados na Educação Infantil. Porém,

²⁸A função de suporte pedagógico é aquela cujo profissional afasta-se de suas funções de efetivo exercício (professor ou Diretor) para trabalhar como Professor Coordenador, Vice-Diretor, Diretor de Escola Substituto em uma Unidade de Ensino da Rede Municipal de Rio Claro/SP ou na Secretaria Municipal de Educação, atuando como Supervisor de Ensino ou Coordenador Pedagógico do Centro de Aperfeiçoamento Pedagógico (CAP).

desenvolvo desde o ano de 2020 a função de suporte pedagógico de Diretora de Escola Substituta²⁹, substituindo o Diretor da Escola que encontra-se como Coordenador da Educação Infantil Etapa I, no Centro de Aperfeiçoamento Pedagógico (CAP) da SME de Rio Claro/SP.

A função de Diretor Substituto de Escola possui as mesmas atribuições do Diretor de Escola Efetivo.

Ainda sobre a função do Diretor de Escola, pautada em documentos oficiais, no Projeto Político Pedagógico (PPP)³⁰ da U.E. que atuou são descritos alguns objetivos/metapas no Plano de Trabalho da Diretora³¹, sendo eles:

- a) Administrar a U.E. com uma gestão democrática;
- b) Proporcionar condições adequadas de trabalho, sem prejudicar a organização da U.E.;
- c) Orientar a equipe de trabalho para o desenvolvimento de suas funções;
- d) Acompanhar o processo ensino-aprendizagem desenvolvido na U.E.;
- e) Manter a equipe de trabalho atualizada quanto à legislação, orientações da SME e Prefeitura;
- f) Informar e discutir a organização da U.E., principalmente aos novos membros da equipe;
- g) Acompanhar a aplicação em ações concretas dos objetivos propostos na Proposta Pedagógica;
- h) Envolver a comunidade na participação dos eventos da U.E.;
- i) Melhorias do espaço físico interno e externo (Rio Claro, 2015, p. 19-20).

É percebido que, em alguns dos objetivos do Plano de Trabalho da Diretora descritos no PPP, são contempladas questões pedagógicas. No terceiro item, por exemplo, é abordado o acompanhamento do trabalho pedagógico no processo de ensino-aprendizagem e, no sexto item, é trazido o acompanhamento dos objetivos propostos na Proposta Pedagógica da escola. Dessa forma, percebe-se um olhar cuidadoso em atribuir ao Diretor da Escola funções que vão além das questões burocráticas e administrativas, trazendo também para sua função diária aspectos pedagógicos.

²⁹Inicialmente fui nomeada como Vice-Diretora e posteriormente fui nomeada como Diretora de Escola Substituta.

³⁰O último PPP da unidade escolar foi elaborado no ano de 2015, assim como todos os PPP da Rede Municipal de Rio Claro/SP. Está havendo um movimento de revisão e reelaboração por parte da SME dos mesmos desde o ano de 2018 com formações e reuniões, porém, até o momento ainda não foi deliberado pela SME a autorização para que as escolas pudessem elaborar tais documentos.

³¹Esse Plano consta no PPP da unidade escolar de 2015 (última versão do documento) que foi elaborado pela Diretora em exercício daquela época. Tal plano é uma normativa da SME, regulamentada através da Deliberação COMERC nº001 de 12 de maio de 2011, capítulo V, que traça as diretrizes mínimas para todos os PPP das escolas municipais da Rede de Ensino de Rio Claro/SP.

Sobre a atuação do Diretor ser ampla e abrangente, Bertochi (2021) aponta

[...] a atuação do diretor no sentido de ser aquele(a) que vai direcionar e conectar os diversos grupos de profissionais da escola com os alunos e as famílias. Nessa ótica, o diretor é quem estabelece as conexões entre o coordenador, os professores, os alunos e a família, pois eles não se conectam sem essa intervenção. Assim como [...], o diretor seria simplesmente um agente administrativo se não cuidasse dessas relações no interior da escola (Bertochi, 2021, p. 256).

Portanto, fica evidente que o Diretor de escola não é o centralizador de todas as decisões da escola e nem tampouco o responsável único pelo sucesso e/ou fracasso da instituição.

Trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como gestor da escola, [...] o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos, financeiros (Libâneo, 2018, p. 97).

Destrinchando minha rotina nas andanças cotidianas, e pensando na articulação dos diferentes agentes da escola, deparo-me com tantas minúcias da função do Diretor de Escola. Funções como, por exemplo, realizar reuniões de CE e da Associação de Pais e Mestres (APM), reuniões estas que são extremamente proveitosas e que são momentos de traçar metas e estratégias para a escola, assim como, o destino financeiro que será colocado em prática durante o ano vigente a fim de levantar recursos para que tais objetivos sejam alcançados. No ano de 2022, a primeira reunião de tais órgãos foi realizada no mês de fevereiro com o objetivo de estabelecer o calendário anual, no qual constam as atividades pedagógicas, culturais e campanhas promovidas pela APM que serão realizadas com as crianças, pais e comunidade. Em tal reunião, os professores presentes comentaram sobre a importância da reconstrução da casinha de bonecas e argumentaram que foi desmontada devido ao apodrecimento da madeira, em virtude da umidade e do tempo de construção da mesma. Também colocaram que era um lugar muito apreciado pelos pequenos. Dessa forma, a reconstrução da casinha de bonecas foi unânime como meta principal para o ano de 2022. A partir disso, diversas estratégias foram elencadas a fim de levantar fundos financeiros para a construção da mesma. Nesse sentido, eu coloquei a importância em ser de alvenaria, salientando que assim não haveria tanta degradação com o tempo, sendo um material mais resistente.

Após a reunião, foram meses dedicados para a concretização de tal objetivo. Foi uma incrível movimentação de toda a comunidade escolar para a realização de um sonho, sonhado por todos. Sim, sonhado, almejado e planejado de forma que os *“Sonhos são reais quando a gente sonha / São como deuses / Deixam de existir pra quem não acreditar / Sonhos são reais mesmo sendo loucos ou impossíveis / Vão acontecer só pra quem sonhar³²”* (Trevisani, 2022). A imagem abaixo comprova que um sonho sonhado coletivamente gera uma energia tão forte que vira realidade, como que em um passe de mágica.

Figura 3 - Casinha de Bonecas



Fonte: Acervo pessoal da autora (2022)

A inauguração foi um momento icônico, de muita alegria, com direito a festa, laço vermelho, mesa de frutas e coquetéis de suco de fruta com groselha e açúcar colorida, que por sinal, foram muito apreciados pelas crianças. As crianças estavam ansiosas e aproveitaram cada momento da festa dedicada a elas.

³²“Sonhos” – Música composta por Luccas Trevisani. Interpretada por Balara no ano de 2022. Letra completa disponível em: <https://www.lettras.mus.br/balara/sonhos/>.

Figura 4 - Festa de Inauguração da Casinha de Bonecas



Fonte: Acervo pessoal da autora (2022)

São momentos preciosos que eu, como gestora, posso usufruir. Confesso que quando a meta foi lançada, estremei e muitas incertezas ferviam em minha mente. Será que daríamos conta? Será que teríamos dinheiro suficiente? Qual o auxílio que a Secretaria da Educação disponibilizaria? Foi uma responsabilidade muito grande assumida frente à comunidade escolar. Porém, em nenhum momento, desacreditei que seria possível, pois sabia da comunidade comprometida que tinha ao meu lado. Gadotti (2012) corrobora com as ideias acima quando salienta que

[...] a grande mudança exige também o esforço contínuo, solidário e paciente das pequenas ações. Estas, no dia a dia, construídas passo a passo, numa certa direção, também são essenciais à grande mudança. E o mais importante: devem ser feitas hoje (Gadotti, 2012, p. 45).

Foram pequenos passos, em busca de um único objetivo, de uma grande meta. No início, não tínhamos nada concreto, somente uma ideia, vontade e coletividade.

Importante salientar que enviei ofício à SME para solicitar materiais e mão de obra, a fim de reduzir os custos para a APM. A SME, como resposta, relatou que não poderia contribuir com a mão de obra e solicitou três orçamentos³³ dos materiais que seriam utilizados. Prontamente, providenciamos tais orçamentos.

³³Aqui na Rede Municipal de Rio Claro/SP existe a norma da gestão realizar três orçamentos com três empresas diferentes (em papel timbrado, determinado pela SME, com carimbo da empresa). Tais orçamentos são enviados com ofício ao setor de Compras da SME a fim de averiguar a possibilidade em fornecer os mesmos. Tais materiais solicitados, quando são fornecidos pela empresa com o valor menor, demoram em torno de três meses para serem entregues.

Após a realização de toda a parte burocrática, a SME, através dos orçamentos, forneceu a areia, uma parte do cimento (pois necessitou de uma quantidade maior do que foi orçado), pedra, tijolos, madeiras e telhas. O restante dos materiais como porta, janelas, argamassa, parafusos, tinta, verniz, entre outros, foram comprados com verba da APM ou doados pelos familiares.

Contudo, oferecer qualidade requer um ambiente propício e instigante para os pequenos, além de ser um rico recurso pedagógico aos educadores. Dessa forma, Freitas (2005) aborda o conceito de políticas participativas gerando o envolvimento “na ‘ponta’ do sistema” (Freitas, 2005, p.914), ou seja, do CE e da APM, vislumbrando a administração por políticas participativas, incrementando, dessa forma, a qualidade do serviço (Freitas, 2005).

Atenho-me ao conceito de “qualidade negociada” descrito por Freitas (2005). Neste sentido, qualidade atém-se ao “caráter negociável, participativo, auto-reflexivo, contextual/plural, processual e transformador” (Freitas, 2005, p.921). Desta forma, cada um contribui conforme seu nível de responsabilidade, constituindo uma forma de pacto com seus variados atores, resultando na liberdade de cada U.E. “delinear a sua própria fisionomia educativa, levando em conta seu contexto, limites e virtudes” (Freitas, 2005, p.922). Assim,

[...] esta forma de relacionamento exclui tanto as formas autoritárias de gestão baseadas na verticalização das decisões como exclui igualmente o populismo e o democratismo de formas de gestão que transferem inadequadamente (para não dizer que abandonam) para a ‘ponta’ as decisões, unilateralizando-as e omitindo-se. É na tensão entre as políticas públicas centrais e as necessidades dos projetos locais que se constrói a qualidade das escolas, a partir de indicadores publicizados e assumidos coletivamente, articulados no projeto pedagógico da escola (Freitas, 2005, p.924).

Neste contexto, assumir responsabilidades diante da comunidade escolar requer um compromisso em cumpri-las de modo que o cumprimento de tais metas possibilita estabelecer confiança e credibilidade frente aos pais, funcionários e professores, construindo uma relação de parceria saudável e dialógica, pautada no respeito e na cumplicidade, de tal forma que,

Contestando a ênfase dada à utilização dos princípios da administração geral na escola, pela diferença existente entre a natureza do trabalho da empresa e a natureza do trabalho escolar, Silva Júnior (1994) adverte que as empresas têm por objetivo a produção objetivando o lucro, enquanto a natureza do trabalho escolar é a formação do cidadão. A escola pública deve ser pensada pela lógica do direito à educação. Diferente da escola privada, cujos objetivos seguem a lógica do mercado e

prezam por interesses individuais, a escola pública busca promover o bem comum e atender ao direito coletivo (Lima, 2022, p. 50).

Outra tarefa importante que realizo pensando em promover o bem comum e o atendimento aos direitos coletivos, e que está implícita em minhas funções, é iniciar algumas reuniões de pais, principalmente as de início do ano letivo, a fim de estreitar laços com os familiares e estabelecer regras iniciais para o bom convívio e funcionamento da escola.

As reuniões de pais são momentos ricos de diálogo com as famílias. A seguir, apresento um trecho do relato escrito após a primeira reunião de pais realizada no início do ano letivo de 2022:

Neste início do ano letivo de 2022, foram realizadas 3 reuniões de pais, sendo 2 no período da manhã e 1 no período da tarde. Todas foram com a mesma pauta, porém, decidimos separar os grupos a fim de evitar aglomerações no pátio da escola e recebermos os familiares com mais conforto e respeito. Tivemos uma boa adesão das famílias, cerca de 80%.

Nestas reuniões foram tratados diversos assuntos pertinentes à organização da escola, organização das famílias e, quanto à vida escolar das crianças. Também foram apresentadas às famílias a equipe escolar e após este início geral cada turma foi para a sala conhecer a professora (...) (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, nov. 2022).

Realizar várias reuniões no mesmo dia e/ou semana com a mesma pauta confesso ser cansativo, porém, é uma prática bem positiva, visto que os familiares se acomodam melhor, conseguimos nos aproximar e olhar nos olhos de cada um, tirar dúvidas, ser mais humanas e igualitárias, respeitando as individualidades de cada família.

No cotidiano, sempre busco atender os interesses e necessidades de toda a equipe para que cada um trabalhe com tranquilidade, entusiasmo e satisfação, mas, sempre deixo bem claro que a escola e os horários devem atender às necessidades das crianças e não dos adultos; porém, havendo possibilidades, busco conciliar os dois lados. Jardim (2020) aponta para a necessidade em haver harmonia nas relações estabelecidas dentro da escola e afirma que é responsabilidade do diretor estabelecê-las. Em momentos de decisões delicadas e/ou difíceis tenho a prática de consultar o grupo das pessoas que serão afetadas com tais decisões. Quando consultamos o grupo e pedimos sugestões de resoluções, o fardo do Diretor fica mais leve e sempre as soluções são mais assertivas, pois os envolvidos têm uma visão diferente, por outro ângulo que a do Diretor, o que auxilia significativamente para a reflexão da situação e para a decisão final. Por exemplo, quando se trata de algo relacionado aos

professores, às crianças, às famílias, consulto os professores, familiares. Quando é algum assunto que diz respeito aos funcionários, consulto o referido grupo, e assim sucessivamente. Penso ser uma forma democrática e coletiva de gerir a escola e tomar decisões. Nogueira (2005) corrobora com tais reflexões quando diz que,

Liderança, direção e recursos políticos são requisitos que têm a ver com o modo como se concebe governar. O governante não é apenas o administrador. Não cabe a ele pura e simplesmente estabelecer algumas ênfases organizacionais, tocar obras, cuidar das finanças públicas, alocar recursos financeiros, técnicos e humanos, prestar serviços. Ele precisa interferir naquilo que move as pessoas: seus interesses, suas perspectivas, suas ideias e suas emoções. Quer dizer, deve dirigir sua comunidade, não apenas administrá-la. Deve não somente gerir os recursos de que dispõe e cumprir determinados ritos executivos, mas também forjar ideias, apontar caminhos e abrir novas possibilidades às pessoas e às forças sociais (Nogueira, 2005, p.153-154).

Dessa forma, ao governante, ao Diretor de Escola, cabe a difícil função em ser um líder, ou seja, aquele que olha para todos os lados, que percebe e se sensibiliza com a necessidade de cada um, que busca a humanidade nas pequenas coisas e gestos, a fim de fazer a escola um local mais sensível e humano. Abaixo, destaco um pequeno trecho de um dos meus relatos em que reflito sobre ser mais humana com uma funcionária e as decisões que eu, enquanto Gestora, preciso tomar a fim de que a escola atenda as crianças da melhor maneira possível e ao mesmo tempo, na medida do possível, atenda às necessidades individuais de cada um.

Muitos percalços ultrapassaram os planos e metas diárias das tarefas que tenho a realizar. Novamente tive que reorganizar os horários das agentes educacionais a fim de atender a necessidade de uma funcionária que está com o marido na UTI (Covid-19³⁴). Pensei até em titubear à solicitação, mas pensando em considerar a gestão humanizada que pretendo desenvolver e na minha meta como gestora em fazer a vida das pessoas ao meu redor um pouco mais feliz, decidi ajustar o horário dela, até porque a situação que ela está vivenciando não é fácil e tornar um pouco menos doloroso os dias dela não me custa nada. Além do que, foi possível ajustar de tal maneira que não interferiu na rotina da escola e nem no atendimento às crianças (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, nov., 2022).

A rotina da escola tem um ritmo inconstante, hora em uma melodia tranquila e relaxante, hora num *rock* potente e intenso. Cabe ao gestor organizar os horários para que a rotina aconteça da melhor forma possível. Pensar a escala de cada pessoa, incluindo entrada, saída, almoço e café é função nada fácil, visto que é importante

³⁴A Covid-19 foi uma pandemia iniciada em março de 2020, sendo uma doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, tendo como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca. Tal pandemia causou a morte de mais de 708.638 brasileiros (Brasil, Coronavírus, 2024).

conciliar as necessidades da escola com os interesses de cada um. Ao mesmo tempo que, organizar as substituições de professores ou funcionários e realizar as adequações em detrimento dos imprevistos (que geralmente, acontecem diariamente), é uma problemática considerável das responsabilidades em gerir uma escola.

Como mencionado anteriormente, está incluída como atribuição do Diretor de Escola “coordenar e controlar³⁵ [...] o horário de atividades e funcionamento de sua unidade escolar” (Rio Claro, 2007, p.55). Dessa forma, ao Diretor de Escola, cabe elaborar os cronogramas de parque, areia, merenda, leite, casinha de boneca, educação física, projeto especial, a fim de que os diferentes ambientes da escola sejam utilizados com o número adequado de crianças e garantindo que todas as turmas usufruam semanalmente de todos os espaços disponíveis na escola.

A escola tem uma circulação ininterrupta de crianças, desde o momento que abre até o seu fechamento. Porém, tal circulação não deve ser impedimento para que todos os espaços sejam higienizados e organizados com perfeição. Dessa forma, torna-se necessário um cronograma de limpeza dos diferentes espaços da escola, conciliando a movimentação das crianças e os espaços a serem desinfetados. Enfim, um quebra-cabeça de muitas peças, produzido e pintado à mão, como uma linda obra de arte.

Penso a escola como uma grande orquestra, regida por um maestro, que, em parceria com os músicos, cada qual com seu instrumento, todos afinados, produzem uma melodia suave e marcante. Todos os músicos são quem fazem a música, o maestro está ali para passar segurança, harmonia e tranquilidade. Cada músico tem a vivência e a visão do micro, ao maestro, cabe vislumbrar o macro, a totalidade. Dessa forma, por exemplo, Bertochi (2021) considera que

Enquanto os professores direcionam esses conhecimentos aos alunos, os diretores precisam integrar, transformar, mobilizar, interrogar, articular e sistematizar esses saberes – não apenas os conteúdos curriculares do ensino – como outros saberes de diversos temas e assuntos educacionais, relacionais, políticos, aos professores e demais agentes escolares (Bertochi, 2021, p. 295).

³⁵Como mencionado anteriormente, o termo “controlar” não condiz com os princípios de uma gestão democrática. Tais princípios serão discutidos no capítulo 5: “Gestão Democrática – Utopia ou construção?”.

Portanto, o cotidiano do meu trabalho como Diretora de Escola é muito dinâmico. Dezenas de demandas são vivenciadas semanalmente, desde a elaboração de documentações como ficha 100³⁶, calendário escolar, ofícios e afins, ao mesmo tempo que realizo atendimento aos pais, vereadores, crianças, professores, funcionários, telefonemas, compras, pautas, reuniões... O relato abaixo ilustra brilhantemente um pequeno recorte dessa rotina fervorosa:

Durante esta semana foi possível me dedicar mais aos documentos a serem entregues à Secretaria Municipal da Educação, como os atos decisórios, calendário escolar e fichas 100. São documentos bem minuciosos e que requerem uma atenção especial na elaboração, principalmente ao ato decisório, documento este, que nunca havia elaborado nesses dois anos na direção.

Em meio a tantos papéis também transitaram em minha rotina dessa semana atendimento a telefonemas (ainda sobre a inocente cobra), muitas ligações à SME solicitando materiais, serviços, tirando dúvidas, entre outros). Entradas em sala também fizeram parte das atividades da semana, pontualmente na turma do maternal 1 para auxiliar na adaptação das crianças. Confesso que nesta semana foi bem pouco em relação às semanas anteriores, até porque já estão bem mais adaptados e temos uma grande quantidade de crianças faltando por estarem doentes. Também, durante a semana, foi necessário realizar algumas intervenções com um aluno do infantil 2. [...]

Iniciamos concomitantemente a organização dos armários e do almoxarifado da escola, tarefa nada fácil, mas extremamente necessária. Organizar estes espaços com a rotina da escola acontecendo é trabalhoso e muitas vezes improdutivo, porém, neste momento, não vimos outra saída. Está bem complicado encontrar coisas, materiais e especialmente, documentos, o que no dia a dia, dificulta e atrasa demais o trabalho.

Também foi possível usufruir da maravilhosa florestinha (fundo da escola repleto de árvores frutíferas que beira a floresta estadual) e fazer um passeio calmo e tranquilo entre as árvores aos sons dos pássaros na companhia da Thaís, minha PC. Teve até colheita de limão cravo e acerola... Delícia, energias revitalizadas. A ida neste local é revigorante para o corpo e para a alma. Tenho um imenso sentimento de gratidão e alegria pelo lugar e local que estou habitando neste momento. Abrir todos os dias a janela da minha sala e ver tanta natureza, tantos barulhinhos de animais é restaurador, nem em meus sonhos mais profundos pensei que seria possível tanta paz e tanta natureza à minha volta (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, ago., 2022).

Através do relato acima é perceptível que muitas coisas acontecem juntas e ao mesmo tempo, inclusive coisas que muitas vezes não estavam previstas, mas que tornam-se importantes de serem resolvidas naquele exato momento. Tenho a prática, de, mensalmente, em um quadro grande que fica na minha sala, montar uma agenda com todos os compromissos na escola e fora dela, como reuniões, formações e tarefas a serem realizadas na rua, como por exemplo, compras diversas, orçamentos

³⁶A ficha 100 é um documento utilizado para a contagem e conferência do tempo de serviço e frequência dos profissionais do magistério da Rede Municipal de Ensino de Rio Claro/SP para fins funcionais como aposentadoria, progressões, entre outros, sendo preenchida diariamente e atualizada anualmente.

e cópias de chaves. Também, semanalmente e diariamente, essa agenda é revista e repassada. Porém, não são poucas as vezes que realizei dezenas de demandas urgentes e inesperadas e acabei tendo que realocar as tarefas já programadas da semana. Aliás, isso é muito comum, o que no início gerava em mim certa ansiedade; hoje, já não sofro com estas imprevisibilidades e sei que fazem parte da função. Dessa forma, os afazeres e as prioridades que surgem inesperadamente, como demandas da SME, uma resposta e/ou entrega imediata de algum documento, e/ou o atendimento a algum familiar, prestador de serviço, educador, criança, atropelando a agenda pré-programada, fazem parte da rotina, e o inesperado sempre é bem-vindo na rotina de uma Diretora de Escola. Vargas e Junquilha (2013, p. 188) assim explicitam: “Logo, observa-se que as atividades do diretor são atropeladas pelos imprevistos e o planejamento é algo que fica para o segundo plano”.

O excerto abaixo revela muitos imprevistos que acontecem em um único dia de trabalho de uma Diretora de Escola.

Além das demandas de organização dos horários, houveram demandas de serralheiro para abertura de espaço do portão do estacionamento para modificar o sistema de fechamento do mesmo, impressora quebrada, ordem de serviço para reparo em tomada do refeitório, buscar materiais na SME, atender uma mãe que foi da APM e que teve a filha matriculada em anos anteriores que está atualmente com problemas na receita federal devido a um problema na APM no ano de 2009, atender telefonemas, atender demandas dos funcionários (colchões do PR, brinquedos heurísticos, edredons, ripa da porta, mães do maternal que ainda insistem em permanecerem dentro da sala de aula mesmo após grande período de adaptação, agentes educacionais novas que precisam ser orientadas, problemas de relações interpessoais entre funcionários...), auxiliar na distribuição e cortes da maçã na entrada da tarde (pois a SME convocou as merendeiras para treinamento), pausas e mais pausas para apagar incêndios e rodopiar igual pipa em um vento desgovernado (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, mar., 2022).

É fato que entre todas as tarefas realizadas no decorrer do dia, e que foram relatadas no trecho acima, a única que estava programada era a organização dos horários, o restante foram demandas emergidas ao longo do dia e que precisavam de encaminhamentos rápidos e/ou imediatos. Nessa linha, Vargas e Junquilha (2013, p. 188), apontam que “[...] no dia a dia da escola, tendo em vista a dinâmica dos acontecimentos, o diretor ocupa-se muito mais em ações do tipo ‘apagar incêndios’ do que com ações planejadas”.

Porém, o que seriam os “incêndios” tão comuns dentro da escola? Sob minha perspectiva, atribuo esses incêndios às imprevisibilidades que acontecem

diariamente. Como exemplos práticos de “alguns incêndios” trago as muitas vezes que tive que parar tudo o que estava fazendo para resolver situações de relacionamentos interpessoais entre os educadores da escola, ou quando tive que atender famílias aborrecidas porque as professoras não comunicaram que a criança tinha se machucado dentro da escola³⁷, ou as inúmeras vezes que tive que ir buscar detergente e outros produtos de limpeza na SME para que as funcionárias da cozinha pudessem lavar a louça³⁸. A minha ida até a SME tinha a ver com a falta de produtos de limpeza, isto porque as entregas mensais eram insuficientes para as necessidades da escola. Outro exemplo que trago é quando eu e a Vice-Diretora tivemos que procurar substituição imediata de professor, monitor e/ou funcionária para limpeza, porque simplesmente os funcionários não apareceram para trabalhar ou avisaram em cima da hora que faltariam. Enfim, “incêndios” atribuo àquelas tarefas emergidas ao longo do dia e que precisam ser resolvidas imediatamente porque, se não forem solucionadas, o atendimento às crianças fica comprometido.

Corroboro com a perspectiva de que, no passado, as funções atribuídas ao Diretor de Escola eram bem delineadas. Conforme Mello e Miranda (2020), hoje passou-se a atribuir para esse profissional um

[...] conjunto de atribuições, tais como responsabilização pela função de liderança e organização de todo o trabalho da escola; binômio autonomia-avaliação - fundamentado em uma suposta autonomia; políticas gerenciais de burocratização com discurso de gestão democrática e participativa; gerenciamento dos conflitos internos e externos da escola; controle financeiro dos fundos disponíveis; sobrecarga de trabalho; diminuição salarial; discernimento entre suas convicções e propósitos educacionais, e as normativas legais impostas. Em resumo, o que se observa é o acúmulo de funções, tarefas e deveres, os quais parecem ser dicotômicos e, por vezes, até mesmo contraditórios (Mello; Miranda, 2020, p. 134-135).

Cabe ainda salientar que, além de todas essas demandas, a Vice-Diretora e a Professora Coordenadora também realizam muitas tarefas programadas ou não ao longo do dia. A escola é uma instituição viva, dinâmica, que apresenta movimento o tempo todo.

³⁷Esse assunto será retomado e um pouco mais esmiuçado no subcapítulo 4.3 “Parceria da gestão com familiares, CE e APM”.

³⁸Por mais que eu e a Vice-Diretora orientamos as funcionárias para que avisem antecipadamente a necessidade de produtos de limpeza, muitas vezes tais solicitações não aconteceram previamente. Como exemplo, vivenciamos por várias vezes a situação das cozinheiras avisarem à direção em cima da hora que seria necessário detergente para lavar a louça do dia e do período, o que gerou por muitas vezes uma certa correria.

Um movimento bem corriqueiro em minha rotina, que alegra os meus dias, são as visitas das crianças à minha sala. Elas se sentem bem à vontade em adentrarem em diversos momentos do dia para “[...] dar um abraço, um beijo, receber um carinho, um colo, um aconchego. Também entram para conversar um pouquinho, fazer pedidos e reivindicações. Esses momentos me alegram e recarregam minhas energias” (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, nov., 2022).

Ainda em relação à diversidade de tarefas que permeiam no cotidiano do Diretor de Escola, Lima (2022) aponta que,

São diferentes as responsabilidades, o número de horas a serem trabalhados, a dimensão e diversidade das atividades [...]. O início na nova função descortina às diretoras situações por vezes contraditórias e desafiadoras, de caráter pedagógico, curricular e administrativa, decorrentes da legislação, normas e diretrizes (Lima, 2022, p. 55).

Dessa forma, como bem legitimado pela autora,

O trabalho na escola não é novidade para as diretoras iniciantes, entretanto, as atividades realizadas são mais abrangentes, as questões pedagógicas e burocráticas tomam outra conotação e há outras situações e conseqüentemente outros desafios, específicos e peculiares (Lima, 2022, p. 57).

Na função de Diretora de Escola, como bem explicitado na citação acima, as tarefas, mesmo as pedagógicas, conotam com outro peso, com diferentes percepções de quando eu era professora e/ou Professora Coordenadora. Quando somos professoras não temos a dimensão de cada decisão tomada e de como tais decisões podem refletir em diferentes instâncias da escola. Em relação a isso, Lima (2022) coloca que,

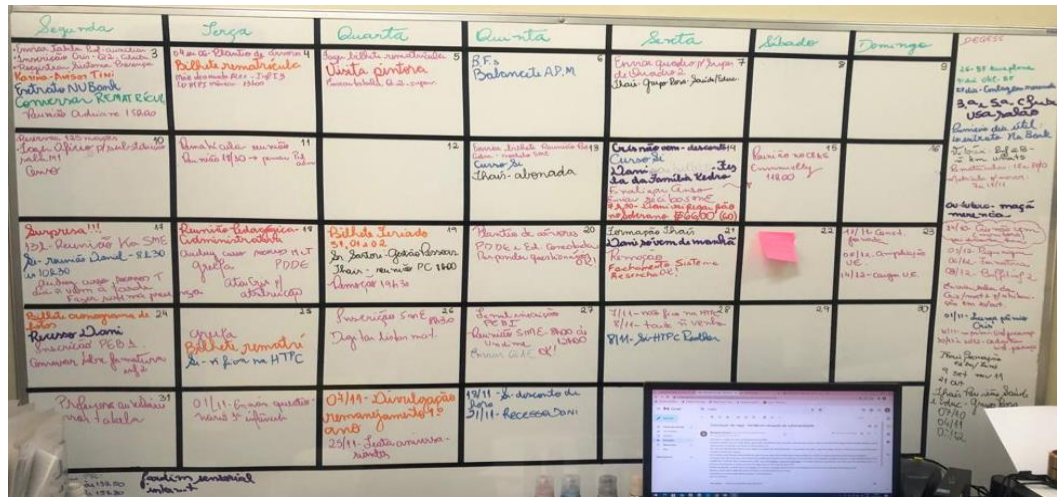
A conotação do trabalho pedagógico docente é diferente da que se imprime às diretoras de escola. Enquanto as docentes estão à frente do processo de ensino e aprendizagem, cabe às diretoras organizar tempos, espaços, materiais, recursos físicos e humanos para que a aprendizagem aconteça; há necessidade de tomadas de decisões e implementação das políticas curriculares além da responsabilidade com a formação contínua dos pares no ambiente escolar.

O trabalho burocrático de docentes e diretoras também é diferente, as docentes administram o espaço da sala de aula, as diretoras o espaço escolar e as interações com a comunidade escolar e local. Quanto ao espaço escolar, as diretoras precisam pensar na manutenção e conservação do prédio escolar e dos recursos materiais (Lima, 2022, p. 138).

O quadro abaixo é a agenda mensal da equipe gestora, sendo uma lousa branca com divisórias de um calendário, a qual mensalmente é atualizada com o mês

vigente. Fica na sala da direção, visível para todos que queiram consultar. Neste quadro com a minha agenda também consta a agenda da Vice-Diretora, da Professora Coordenadora e da Auxiliar Administrativa a fim de facilitar a visualização completa da rotina de todas e ser uma forma bem prática, eficiente e visual das divisões de tarefas e da programação de cada uma, assim como os documentos a serem entregues e os compromissos fora da escola, como reuniões e formações. Na sala da Professora Coordenadora também tem um quadro semelhante, porém, somente com as tarefas dela, a fim de que os professores saibam os compromissos que a mesma possui ao longo do mês.

Figura 5 - Quadro de calendário mensal com tarefas da gestão referente ao mês de outubro/2023



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023)

Acredito que tal quadro, além de ser uma forma de organização da equipe gestora, também é uma ferramenta fundamental quando se pensa em gerir uma escola democraticamente, visto que a transparência das tarefas e compromissos da gestão ficam expostas para todos, equipe escolar e comunidade. Nota-se que as escritas no quadro são de cores sortidas. A cor rosa refere-se à Diretora, no caso, minhas tarefas e compromissos, a cor azul é referente às tarefas da Vice-Diretora, a cor preta diz respeito às tarefas da Professora Coordenadora. A cor laranja representa os compromissos da Auxiliar Administrativa, a cor roxa as tarefas que contemplam todas nós e, por fim, a cor vermelha indica as atividades que acontecerão na escola. Esta disposição, como dito anteriormente, faz com que fique para nós visualmente perceptível o que cada uma deve fazer e/ou participar, da mesma forma que também fique transparente para toda a equipe escolar a agenda da equipe gestora. No trecho

abaixo, escrita de um dos meus registros, reflito sobre a rotina imprevisível do Diretor de Escola:

São tantas demandas, tantas nuances no caminho, o dia, a semana nunca é linear e previsível. Talvez, aí que esteja a boniteza da escola, nenhum dia igual ao outro, nunca a agenda é cumprida à risca, sempre temos as imprevisibilidades na estrada, metaforizando, as cochonilhas, os brotos e botões e que tornam a escola tão viva e dinâmica (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, nov., 2022).

Como Diretora, penso ser de extrema importância a permanência da equipe gestora em frente ao local de entrada e saída das crianças (na escola ficamos em frente da escada de entrada, no início da passagem do corredor por onde passam os pais com seus filhos para os levarem/buscarem até a sala de aula). Esse contato diário com os familiares estabelece vínculos, fortalece as relações de confiança e credibilidade frente à comunidade. Vários pais relatam, em depoimentos diversos, sobre a importância da equipe gestora estar visualmente presente na entrada e saída dos alunos, comprovando que essa postura é de fundamental importância.

A rotina de Diretora de Escola também é repleta de embates. Muitas vezes, para que as crianças recebam o melhor atendimento e para que a rotina flua de forma síncrona, cabe ao Diretor realizar orientações aos membros da equipe e “ajustar as velas do veleiro”. Eu, como Diretora, e diante de todas as funções que tenho, penso que esta é a mais difícil a ser realizada. Procuo sempre o diálogo, entender os diversos pontos de vista, ouvir os argumentos, porém, quando as situações ultrapassam todos os limites, ou quando algo passa a ser inegociável³⁹ por intervir no atendimento de excelência que sempre objetivo focar, cabe a mim as conversas difíceis e mais incisivas. Trago como exemplos de algumas conversas difíceis que couberam a mim, o relato de orientações com algumas profissionais que não entregavam os planejamentos semanais, registros reflexivos e outras documentações pedagógicas. Também tenho na memória conversas com uma funcionária que sempre é grosseira e intransigente com os colegas de trabalho provocando relações bem difíceis dentro da escola. Conversas em relação a fofocas disseminadas no ambiente escolar entre as colegas e que precisavam de um freio também cabem a mim. Enfim, zelar para que as relações profissionais sejam respeitadas dentro do ambiente de

³⁹Trago em minha gestão como situações inegociáveis aquelas que infringem leis, principalmente as que dizem respeito aos direitos das crianças e desvios de funções de cada um dentro da escola. Também contemplo como situações inegociáveis as relacionadas à saúde e segurança das crianças e de toda a equipe escolar.

trabalho. Cabe salientar, e é importante pontuar isto aqui, que nunca realizo as conversas sozinha, sempre tenho a Vice-Diretora e/ou a Professora Coordenadora ao meu lado. Somos uma equipe e isso deve ficar muito claro para todos.

Outras conversas bem difíceis são com pais e familiares negligentes com a saúde e bem-estar das crianças. Tive, inclusive, alguns casos de violência doméstica e que necessitaram da minha interferência e denúncia ao Conselho Tutelar. São situações bem difíceis que, enquanto gestora, tenho que enfrentar e que os desfechos sempre são bem calorosos e sofridos. Na maioria das vezes não foram resoluções favoráveis para as crianças, o que me gerou muito sofrimento enquanto gestora e como ser humano, fazendo-me muitas vezes desacreditar nos órgãos de defesa e proteção das crianças.

É angustiante ver e/ou vivenciar situações ou práticas que foram historicamente construídas expressas nas pessoas e que não estão sendo saudáveis às crianças, à escola e nem ao grupo e pensar nas melhores atitudes a tomar, a melhor forma de abordar, conversar. Tenho a prática de pensar, analisar a situação, discutir com minha Vice-Diretora e Professora Coordenadora como pretendo solucionar a situação. Ver por vários ângulos, ter cautela e agir. Nunca sabemos à princípio se a atitude tomada foi a correta, a mais assertiva, isso somente o tempo nos mostra.

No início do ano, houveram alguns embates com uma funcionária. Mulher rígida com ela mesma, inflexível, repleta de regras engessadas, irreduzível. Aos poucos, puxando daqui, soltando dali, acredito que ela está modificando parcialmente suas atitudes e percebendo que a flexibilização pode ser favorável para todos os lados. Está mais colaborativa e empática em algumas atividades, o que torna durante a convivência um clima mais ameno com sua parceira de trabalho que sempre vem relatar que as coisas estão melhorando muito e a convivência está se tornando um pouco mais suportável. Na festa junina, na semana de férias das turmas regulares e na festa com a feijoada, a colaboração das funcionárias da cozinha, inclusive dessa funcionária mais rígida, foi excelente e em decorrência dessa modificação decidi deixar que descansassem um dia a mais, opcional, como forma de reconhecimento do trabalho que ambas vem desenvolvendo. Quando fui dar a notícia, as duas se espantaram e ficaram muito agradecidas. Uma delas, relatou que nunca ganhou nada em nenhuma escola que passou e que ontem ganhou até uma marmitinha de feijoada. Perceber nas entrelinhas que pequenas decisões mudam o clima e o bem-estar da escola é muito gostoso e prazeroso. Percebo que minha leveza traz leveza para todos. O diálogo, a escuta e a flexibilidade são exercícios diários (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, jul., 2022).

Quanta diversidade existe dentro de uma escola, quanta riqueza compartilhar a vida com tanta “gente fina, elegante e sincera/ com habilidade/ pra dizer mais sim

*do que não, não não*⁴⁰” (Santos, 1983). Sim, tenho o privilégio e a felicidade em trabalhar com uma equipe que diz mais sim do que não, que mergulha em minhas ideias audaciosas com entusiasmo. Isso turbina-me como gestora, me anima, faz com que cada minuto vivido dentro da instituição valha a pena.

Claro, não serei hipócrita em dizer que o caminho é somente repleto de flores e que os dias são somente de glória. Como Charlie Brohn Jr. (2005) bem expressou em sua música, a escola e a jornada da Diretora são repletas de *“Histórias, nossas histórias/ Dias de luta/ Dias de glória/ Hoje estou feliz, acordei com o pé direito/ E vou fazer de novo, vou fazer muito bem feito*⁴¹”. Fazer, refazer, são palavras constantes no caminhar desta função.

A listagem abaixo, retirada de uma semana da minha agenda pessoal evidencia que em um mesmo dia ficam agendadas muitas demandas...

2ª feira – 20/06/2022: Preencher questionário da Vigilância Sanitária; alimentar Sistema Presença com a porcentagem de presença dos alunos que recebem o benefício bolsa família; comprar massinha; enviar tabela para SME com a listagem dos cobertores e colchonetes das crianças do período integral; fazer documento de estágio probatório dos professores; fazer ordem de serviço para carimbo automático; leitura dos planejamentos semanais das professoras;

3ª feira – 21/06/2022: conversa com PC sobre trabalho das professoras; realizar inscrições dos professores para Simpósio da Educação; recolher cadernetas das professoras e iniciar a observação das mesmas; tirar dúvidas com o departamento de planejamento sobre o programa para obter internet na escola;

4ª feira – 22/06/2022: preencher mapa de classe e enviar para SME; fazer cronograma e agendar pais para conversar sobre excesso de faltas das crianças; buscar computador na SME e produtos de limpeza; conversa com mãe de aluno em conjunto com PC; atualizar cadastro dos professores no portal da educação.

5ª feira – 23/06/2022: levantamento de alunos, funcionários e professores com COVID-19, fazer tabela e enviar SME; fazer e imprimir convocação para reunião de CE e APM; ir em loja de brinquedos para orçamento de compras; reunião com 4 pais para assinarem termo de excesso de faltas dos filhos; fazer e entregar tabela dos professores auxiliares presentes no mês; preencher ficha 100 dos professores; fazer ofício de exercício de professora do projeto especial;

6ª feira – 24/06/2022: feriado municipal (Agenda pessoal da Diretora, jun., 2022).

Embora tenha sido uma semana mais curta, com feriado na sexta-feira, foi uma semana bem intensa, com diversas demandas. As atividades listadas no registro acima evidenciam o quão intensa é a rotina do Diretor de Escola, embora, as tarefas

⁴⁰“Tempos Modernos” – Música composta por Lulu Santos. Letra completa disponível em: <https://www.lettras.mus.br/lulu-santos/47144/>.

⁴¹“Dias de Luta, dias de Glória” – Música composta por Thiago Castanho / Chorão. Letra completa disponível em: <https://www.lettras.mus.br/charlie-brown-jr/788211/>.

listadas sejam as programadas antecipadamente, e, como já mencionado, além das programadas, muitas emergem inesperadamente e acabam passando na frente das já programadas. Sem sombra de dúvidas não consegui realizar tudo o que foi programado para a semana, tendo que reagendar algumas demandas para outro dia devido ao surgimento de tarefas com necessidade imediata a serem resolvidas.

Sendo Diretora Iniciante muitas vezes fica difícil determinar as urgências. Parece que tudo tem que ser resolvido na hora. Porém, estou aprendendo que, na função de gestão, é preciso saber respirar, olhar as bonitezas da escola e usufruir de momentos alegres. A escola possui uma área verde bem ampla, como relatado em momentos anteriores. Quando me sinto afobada, angustiada e/ou quando preciso pensar melhor sobre algo ou situação recorro à “florestinha” da escola. O excerto abaixo, retirado de um dos meus registros, ilustra um destes momentos de refúgio à área verde da escola:

[...] Diante de tantos problemas foi necessário dar uma fugida para a “florestinha” (fundo da escola, repleto de árvores frutíferas que beira a floresta estadual) e usufruir desse local mágico e abençoado. Adentrar nesse espaço e fazer um passeio calmo e reflexivo aos sons dos pássaros e perfume de eucalipto é um imenso privilégio. Receber a luz solar e observar o crescimento das plantas que o seu Sartori cuida com tanto amor e carinho é revigorante e me faz retornar para minha sala com as energias recarregadas. A natureza me inspira, relaxa a minha alma. Como sou feliz e grata por estar habitando esse espaço [...] (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, abr., 2022).

Enfim, estar Diretora de Escola é um aprendizado constante do exercício de escuta e serenidade. É ter a prática de andar devagar e sempre, é ver a escola de diferentes ângulos, com inúmeras perspectivas. É um caminhar solitário⁴² (mesmo que eu ainda tenha fortes e comprometidas parceiras⁴³ para dividir o gerir da escola), sem pressa, contemplando cada parada, apreciando cada flor, pedra, árvore, solo que a estrada proporciona, sentindo os aromas, as brisas e tudo o que a jornada tem para surpreender. É relevante pontuar que Brande (2021), a partir de referências teóricas que focam na temática do professor em início de carreira, afirmam a existência do sentimento de solidão.

⁴²Refiro-me a um caminhar solitário devido a ser uma função em que tenho que tomar muitas decisões e mesmo que a maioria sejam em parceria ou discutidas, cabe a mim a decisão final. Os olhares, as assinaturas, as cobranças, sempre giram em torno da figura do Diretor.

⁴³Minha Vice-Diretora e Professora Coordenadora.

O relato abaixo demonstra que, mesmo na correria do dia a dia, tenho grande satisfação em estar ocupando a função de Diretora Substituta e o quanto a escola que trabalho alegra-me profissionalmente:

[...] mesmo em alguns momentos estando no olho do furacão, amo essa rotina louca e sinto grande prazer em minha função. É tão maravilhoso habitar este lugar ao lado de pessoas tão comprometidas e entusiasmadas como eu. Sinto-me no céu, no paraíso, todos os dias que saio de casa para trabalhar tenho imenso sentimento de gratidão e alegria (Diário reflexivo da diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, mar., 2022).

Identificar-se com o local de trabalho e sentir-se satisfeita com a função que realiza é extremamente importante para desenvolver um trabalho de qualidade e, mesmo que nos dias mais pesados, encontrar leveza na rotina. Contar com uma equipe comprometida e com parceiras de gestão que compartilham do mesmo entusiasmo que o seu é extremamente importante para que o trabalho flua e para que as ideias sejam colocadas em prática. Ninguém faz educação sozinho, educação é comunitária, grupal e, no próximo capítulo trago a importância do Diretor ter e contar com parcerias saudáveis e sólidas.

4. NA GESTÃO NÃO EXISTE SOLIDÃO – PARCERIAS DE SUCESSO

A experiência humana diferente (não a desigualdade) enriquece o processo de humanização. Um mundo único, um pensamento único, uma única possibilidade de futuro seria o processo de empobrecimento da humanidade (Geraldi, 2013, p. 14).

A Diretora de Escola não gere a U.E. sozinha. Isso seria humanamente impossível. São inúmeras as demandas para que uma pessoa possa dar conta de tudo.

Como Diretora, conto com a parceria de uma Vice-Diretora, figura esta que é o apoio do gestor nas questões administrativas, aquela que divide as funções, as alegrias, as tristezas e as angústias do cotidiano escolar. E, no fazer pedagógico, o Diretor de Escola encontra como parceiro o Professor Coordenador. Desta forma, diariamente, conto com o privilégio de ter ao meu lado duas excelentes profissionais, competentes e que trabalham com entusiasmo, comprometimento e dedicação.

Nas escolas do município de Rio Claro/SP a equipe gestora é composta pela Diretora, Vice-Diretora e Professora Coordenadora. Porém, a quantidade de Vice-Diretor e de Professor Coordenador varia conforme a quantidade de alunos e do grau de complexidade da U.E. O decreto 9221/2010 de 22 de dezembro de 2010 é o que dispõe sobre a definição de Módulo de Pessoal das Unidades Educacionais, definindo o “Quadro de Suporte Pedagógico e Administrativo e Quadro de Apoio Escolar” (Rio Claro, 2010, p.01) de cada escola.

Nas seções que seguem descrevo detalhadamente as funções do Vice-Diretor e do Professor Coordenador, conforme rege a legislação municipal, figuras que junto com a Diretora, formam a gestão/direção da escola.

Libâneo (2018) define que:

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo aos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível (Libâneo, 2018, p. 88).

Reiterando as ideias acima, nesta função de gestora educacional torna-se imprescindível delegar funções. Centralizar todo o trabalho para o gestor e/ou direção é uma tarefa equivocada de gestão e que, consciente ou inconscientemente, torna a

gestão baseada no controle, e isso não é nem um pouco saudável para o Diretor e tampouco para a equipe escolar.

Uma equipe gestora que visa os mesmos objetivos consegue trazer, para toda a equipe escolar, coerência no trabalho a ser realizado. Desta forma, a gestão precisa estar em sintonia, compartilhando dos mesmos ideais. Já vivenciei estar em gestões nas quais os ideais eram opostos e, nessas situações, o trabalho não se desenvolve. Quando cada um olha para lados opostos, o trabalho torna-se um cabo de guerra com elásticos, de forma que não há avanços e nada muda, tornando-se uma prática exaustiva e improdutiva.

Ser uma gestão sintonizada não significa que as ideias sempre serão iguais, mas sim, que todas prezam em oferecer o melhor aos seus educandos e que cada uma, na sua função, faz o seu melhor para que as metas aconteçam e saiam do papel. Para que haja tal sintonia é de extrema importância cultivar o diálogo e a escuta, exercícios difíceis de serem praticados em meio a uma rotina conturbada. Mas, se não houver o empenho em priorizar tais práticas semanalmente, a comunicação vai ficando escassa e a sintonia, aos poucos, vai se atrofiando.

Vivenciamos a gestão como um tripé, em que cada um - Diretor, Vice-Diretor e Professor Coordenador - é um pé de sustentação. Cada qual na sua função, dá suporte ao outro e viabiliza os processos quando, em algum momento e por diferentes motivos, acabam enroscados.

Na escola, busco, cotidianamente, compartilhar ideias e angústias com minhas parceiras de trabalho. Semanalmente, buscamos traçar metas e objetivos dos passos a serem dados e os caminhos que serão trilhados. Elas sempre dizem que sou cheia de ideias e, realmente, sou. Sou sonhadora, sonho alto, com audácia e, juntas, trabalhamos para que os sonhos se tornem reais. A Vice-Diretora sempre diz que eu sonho e ela corre atrás de fundos financeiros para tornar os nossos sonhos reais.

Quando vemos os sonhos tornarem-se reais - como por exemplo, a construção de um jardim sensorial⁴⁴, feito com muito suor e à diversas mãos - e presenciamos as crianças usufruindo de tais sonhos, é uma imensa satisfação. Nós três temos até uma “dancinha” especial para comemorar as conquistas. As fotos abaixo ilustram o espaço do jardim antes de ser reformulado e, depois, com o espaço finalizado.

⁴⁴O jardim sensorial foi planejado no ano de 2022 e finalizado em 2023.

Figura 6 - Espaço destinado ao jardim sensorial antes da revitalização do espaço



Fonte: Acervo pessoal da autora (2022)

Figura 7 - Jardim Sensorial Finalizado



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023)

Dessa forma, sonhar, colocar metas e realizá-las torna o cotidiano mais atrativo, convida-nos a buscar caminhos e a encontrar novas estradas.

Adentrar cada função da gestão é valorizar a importância de cada uma no que é e no que faz. As singularidades são tesouros a serem explorados. Nas seções abaixo descrevo as funções da Vice-Diretora e da Professora Coordenadora,

conforme legislações municipais, assim como as tarefas intrínsecas às respectivas funções e os quesitos exigidos para ser Vice-Diretor ou Professor Coordenador.

4.1 PARCERIA DA DIRETORA COM A VICE-DIRETORA

Na Rede Municipal de Rio Claro/SP, como mencionado anteriormente, o Diretor de Escola desfruta da parceria de um Vice-Diretor de Escola, a fim de auxiliá-lo em suas demandas e atribuições administrativas. A escolha do Vice-Diretor é realizada por indicação do Diretor da Escola e tal indicação é apreciada pelo CE. O Vice-Diretor de Escola, segundo o Estatuto do Magistério público Municipal do Município de Rio Claro/SP (Rio Claro, 2007, p.58) “responde pela direção da unidade nos períodos de sua responsabilidade e de ausência do titular da unidade educacional” e ainda, tem as seguintes atribuições:

- a) assistir o diretor no exercício de suas funções e substituí-lo nas suas ausências e impedimentos legais;
- b) exercer as atribuições que lhe forem delegadas pelo Diretor de Escola da Unidade Educacional e que digam respeito ao desempenho dos trabalhos administrativos da escola;
- c) manter-se a par da legislação vigente, bem como cumprir as determinações e normas referentes à escrituração e ao arquivo da Unidade Educacional;
- d) manter em ordem e em dia a documentação e o prontuário do pessoal técnico, administrativo, docente e discente, bem como a correspondência da Unidade Educacional;
- e) executar atividades de acompanhamento dos projetos educacionais no que diz respeito aos recursos humanos, materiais e infra-estrutura no âmbito da unidade educacional (Rio Claro, 2007, p. 58).

Para tal função necessita-se de curso superior de Graduação em Pedagogia ou outro de nível superior, com pós-graduação “stricto sensu” na área da Educação, necessitando de uma experiência como docente mínima de três anos.

A Vice-Diretora, conforme as atribuições que constam no documento acima citado, tem as funções mais burocráticas e administrativas, com foco nas documentações funcionais. Na divisão de tarefas que realizamos na escola, a Vice é responsável por algumas atribuições de documentações da parte financeira, como orçamentos, compras, PDDE e APM, boletim de frequência, controle de faltas e substituições de professores e funcionários.

Muito além das atribuições legais que competem ao Vice-Diretor de escola, tenho minha Vice-Diretora como parceira fiel, aquela que divide as alegrias, tristezas, angústias e aflições do dia a dia. Se eu fosse representar através de uma imagem o

que significaria essa parceria e estas duas pessoas dentro da escola, representaria com a figura de uma árvore, em que eu, Diretora, seria o tronco, com seus inúmeros galhos e a minha Vice-Diretora as folhas.

Em uma árvore, o tronco tem a função de sustentar toda a planta, de transportar a água, sais minerais, os açúcares produzidos na fotossíntese até as folhas. Ele é todo ramificado, com várias subdivisões e camadas cuja estrutura forte suporta o mal tempo como a chuva e os ventos. Já as folhas têm a função da respiração e transpiração, elas reservam os nutrientes e facilitam a captação da energia luminosa. Tal metáfora simboliza exatamente o cotidiano das duas funções dentro da escola. Eu, Diretora, tronco, necessito alcançar a todos, ver, ouvir, resolver, questionar, orientar, organizar, buscar soluções, reunir, entusiasmar, cativar, são tantos galhos... Já minha Vice-Diretora, folha, vai trazendo a luminosidade, vai criando espaços, reunindo, facilitando e liberando o fluxo, buscando meios e recursos possíveis e impossíveis para que a escola continue a florescer e oferecer frutos doces e saborosos.

Penso que, na parceria entre Diretora e Vice-Diretora, precisa haver sintonia, confiança, cumplicidade, lealdade e diálogo. Eu e minha Vice-Diretora compartilhamos dos mesmos propósitos educacionais. Quando as ideias são opostas, analisamos ambas e decidimos juntas a melhor opção pensando sempre nas crianças. Enquanto lema principal para gerir a instituição, como mencionado anteriormente, temos o jargão de que a escola funciona em função das crianças e, dessa forma, fica mais coerente tomar decisões.

A direção da escola nem sempre é uma posição confortável, porque cabe a nós tomarmos decisões e, muitas vezes, não são decisões que são apreciadas por todos. Tais decisões, dentro de uma proposta de Gestão Democrática, precisam ser respaldadas e legitimadas pelo CE e APM, órgãos fundamentais para apoiar o trabalho realizado pela direção. Quando o Diretor reivindica algo, é fácil dizer “não” para uma única pessoa, porém, quando é um grupo que luta por princípios e tem representatividade de vários segmentos, o cenário muda (Paro, 2002). Em breve, na seção 4.3, abordarei como trabalhamos em parceria com tais órgãos e a fluidez com que o trabalho é realizado. Porém, no cotidiano escolar, muitas decisões precisam ser imediatas, não havendo a possibilidade de consulta prévia aos órgãos colegiados, ou até mesmo em pensar diferentes possibilidades de soluções para resolver um problema/situação. Bertochi (2021) corrobora com a mesma perspectiva quando

relata em sua tese que “frequentemente a gestão [...] está envolta em uma imprevisibilidade que, em grande parte das vezes, exige tomada de decisão imediata, sem possibilidade de uma reflexão mais apurada sobre a situação” (Bertochi, 2021, p. 67). Dessa forma, decidir é um ato político, visto que, quando delibero algo, estou me posicionando politicamente, seja consciente ou inconsciente.

A escola é uma estrutura excessivamente dinâmica, com constantes reformulações dos caminhos a serem trilhados e, por mais que tentemos seguir uma lógica contínua e previsível do dia, da semana ou do mês, a torrente da escola segue seu próprio caminho. Assim como o fluxo da água após uma grande tempestade passa demarcando o solo e arrastando o que estiver pela frente, a rotina da gestão dentro da UE é similar. As urgências vão sobrepondo o que já havia sido programado e nos vemos “apagando incêndio” o dia todo.

Como pessoa e como profissional penso ser importante comemorar e agradecer as conquistas, as parcerias e o trabalho que é realizado no cotidiano. Pequenos reconhecimentos alegram o grupo, valorizam e demonstram o quanto cada um é importante na função que desempenha.

No fragmento abaixo, retirado dos meus registros de fatos e memórias, relato brevemente a comemoração que ocorreu no final do primeiro semestre de 2022 antes de uma reunião de equipe de encerramento semestral:

A reunião tinha uma pauta prévia. Antes da reunião iniciamos o dia com um almoço ao qual foi servida uma bela feijoada e sobremesas saborosas. As cozinheiras fomos eu e a Vice-Diretora. Como gostamos de cozinhar! O almoço foi uma forma de agradecer o trabalho realizado no primeiro semestre e todo o carinho que recebi antes e depois da minha cirurgia. A equipe merece esse reconhecimento e agrado, todos são muito colaborativos e a escola funciona como uma linda orquestra, sempre afinada!!! É uma alegria estar nesta escola e poder trabalhar com pessoas que fazem a diferença na educação (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, jul., 2022).

É bom quando vivenciamos momentos alegres na escola, faz acreditar que estamos no caminho certo. A escola não deve ser um local sempre sério, sem comemorações. Os momentos fraternais aproximam o grupo, fazem com que conheçamos cada um como pessoa, como ser humano. Faz com que reconheçamos que cada um tem uma história de vida antes de ser profissional e, ter uma Vice-Diretora que embarca nas “loucuras” comigo, é imprescindível, pois nada seria possível sem o apoio constante que recebo dela, nada seria concretizado sem essa parceria cúmplice que firmamos como profissionais da educação.

4.2 PARCERIA DA DIRETORA COM A PROFESSORA COORDENADORA

Na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro/SP as escolas contam com a figura do Coordenador Pedagógico, denominado como Professor Coordenador. Aqui, é uma função de suporte pedagógico “privativa de profissionais do magistério estáveis [...], da rede municipal de ensino de Rio Claro [...]” (Rio Claro, 2019, p. 1). Para ocupar esta função o profissional necessita ter como formação “curso superior de graduação em Pedagogia ou outro de nível superior com pós-graduação “stricto sensu” na área de Educação” (Rio Claro, 2007, p.59). Como experiência profissional, a função requer o mínimo “de 03 (três) anos na docência ou em funções do magistério público municipal” (Rio Claro, 2007, p.59).

Inicialmente, para ocupar esta função, cabe ao professor estável enfrentar algumas etapas descritas no Decreto nº 11.578, de 09 de setembro de 2019, o qual “Regulamenta os procedimentos de designação para função da classe de Suporte Pedagógico de Professor Coordenador [...]” (Rio Claro, 2019, p. 01). Resumidamente, o processo tem a elaboração e apresentação de um plano de trabalho na SME e na U.E. de interesse para assumir a função e eleição entre os pares. Todas as etapas são eliminatórias. Assumindo a função, a cada dois anos, o profissional é avaliado pela SME, direção e equipe de docentes da U.E. (Rio Claro, 2019).

Como atribuições gerais, cabe ao Professor Coordenador “coordenar, acompanhar, avaliar e propor alternativas de solução do processo pedagógico no âmbito da unidade educacional” (Rio Claro, 2007, p.59) e, como atribuições específicas, ao profissional fica incumbido:

- a) coordenar as atividades de planejamento, organização, coordenação, controle e avaliação da ação docente;
- b) assistir o Diretor de Escola na coordenação e elaboração do planejamento didático-pedagógico da escola, de modo a garantir a sua unidade e a efetiva participação do corpo docente e dos demais servidores da unidade;
- c) coletar informação e sistematizar dados específicos que subsidiem as tarefas do acompanhamento, avaliação, controle e integração do currículo;
- d) promover reuniões periódicas com professores para avaliação do trabalho didático e levantamento de situações que reclamem mudanças de métodos e processos, bem como aprimoramento das funções docentes;
- e) coordenar, orientar, acompanhar e avaliar as atividades relacionadas ao cumprimento das horas de trabalho pedagógicos dos docentes no local de trabalho;
- f) colaborar no processo de identificação das características básicas da comunidade e clientela escolar;

g) colaborar no processo de integração escola-família-comunidade (Rio Claro, 2007, p.59).

A escola que atuo como Diretora conta com uma Professora Coordenadora que desenvolve um trabalho bem consistente e sólido com o grupo de professores. É uma profissional extremamente comprometida com as questões pedagógicas da escola e tem como foco principal do trabalho que realiza a formação continuada do grupo de professoras. Está atuando frente ao grupo desde 2018 - cabe salientar que o grupo de professores permanece o mesmo, em sua maioria, há muitos anos, o que favorece significativamente um contínuo processo formativo.

Mesmo o Diretor de Escola estando repleto de muitas demandas, acredito ser de extrema importância o profissional ter um olhar ativo e cuidadoso para o trabalho pedagógico desenvolvido na escola. O trabalho do Diretor de Escola não pode “resumir-se à atividade administrativa. Todas as suas ações devem ter como foco a aprendizagem e a formação do aluno, por isso participa também da equipe técnico-pedagógica” (Mello; Miranda, 2020, p. 134).

Portanto, o Diretor de Escola estar envolvido nas questões pedagógicas enriquece e legitima as ações pedagógicas realizadas pelo Professor Coordenador, além de facilitar a viabilização de demandas pedagógicas que requerem gastos financeiros, envolvimento de toda a equipe escolar e/ou tempos pedagógicos específicos, agilizando processos e, na medida do possível, desburocratizando-os. Dessa forma, segundo Massena (2018, p. 40), “[...] ao diretor competem as questões administrativas mas, sobretudo, precisa apreender a escola em seus aspectos pedagógicos e culturais, articulando tais dimensões [...]”.

Contudo, ao Diretor de Escola, cabe estar conectado ao Professor Coordenador para que se tenha mais êxito educacional no sucesso acadêmico das crianças. Conforme Paro (2001) a educação para a democracia necessita de coerência entre o discurso e a prática e, se queremos formar alunos com atitudes e valores,

[...] quanto mais se considera a educação como fim e mais se preocupa com maneiras efetivas de alcançá-lo, mais a coordenação e a direção se afirmam como mediações para atingir esse fim, embora não se deva nunca esquecer que, nesse caminho, colheremos se o processo de mediação for democrático, fins importantes para a educação, como a colaboração recíproca, a solidariedade e o entendimento humano num agir coletivo (Paro, 2001, p. 119).

Portanto, partindo desse pressuposto, através de mediações, tanto a direção escolar quanto a coordenação, têm a responsabilidade com o processo educacional das crianças e com todas as propostas e experiências que perpassam no interior do estabelecimento de ensino (Paro, 2001). O mesmo autor considera que “nesse sentido, a atuação do diretor escolar e do coordenador pedagógico se dá como autêntica coordenação do trabalho humano coletivo que se desenvolve em todas as esferas da escola” (Paro, 2001, p. 120).

Um Diretor ausente das questões pedagógicas torna o processo truncado e, muitas vezes, inviável. Afirmo esta questão a partir de minha experiência na função de Professora Coordenadora⁴⁵ e de Coordenadora Pedagógica do CAP em anos anteriores. Aponto também para o excesso de burocracias inviáveis como um empecilho ao desenvolvimento frutífero do trabalho pedagógico e de qualidade dentro da escola. É preciso investir na praticidade dos processos para que os olhares se amplifiquem nas questões pedagógicas e humanas que são tão importantes dentro das instituições de ensino. Somos obrigados a despender muito tempo com papéis e pouco tempo com os humanos (crianças e adultos).

Como bem apontado por Nascente, Conti e Lima (2018)

Compreende-se, assim, que desburocratizar não significa eliminar a burocracia e muito menos introduzir procedimentos competitivos, gerenciais, tecnológicos e empreendedores para agilizar os órgãos prestadores de serviços públicos, mas construir uma burocracia arejada, crítica, aberta a mudanças, a serviço dos cidadãos (Nascente; Conti; Lima, 2018, p. 162).

Para Bertochi (2021, p. 239), “frente a isso, é possível que uma burocracia mais aberta e crítica possibilite uma gestão mais democrática, que alie a expertise administrativa a uma perspectiva política e ética”. A questão central é desatar nós e, penso que desburocratizar seja isso. Na medida do possível, afrouxar laços que só sufocam, diminuir as formalidades excessivas e bombear mais energia no coração da escola que, a meu ver, é o trabalho pedagógico.

Dessa forma, o trabalho pedagógico desenvolvido com excelência propicia diferentes experiências. Tais experiências necessitam ser enriquecedoras, desafiadoras e diversificadas, proporcionando às crianças o agir, o pensar, o refletir e o desenvolvimento das múltiplas linguagens a fim de cumprir a finalidade da Educação Infantil contemplada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que

⁴⁵Fui Professora Coordenadora na Rede Municipal de Rio Claro/SP de 2014 a 2017 em uma escola de Educação Infantil Etapas I e II (crianças de 3 a 5 anos de idade).

visa “o desenvolvimento integral da criança de zero a cinco anos de idade em seus aspectos físico, afetivo, intelectual, linguístico e social” (Brasil, 2013, p. 24).

Segundo Mello (2008)

[...] ser diretora de instituições de educação infantil é muito diferente de ser diretora de escolas do ensino fundamental. Faço essa afirmação pautada em vários aspectos, um deles refere-se à falta de definição clara do papel das instituições de educação infantil, que continuam em um cenário de desafios na tentativa de articular o cuidar e o educar, enquanto o ensino fundamental tem claro seu papel (Mello, 2008, p. 87).

Nesse sentido, pertencer à Educação Infantil é um constante desafio e exige uma árdua militância em legitimar os espaços da instituição enquanto locais com características próprias, os quais não preparam as crianças para etapas posteriores, mas sim proporcionam aos pequenos, no momento presente, ricas experiências para o que a criança é agora e não o que virá a ser.

Desta forma, é imprescindível o Diretor de Escola legitimar o trabalho do Professor Coordenador e dar o suporte necessário para que haja fluidez no processo. Segundo Massena (2018, p. 108) “os diretores são atores-chave no processo de gestão da escola, na criação de condições efetivas de aprendizagem e de desenvolvimento integral do educando com vistas ao exercício da cidadania, finalidade última da Educação Básica”. Portanto, Diretora e Professora Coordenadora precisam atuar em conjunto, manter diálogo constante e estarem conectadas nos propósitos educacionais e institucionais.

O relato abaixo ilustra um momento formativo no qual algumas questões indelicadas são percebidas, e o meu papel, enquanto Diretora de Escola, requer atuar para que não se percam os momentos de formação. Posteriormente, o segundo relato, aborda o trabalho em parceria realizado pela Diretora e pela Professora Coordenadora, assim como a grande sintonia do trabalho que acontece na escola:

Algo me incomodou um pouco na HTPC de hoje. Algumas professoras ficaram com conversinhas paralelas e murmúrios. Percebi nas entrelinhas que também incomodou a Professora Coordenadora. Talvez a disposição das mesas e cadeiras favorece as conversas e risadinhas. Me senti incomodada com a postura das colegas. Vou pensar em uma nova disposição dos mobiliários para as HTPC a fim de contribuir com a Professora Coordenadora nesse incômodo e na falta de respeito das colegas para com o trabalho que está sendo realizado (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, mai., 2022).

Nas HTPC anteriores estava me incomodando as conversas paralelas entre algumas professoras enquanto a Professora Coordenadora realizava a formação. Fiquei pensando em formas de como resolver da melhor maneira este problema. Porém, no passar dos dias a fluidez dos acontecimentos vai se encaixando e, no final da semana passada chegaram mesas novas no refeitório, embora grandes, são muito bonitas e necessárias, pois as nossas mesas estavam bem ruins e velhas. A Professora Coordenadora, quando viu as mesas comentou comigo que as mesas eram bem bacanas e que poderíamos fazer algumas HTPC nas mesas novas, utilizando o espaço do refeitório. Na mesma hora, achei a ideia incrível e conversei com ela sobre meu incômodo. Decidimos então, que a partir da próxima semana iniciáramos as HTPC no refeitório, utilizando as mesas novas e daríamos como justificativa uma melhor acomodação do grupo assim como a oportunidade de estarmos em um local mais amplo e arejado (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, jun., 2022).

É incrível como as coisas vão se encaixando e que, com tranquilidade e aguardando o momento certo para agir, resolvemos os problemas com mais serenidade e sabedoria. O exercício de aguardar, refletir e depois agir, se necessário for, só adquiri sendo Diretora. Antes, nas outras funções que ocupei, como professora e Professora Coordenadora, pensava que deveria agir imediatamente. Tinha dentro de mim a cobrança de que precisava “dar respostas” imediatas, mas a vida, os acontecimentos e a maturidade me trouxeram a serenidade em dar-me o direito de responder e agir depois, pensar com cautela, refletir e amplificar o olhar sob diversas óticas. Essa pausa é prazerosa, necessária e muito mais saudável.

Conflitos, tensionamentos, situações difíceis e embaraçosas emergem na rotina de uma escola. A escola é feita por pessoas, humanas, com opiniões, formações e vivências diferentes, que se colocam em um longo período de tempo, num mesmo espaço, formando outros seres humanos. Desta forma, não existem máquinas. Equipamentos são ajustáveis, regulados para que não gerem problemas; já nós, humanos com experiências singulares e únicas, estamos suscetíveis a nos depararmos com conflitos, e como única saída para que as situações emergidas sejam resolvidas, tem-se o diálogo. Tem momentos que os conflitos precisam ser explicitados, colocados em discussão, mesmo que momentaneamente gere desconfortos e “caras emburradas”. Torna-se imprescindível trazer as discussões à tona para que os problemas sejam resolvidos e solucionados. Solucionar conflitos não significa que as soluções encontradas agradarão a todos, mas sim, que foi encontrada a melhor solução pela maioria do grupo, conforme as possibilidades disponíveis naquele momento. E, quando o grupo fica dividido nas opiniões ou não encontram-se

soluções viáveis, recorro aos órgãos colegiados, às legislações e às crianças, peças-chaves para uma gestão democrática.

Olhar sob diversas óticas e colocar-se no lugar do outro também é uma importante atribuição do Diretor de Escola. A empatia e a escuta são substantivos que fazem a diferença no cotidiano da gestão escolar. Se o objetivo é que tenhamos uma equipe parceira, empática e feliz, precisamos iniciar com nossas atitudes. Dessa forma, o relato abaixo aborda o trabalho de parceria diária entre a Diretora e a Professora Coordenadora, assim como a sensibilidade da escuta e da empatia nos acontecimentos do cotidiano escolar.

A Professora Coordenadora veio relatar que [...]. Diante da situação, conversei com a professora, perguntando se caso mudássemos a reunião de pais para o dia 15/08, se a ajudaria na finalização dos relatórios. A professora ficou bem feliz e agradecida e falou que a ajudaria muito. Então, diante do fato, propus ao grupo de professores (não dizendo os motivos) a troca da reunião de pais para o dia 15/08. Todos os professores toparam a troca (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, ago., 2022).

Dessa forma, ser empática e solidária com o problema do próximo, penso que seja uma atribuição importante do Diretor de Escola. Nem sempre conseguiremos resolver as situações de todos, mas, havendo a possibilidade de buscar soluções frente a fatos, pode-se minimizar o sofrimento do outro e ser um elixir para a alma do Diretor de Escola, que agiu com humanidade e respeito.

A Professora Coordenadora com a qual compartilho diariamente o trabalho pedagógico é uma profissional empática, solidária, sensível, sempre feliz com a vida. Acompanha cada professora nas propostas diárias, interage, fotografa, complementa, dialoga, respeita limites e orienta com maestria. É apoio ao grupo, às crianças e à escola. Esta profissional, no cotidiano, me instiga em ser mais humana e positiva. No campo da Coordenação Pedagógica, Libâneo (2018, p. 180) relata que, conforme estudos atuais, “o papel do coordenador pedagógico é de monitoração⁴⁶ sistemática da prática pedagógica dos professores, sobretudo mediante procedimentos de reflexão e investigação.” Isso, sem dúvidas, é realizado com maestria no trabalho pedagógico desenvolvido na escola que atuo, uma vez que acompanho o trabalho diariamente, de forma que isso se torna bem evidente nas formações continuadas em serviço que acontecem semanalmente durante as HTPC.

⁴⁶Contemplo o conceito de monitorizar como a prática que a PC tem de acompanhar e orientar (não de controlar) o trabalho dos educadores, tendo sempre como norte a proposta pedagógica da escola.

Como Diretora, um momento bem prazeroso que vivencio na rotina cotidiana, em conjunto com a Professora Coordenadora, é a leitura dos planejamentos semanais das professoras e dos registros reflexivos⁴⁷ que elas produzem. Semanalmente, acompanhar tais registros me faz estar “dentro” de cada sala de aula, vivenciar cada proposta realizada com os educandos.

Durante as leituras, pude vivenciar relatos de dúvidas, incertezas, alegrias, evoluções dos pequenos, dificuldades das crianças ou da professora, comentários das festividades. Enfim, tais registros são retratos dos acontecimentos pedagógicos que permeiam diariamente em cada sala de aula.

O excerto a seguir ilustra um pouco das vivências que compartilho com as professoras ao adentrar em seus registros: *“Em relação à festa da família, a professora do infantil II, colocou que a festividade foi um sucesso e que ficou muito feliz em compartilhar com os pais momentos tão lindos”* (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, set., 2022).

Ausentar-me em adentrar nos registros das professoras significaria perder oportunidades de aprendizagem, de reflexão e de formação. Quando dialogo com o outro, converso comigo mesma e “é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática” (Freire, 2022, p.40). No excerto abaixo, retirado dos meus registros de memórias e fatos, relato um acontecimento ocorrido durante a leitura de um dos registros reflexivos de uma professora do Infantil II:

Hoje a professora do infantil II surpreendeu-me positivamente. Depois de várias semanas com propostas muito monótonas e desinteressantes, necessitando de várias interferências da Professora Coordenadora, o planejamento semanal da referida professora estava bem criativo, com propostas bem interessantes para as crianças. Nos comentários a parabenizei dizendo que o planejamento dela estava bem escrito, com propostas variadas e desafiadoras para os educandos. A professora ficou tão feliz com o comentário que veio na minha sala agradecer o escrito e os elogios. Eu disse que o mérito era todo dela e que o comentário havia sido sincero. Ela reluziu... É uma professora que sempre necessita de muitas orientações e esse elogio pode ser que tenha dado um upgrade em sua prática. É uma pessoa sempre muito pessimista e que reclama de tudo, nunca nada está bom... Foi notável a mudança no seu semblante, a sua alegria [...] (Diário reflexivo da diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, jul., 2022).

⁴⁷Os registros reflexivos são escritas realizadas pelo professor em forma de texto, relatando e refletindo sobre o trabalho que foi realizado semanalmente, a partir do planejamento semanal entregue previamente à Professora Coordenadora. Tal registro favorece o processo formativo e reflexivo do educador para com ele mesmo e com a PC.

Perceber, através da leitura e análise dos registros das professoras, as mudanças e a dedicação que depositam ao documentarem suas práticas requer sensibilidade e visão panorâmica das ações que são realizadas no cotidiano. Não é suficiente ler os cadernos de registros, é necessário acompanhar a prática, e eu, enquanto Diretora, faço questão de estar perto, acompanhando o trabalho realizado pelas professoras. Sempre que possível, tal acompanhamento é realizado quando entro nas salas de aula, quando participo da atividade/brincadeira que está sendo realizada, quando vou na área externa com a turma e fotografo, faço perguntas às crianças, exploro junto com elas os materiais. Enfim, além de estar acompanhando o trabalho pedagógico, também participo de momentos prazerosos com os pequenos. Deste modo, a leitura dos diários e o acompanhamento das propostas devem caminhar juntas, a fim de observar a relação dialógica que a escrita tem com a prática. Dialogar com o registro do professor leva-o a um movimento de ação-reflexão-ação. E, quando o movimento acontece entre Diretora, Professora Coordenadora e professoras, mais rico torna-se o movimento dialógico e reflexivo.

Esses movimentos reflexivos e dialógicos também acontecem durante as HTPC. As formações semanais são consistentes e abrangem as necessidades e/ou dificuldades que o grupo de professoras apresenta no decorrer do ano. Também, a fim de contemplar interesses e sugestões do grupo, no início do ano letivo, a Professora Coordenadora realiza uma pesquisa através do *Google Forms* com todos os educadores levantando temáticas a serem estudadas durante as HTPC do ano letivo. Após realizado o levantamento das necessidades e interesses do grupo, a Professora Coordenadora elabora uma tabela e entrega para o grupo com todas as datas das HTPC e a temática de cada uma delas. Desta forma, as formações são mediadas em necessidades e/ou interesses do corpo docente da escola e visualizadas por todos.

No trecho abaixo relato a vivência em uma das HTPC. O relato demonstra como uma das formações aconteceram e ilustra a participação do grupo e a troca de experiências que ocorrem entre os pares:

Conforme a Professora Coordenadora desenvolvia a formação através de slides e explicações, o grupo contribuía e compartilhava entre si as experiências vividas dentro das salas de aula, o que, tornou a HTPC rica, produtiva e envolvente para todos. Conforme a colega menos experiente compartilhava as dificuldades que estava tendo em realizar o trabalho com cantinhos, as demais colegas apontavam soluções e sugestões para que ela se encorajasse a praticar as atividades diversificadas com sua turma.

Conforme a professora relatava como tinha se aventurado nas primeiras semanas ao trabalho com cantos, as professoras foram sugerindo e ajustando alguns pontos. Foi muito rico os momentos de troca entre o grupo, um grupo bem maduro, seguro no que faz e que está disposto a compartilhar os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos.

A Professora Coordenadora também instigava o grupo à participação. Como ela já conhece as professoras e sabe das potencialidades de cada uma, conforme desenvolvia o conteúdo, ela propunha para as professoras falarem sobre algo. A professora do infantil II foi bem participativa e apresentou ricas contribuições, assim como a outra professora de outra turma de infantil II. [...] Enfim, foi uma HTPC muito produtiva, entusiasmante e dialógica, rica em compartilhamento de conhecimentos, respeito e empenho (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, jul., 2022).

Integrar-se ao grupo de professores, e estar conectado com o andamento das propostas que acontecem na escola, é tarefa importante para um Diretor de Escola que almeja uma educação de qualidade para seus educandos. Quando o Diretor está inserido nos contextos pedagógicos, abrem-se possibilidades. Propor alternativas e momentos diferenciados na escola é rotineiro em minha atuação como Diretora. Quando lanço alguma proposta, converso inicialmente com a Professora Coordenadora a fim de discutirmos as possibilidades de implementação do que está sendo pensado, e o mesmo movimento acontece quando as ideias ou propostas surgem da Professora Coordenadora. Quando entramos em acordo mútuo, levamos as possibilidades de propostas ao corpo docente. Sempre após esboçar o que estamos pensando, ouvimos a opinião de todos os professores e realizamos a votação de aceitação ou não da proposta. A seguir, coloco o trecho do relato de um dos meus arquivos de registros de fatos e memórias de uma proposta que foi lançada na reunião de replanejamento do ano de 2022:

Na reunião pedagógica de replanejamento propus ao grupo de professores sobre iniciarmos uma vez por mês um “Momento Integração”. O formato seria da seguinte forma: Uma vez ao mês as turmas se reúnem em duplas para realizarem uma proposta juntas (brincadeira, atividade, experiência, história, etc.) e a cada mês trocam-se as duplas de salas. Em dezembro, as 4 turmas juntas realizariam uma única proposta. O objetivo é para que haja a troca, a integração, socialização entre as turmas e entre as diferentes idades. Os professores aderiram à proposta e iniciaremos a Integração em agosto. Será entregue um cronograma com as datas e as turmas.

Fiquei bem feliz com a adesão do grupo, acredito que irá acrescentar bastante na socialização e aprendizagem das crianças, essa troca entre idades é fundamental e consta nos documentos oficiais como necessária à Educação Infantil (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, ago., 2022).

Observar as necessidades e ver as individualidades são minúcias nada fáceis em serem percebidas no cotidiano. A escola é um local de acontecimentos muito

amplos e singulares, muitas coisas ocorrem ao mesmo tempo. Atentar-se para uma escuta ativa, ouvir mesmo no silêncio e silenciar no barulho são ações que requerem sensibilidade.

Quando Professora Coordenadora e Diretora estão conectadas pedagogicamente e olham para a mesma direção, as possibilidades de ampliação das experiências para as crianças são férteis. Se eu, Diretora, não estivesse atenta aos acontecimentos pedagógicos da escola e não estivesse em constante diálogo com a Professora Coordenadora, eu poderia interpretar muitas demandas solicitadas como desnecessárias, como futilidade. No entanto, estando de mãos dadas com o trabalho pedagógico, valorizo a solicitação de novos jogos, materiais, utensílios, equipamentos, espaços, etc. Portanto, com veemência, afirmo a importância do Diretor de Escola ser um educador de formação, um pedagogo, e não um administrador. A escola é muito diferente de uma empresa, nela, as questões pedagógicas são a razão de ser e não seria possível uma educação de qualidade se o Diretor não tivesse esse olhar pedagógico e educacional. Transformar a escola em uma empresa é um grande equívoco, é uma forma de desumanizar a formação, mecanizando-a. Dessa forma, quando a escola é comparada com uma empresa a ser administrada, tal comparação não é coerente e tão pouco viável. Uma empresa tem como foco o lucro, a produtividade e, a escola, uma instituição educacional pública, preza por uma formação política, ética e justa (Paro, 2007). Partindo desse pressuposto, fazer uma escola humana, instigante e com momentos felizes não é tarefa fácil, mas possível, principalmente quando parcerias de sucesso são firmadas durante a caminhada.

Na próxima sessão relato sobre a parceria firmada com os pais, com o CE e com a APM. Sem tais parceiros ao lado da gestão, o caminhar seria árduo e difícil.

4.3 PARCERIA DA GESTÃO COM FAMILIARES, CE E APM.

A gestão da escola, composta pela Diretora, Vice-Diretora e Professora Coordenadora, deve vislumbrar a participação ativa de toda a comunidade escolar, que inclui os professores, os funcionários, os pais e familiares dos alunos. Segundo Oliveira e Menezes (2018, p. 880), “gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos

gerenciais e técnico-administrativos”. Dessa forma, a equipe gestora é responsável em mobilizar os envolvidos no processo educacional a fim de que os objetivos postos no PPP da U.E. se efetivem.

A participação ativa implica que todos sejam protagonistas e responsáveis diretos pelas decisões a serem tomadas na escola, bem como pelas ações que serão articuladas dentro da unidade escolar e “não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais” (Gadotti, 2012, p. 39). Segundo Silveira e Adrião (2009)

Participar e opinar são aprendizados e cabe à escola, também, propiciar essa oportunidade. A participação deve ser entendida como um exercício pelo qual a comunidade e demais funcionários aprendam sobre o funcionamento da escola, para que possam decidir sobre as questões escolares (Silveira; Adrião, 2009, p. 80).

Ser protagonista na escola de Educação Infantil é fazer valer os lugares que ocupamos: o de Professora Coordenadora, o de professora, o de criança, o de Diretora e Vice-Diretora. Zanfalice (2021, p.191), que desenvolveu uma pesquisa sobre o protagonismo das crianças na Educação Infantil, afirma:

Cada qual se destacando como deve ser, não sendo coadjuvantes uns dos outros. Colocarmo-nos em posição de coadjuvantes pode nos levar a letargia e sempre esperar do outro uma solução, uma mudança, uma transformação; colocar as crianças como coadjuvantes pode fazer com que nos percamos nos caminhos de organização das práticas pedagógicas. E não é esse ser humano em segundo plano que queremos formar. E se, de fato, queremos uma transformação social, é preciso compreender que cada um exerce papel fundamental dentro de um coletivo e que pode e deve se colocar, se expressar ali (Zanfalice, 2021, p. 191).

Portanto, ser protagonista no lugar que ocupa é não esperar que o outro aja, é ter atitude, é escrever sua história, responsabilizar-se pelas próprias atitudes, atos e escolhas.

Como Diretora, procuro instigar a participação de cada um, valorizar as ideias individuais e coletivas. Articular, viabilizar e garantir processos coletivos de participação e decisão de todos é tarefa árdua, requer muito diálogo, disposição à escuta e sensibilidade. A atuação do Diretor precisa estar articulada ao desenvolvimento de uma educação comprometida e humanizadora, fundamentada no diálogo, na democracia. É preciso que as razões técnicas de agir sejam impregnadas de conotações políticas e que as mesmas não se desvinculem das técnicas, de forma que o ensino seja comprometido com a construção de personalidades humano-históricas (Paro, 2010).

Contudo, para que todos se sintam parte integrante do processo educacional, penso que é de extrema importância que a comunidade escolar se sinta ouvida e, na medida do possível, atendida em suas necessidades. Para tal, o cotidiano e as decisões devem acontecer em um processo democrático, participativo, sensível, afetivo e reflexivo, em um movimento espiral de retroalimentação. Rolindo (2021, p. 157) aborda em seus estudos que “o trabalho coletivo é importante na escola, mas também representa um desafio. [...] Mais do que distribuir tarefas, trabalhar coletivamente envolve o compartilhamento de ações, iniciativas e responsabilidades”.

Partindo desse pressuposto, penso que a coletividade só acontece quando as pessoas se sentem pertencentes ao local que estão inseridas, e, desenvolver esse sentimento de pertencimento leva tempo, requer laços de confiança e credibilidade. Barros (2020) aborda, no excerto abaixo, a importância de uma escola organizada e gerida democraticamente levando em consideração a coletividade.

A organização escolar assume, nessa concepção, caráter de coletividade, pautada na organização e busca de interesses e objetivos comuns, na qual cada sujeito exerce democraticamente a expressão de suas ideias, podendo sugerir, propor, planejar ações, enfim, participar nas decisões que conduzem os rumos da instituição escolar. Nessa visão, os membros da escola e comunidade assumem o papel de sujeitos ativos e não de meros executores de tarefas delegadas arbitrariamente por um poder centralizado na figura de um único dirigente (Barros, 2020, p. 131).

Através deste movimento de escuta, Mattos (2020, p.109) compreende “que a figura do diretor de escola muda do administrador para o líder democrático, que busca ser um integrador da comunidade escolar, almejando ser também um conciliador das diversas opiniões e anseios desse grupo”.

Dessa forma, garantir que toda a comunidade escolar participe das decisões requer momentos integradores e fomentadores de discussões. Contudo, torna-se imprescindível práticas que incentivem a “reflexão e ação” (Freire, 1987, p. 122) no desenvolvimento constante da consciência crítica, através de “rupturas com o passado e promessas para o futuro” (Gadotti, 2012, p. 41), em um ir e vir de ideias, ações, conquistas e retrocessos, que dão vida e movimento à escola, permeando o diálogo por entre os corredores da escola e desenvolvendo, em todos os seus atores/atores, o exercício constante de cidadania e da democracia. Estes são princípios fomentadores da gestão democrática e, segundo Souza (2009), a gestão democrática

[...] é compreendida, então, como um processo político através do qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade, no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (Souza, 2009, p. 125-126).

Portanto, as ações sustentadas coletivamente e fundadas na participação de todos os agentes escolares, são construções constantes, de tal forma que romper com concepções enraizadas, nas quais os agentes educacionais são meros receptores, é um movimento desafiador dentro da escola e necessita prioritariamente partir do gestor.

Vivenciei e vivencio, dentro das U.E. pelas quais estive atuando, profissionais que sempre recebem e receberam tudo pronto, de forma que as decisões eram tomadas de cima para baixo, sem consultas e/ou discussões prévias aos envolvidos. Dessa forma, o grupo vai se acomodando a serem meros receptores. Acredito que tais atitudes sejam culturais. Ir aos poucos desconstruindo tais posturas e promover a participação ativa de cada um é tarefa de uma gestão democrática.

Segundo Massena (2018, p. 34) “[...] a gestão democrática exige uma concepção de escola como unidade básica de gestão pedagógica e administrativa, gerida colegiadamente, com a participação da comunidade escolar”. Portanto, gestão democrática é desafio, é persistência, é enfrentar conflitos.

Participar, não somente no sentido de familiares estarem nas reuniões de pais e festividades que a escola proporciona ao longo do ano, mas em um participar mais amplo, com distribuição dos trabalhos. Se nosso objetivo é uma escola transformadora, torna-se necessário modificar a escola que temos atualmente a fim de reorganizar o sistema de autoridade, superar o autoritarismo dentro das U.E., o qual coloca todo o poder nas mãos do Diretor (Paro, 2002). Segundo o mesmo autor,

Ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não está perdendo o poder – já que não se pode perder o que não se tem -, mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola (Paro, 2002, p. 12).

Iniciando meu trabalho como Diretora nesta unidade escolar no ano de 2022, muitas incertezas e inseguranças me rodearam, mas tinha a convicção, e ainda tenho, da importância em firmar uma parceria sólida, consistente e democrática com os pais,

com o CE e com a APM da escola visto que, segundo Massena (2018, p. 112), “a dimensão coletiva, através da articulação e compartilhamento de ações administrativas e pedagógicas, permite ao diretor experienciar uma liderança democrática”.

Trabalhar coletivamente, compartilhar ações e firmar parcerias necessita estabelecer laços de confiança, requer discursos coerentes com a prática e principalmente, lisura nas ações.

No início do ano letivo de 2022 foi necessário realizar assembleias para eleição e posse dos membros do CE e APM. A Lei Municipal nº 4247 de 30 de setembro de 2011⁴⁸ é a legislação que cria e regulamenta todo o processo eleitoral dos CE e o Decreto nº 12.483 de 31 de janeiro de 2022 é o Decreto que “Dispõe sobre o Estatuto Padrão das associações de Pais e Mestres – APMs para os fins que especifica” (Rio Claro, 2022, p.1).

Na escola, mesmo os pais e familiares que não são integrantes dos órgãos colegiados, são convidados a participarem das reuniões que acontecem bimestralmente e/ou as que acontecem em caráter emergencial. Para Silveira e Adrião (2009)

A existência de um Conselho de Escola deliberativo é um dos mecanismos mais relevantes para a gestão democrática da escola, uma vez que tem o poder de decidir sobre os objetivos e funcionamento das unidades escolares, com a participação de todos os setores da escola, permitindo a explicitação dos diferentes interesses e o exercício da construção de consensos (Silveira; Adrião, 2009, p. 80).

Dessa forma, tais órgãos legitimam o trabalho da gestão, compartilhando as responsabilidades e auxiliando na resolução de situações problemáticas. Conforme Paro (2002, p. 12) visto que o CE “é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado com vistas a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares da escola”.

Na escola também abordamos a política de todos os membros do CE e APM serem convidados em todas as atividades e festividades internas que acontecem no decorrer do ano, como a inauguração da casinha de bonecas e piqueniques por exemplo. É uma forma singela de valorizar a função dos mesmos.

⁴⁸Esta legislação é responsável em criar e regulamentar “os Conselhos de Escola nos estabelecimentos de ensino da Rede Municipal de Rio Claro e dá outras providências” (Rio Claro, 2011, p.1).

Trazer os pais para perto da escola em todas as situações, e não somente nas reuniões de pais, faz com que ocorra uma maior valorização do trabalho que a escola realiza. As reuniões são muito esporádicas e com pautas pontuais. Quando os pais têm livre acesso à escola⁴⁹ e são acolhidos cotidianamente, os laços de confiança e credibilidade vão se fortalecendo.

Dessa forma, corroborando com as ideias de Monção (2013, p. 79),

O compartilhamento da educação e do cuidado das crianças com as famílias é uma das finalidades da educação infantil, e sua natureza revela a especificidade da gestão nessa modalidade educacional, que requer um diálogo permanente entre famílias e educadores, para compreender e respeitar as manifestações infantis e promover a educação da criança. A natureza do compartilhamento evidencia-se especialmente pela sua dimensão relacional, que historicamente é fonte de conflitos e tensões entre famílias e educadores. As emoções, expectativas, valores que circundam essa relação exigem um olhar crítico e uma escuta cuidadosa a respeito das impressões e sentimentos, tanto das famílias quanto dos educadores, nesse processo (Monção, 2013, p.79).

Portanto, nesse processo de respeito, confiança e emoções envolvidas em todo o fazer educacional das crianças pequenas, o acolhimento das famílias é um ponto primordial que nós, enquanto equipe gestora, valorizamos grandemente na escola. Acolher crianças, pais e familiares é receber com disponibilidade, estar apto a escutar, importar-se com o outro.

Na escola, temos uma política muito sólida de acolhimento. Diariamente, na entrada e na saída das crianças, ficamos nós três, eu - a Diretora -, a Vice-Diretora e a Professora Coordenadora no portão de entrada, recebendo as crianças com seus familiares. Este momento é um ponto extremamente forte de estreitamento de vínculo e laços de confiança que vão se estabelecendo no decorrer do ano. Um ponto bem relevante é que durante todo o ano letivo os familiares vão até a porta das salas de aula levarem as crianças⁵⁰ e, posteriormente, buscá-las. Recebi muitos comentários

⁴⁹Ter livre acesso significa que a escola sempre está disponível para atender os pais em circunstâncias diversas, seja presencialmente, via *Whatsapp*, caderno de recados ou telefone. Os familiares também contam com horários durante todo o ano letivo para conversas individuais com professores, seja nos horários de HTPI ou HTPC e com a gestão em qualquer horário, sempre que os mesmos solicitam ou necessitam. Também, diariamente na saída dos alunos, as crianças são retiradas por seus responsáveis na porta da sala.

⁵⁰Em agosto de 2024 iniciamos um projeto de "Autonomia na Escola", no qual uma das propostas que envolve o projeto é que as crianças iniciem o movimento de se dirigirem à sala de aula sozinhas, sem a presença dos pais. Esse movimento foi sugerido por algumas professoras e foi extremamente importante para o desenvolvimento da autonomia dos pequenos. Confesso que fiquei intrigada em romper com o vínculo estabelecido da entrada dos familiares na escola. A fim de não ser um rompimento tão brusco, fico no local de entrada onde acontece a separação dos familiares com as crianças e estabeleço o vínculo e diálogo diários com os adultos. Quando o adulto sente necessidade em acompanhar a criança até a porta da sala para algum recado mais pontual é permitida a entrada.

de pais que apreciam muito esta política da escola, relatando que esta faz com que se sintam mais seguros e confiantes no trabalho que a escola realiza.

Outro ponto forte de vínculo e confiança que estabelecemos com os pais é a comunicação via aplicativo *Whatsapp*. Sempre que acontecem intercorrências com a criança enviamos, a um responsável da mesma, o ocorrido. Por exemplo: pequenos acidentes e incidentes, picadas de insetos, machucados como ralados, batidas, tombos. Avisamos imediatamente o responsável a fim de informar o ocorrido e para que os pais não sejam pegos de surpresa na saída ou em casa. Sempre coloco para o grupo de professores e funcionários sobre a importância dos responsáveis serem comunicados sobre qualquer problema que aconteça com a criança. Não é agradável para a família algo acontecer com a criança e o responsável ser pego de surpresa em casa. Situações acontecem o tempo todo com os pequenos, mas nosso dever é manter os pais informados. Tal comunicação gera grande confiabilidade no trabalho que é realizado na escola, além de trazer para os pais tranquilidade e segurança.

O relato abaixo ilustra a satisfação dos familiares com o trabalho realizado pela escola:

Hoje iniciei a leitura das avaliações anuais preenchidas pelos pais e familiares da escola. É emocionante ler tantos elogios e ver a percepção dos pais quanto ao trabalho realizado durante o primeiro semestre do ano letivo de 2022. Os responsáveis foram muito participativos, e isso me alegra profundamente. A equipe precisa saber de tais observações. Vou selecionar alguns apontamentos e apresentar na reunião de início do semestre⁵¹. Acredito que a equipe não imagina o quanto os pais reconhecem o trabalho que a escola vem desenvolvendo. Quero descrever aqui as frases mais marcantes que li nessa semana para que não fiquem gravadas apenas em minha memória. Foram tantas...

- *“A equipe gestora é composta por ótimas profissionais, são humanas e sempre dispostas a ajudar”;*
- *“A escola busca sempre por melhorias, oferecendo um ambiente agradável e atrativo às crianças”;*
- *“Eu vejo muito amor no trabalho que é realizado”;*
- *“Comunicam tudo o que acontece com nossos filhos”;*
- *“Agentes educacionais muito competentes e acolhedoras”;*
- *“Todas as educadoras conhecem as crianças pelo nome, tratando-as com o maior carinho e cuidado. É uma escola maravilhosa”;*

Na saída, continua a busca da criança na porta, viabilizando a transição das famílias na escola. Através desse projeto também retomamos o movimento do *self-service* durante as refeições que havia sido interrompido durante a pandemia.

⁵¹Selecionei todas as frases das avaliações, montei cartazes e no final de semana espalhei-os no refeitório da escola (figuras 8, 9, 10, 11 e 12). Quando a equipe chegou na segunda-feira viram os cartazes e muitos foram curiosos em lerem os escritos. Não falei sobre o que era. No dia da reunião de equipe relatei sobre a avaliação que havia sido realizada e o quando os pais reconheciam o trabalho que cada um desenvolvia e, fizemos a dinâmica de cada um ler um cartaz, até finalizarmos todos. A maioria da equipe emocionou-se com os dizeres dos familiares. Nos anexos apresento as imagens do refeitório e dos cartazes na íntegra.

- “A equipe tem muita vontade de mudar as situações difíceis de estrutura e falta de materiais”;
- “Deixam a criança ser criança”;
- “A escola superou minhas expectativas”;
- “Escola totalmente inclusiva”;
- “O diálogo que a escola tem com os pais é muito importante. Estamos sempre por dentro de tudo o que acontece na escola, com nossos filhos ou até mesmo o que vai acontecer e como poderemos ajudar. Isso é mais que acolhimento, é a responsabilidade, é a capacidade que a escola tem em manter-nos sempre presente mesmo tendo que trabalharmos”;
- “Ambiente acolhedor e humano”;
- “Além de acolhida me sinto ouvida. A equipe gestora é ótima e acessível”;
- “As professoras e agentes educacionais são gentis, experientes e acolhedoras”.

Também apontaram como pontos fortes da escola: a comunicação, o brincar como eixo norteador, a escola como sendo acolhedora, a proposta de trabalho diversificada que a escola desenvolve, a política de acolhimento e adaptação respeitosa que a escola aborda, a qualificação dos profissionais, a limpeza e cuidados com as crianças, a comunicação entre escola e pais, a boa alimentação, o comprometimento dos profissionais, a organização, o tratamento respeitoso com as crianças, respeito às individualidades de cada aluno, área externa que proporciona muitas possibilidades, a organização da gestão, a prestatividade, saber fazer da escola um lugar agradável, a presença das famílias na escola, a abertura ao diálogo, o cuidado, a limpeza. Como as famílias foram sensíveis na percepção do que a escola oferece.

Como pontos a aprimorar, fico feliz e lisonjeada que os apontamentos foram relacionados a problemas que dependem da Secretaria da Educação, secretaria de Esportes e Prefeitura, pois dizem respeito às reformas estruturais no salão em anexo à escola, pertencente ao clube.

Enfim, sabe aquele dia que vamos embora com o coração quentinho e a sensação de estar trilhando o caminho certo? Hoje é um deles (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, ago., 2022).

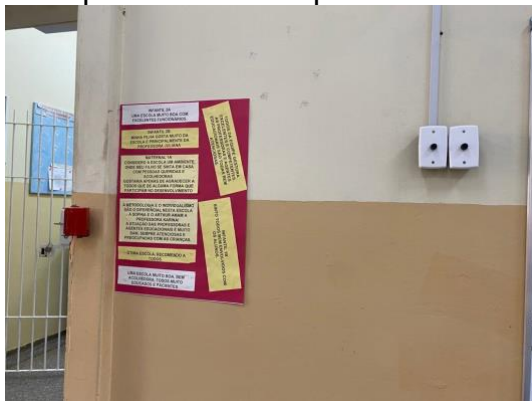
Foi extremamente importante trazer para a equipe os apontamentos dos pais. Muitas vezes, a equipe não lê na íntegra todas as avaliações e eu precisava de alguma forma, que todos lessem tudo, a fim de que soubessem o quanto são importantes dentro de cada função que realizam. As ilustrações abaixo trazem fragmentos dos comentários dos pais com os quais elaborei cartazes a fim de surpreender a equipe escolar.

Figura 8 - Cartaz fixado no refeitório da escola com fragmentos das avaliações preenchidas pelos familiares para reunião de equipe



Fonte: Acervo pessoal da autora (2022)

Figura 9 - Cartaz fixado no refeitório da escola com fragmentos das avaliações preenchidas pelos familiares para reunião de equipe



Fonte: Acervo pessoal da autora (2022)

Figura 10 - Cartaz fixado no refeitório da escola com fragmentos das avaliações preenchidas pelos familiares para reunião de equipe



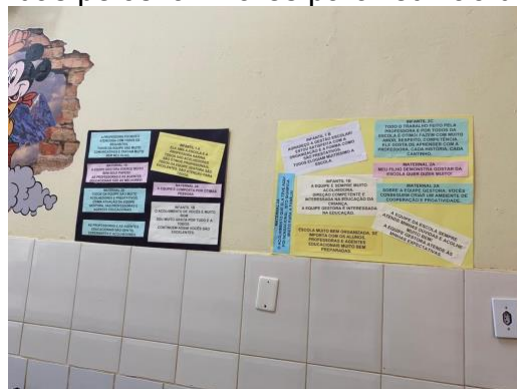
Fonte: Acervo pessoal da autora (2022)

Figura 11 - Cartaz fixado no refeitório da escola com fragmentos das avaliações preenchidas pelos familiares para reunião de equipe



Fonte: Acervo pessoal da autora (2022)

Figura 12 - Cartaz fixado no refeitório da escola com fragmentos das avaliações preenchidas pelos familiares para reunião de equipe



Fonte: Acervo pessoal autora (2022)

Dessa forma, gerir coletivamente a escola, através da busca constante de uma gestão democrática, em um movimento de escuta ativa, é possível. Assim, conforme Rolindo (2021, p. 320) “a diretora afeta e é afetada por todos os membros da comunidade escolar, docentes, alunos, funcionários, familiares e entorno”. Afetar e ser afetada é uma forma de sentir-me pertencente ao espaço no qual atuo, é estar envolvida no processo de fazer a escola pública na qual atuo ser de qualidade mesmo diante de tantos desafios postos diariamente.

Outro ponto forte da escola é a parceria estabelecida com as famílias em questões de auxílio e/ou melhorias e revitalização dos espaços da escola.

Em conjunto com pais, APM e CE, realizamos inúmeras transformações na escola. Sempre que necessitamos de algo postamos nos grupos de *Whatsapp* as necessidades da escola - tanto materiais, como humanas - e sempre somos atendidas. Já solicitamos pessoas para mudança de móveis, transporte de mesas e cadeiras, confecção de mudas, plantio, capinagem, pintura, pequenas reformas,

construção, conserto de panelas, forno, entre outros inúmeros serviços que surgem urgentemente e que os familiares nos socorreram, assim como a doação de materiais como ferramentas, tintas, mudas de plantas, etc.

Abaixo está descrito o momento em que uma mãe se manifesta em uma das reuniões de pais a fim de contribuir com a escola:

[...] uma mãe perguntou na reunião (esta mãe já teve outro filho na escola) se os pais poderiam auxiliar algumas demandas da escola voluntariamente, como rastelar, pintar, construir, manutenção de pequenos reparos, entre outros, pois a mãe relatou que a gestão anterior havia comentado que não era permitido tais auxílios dos pais nestes quesitos. Relatei para a mãe que na minha gestão toda a ajuda será bem-vinda e que aceitaríamos sim, trabalhos voluntários por parte dos pais e que esta parceria é de fundamental importância para a escola.

A partir da colocação da mãe e da necessidade da escola em retirar alguns entulhos da escola, decido, após as reuniões, colocar nos grupos de Whatsapp dos pais quem poderia nos auxiliar em fazer um carroto de alguns entulhos (mesas, cadeiras e armário) até o barracão da SME. Tal solicitação se deu, devido à tais materiais estarem na escola entulhados, desde de o ano passado, ocupando lugar. Desde a minha chegada, liguei na SME 3 vezes (em menos de 20 dias), e só recebo promessas que virão retirar, então, achei que seria um bom começo iniciar esta parceria com os pais a partir desta necessidade da escola. Fiquei bem feliz, pois 2 pais se voluntariaram, então, provavelmente, na segunda ou terça, teremos estes materiais retirados da escola (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, mar., 2022).

O próximo excerto também ilustra o apoio que recebemos constantemente da equipe e das famílias:

[...] o mato da escola só está cortado graças a trabalhos voluntários realizados e mobilizados pela equipe (marido de uma professora forneceu um funcionário do sítio e a máquina para cortar a grama e outro marido de outra professora e pai de um aluno auxiliou para rastelar o mato cortado), [...]. A primeira semana de aula com o mato enorme e o parque interditado por conta do mato foi bem sofrido para as crianças.

Outro avanço importante foi a parceria com os órgãos colegiados da escola (APM e CE). Os pais estão muito envolvidos, conseguiram doações de tintas e utensílios para revitalização do parque e uma família que teve o filho matriculado na escola em anos anteriores vai restaurar toda a parte de madeira. Está uma sinergia muito positiva na busca de melhorias para a escola (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, fev., 2022).

É contagiante o sentimento de querer melhorar. A sinergia que envolve todos é visível. Realmente quando as lideranças demonstram vontade e disposição em querer fazer o melhor, contaminam as pessoas que estão à volta. É perceptível e notável o efeito cascata que tal movimentação gera.

Ainda com o auxílio das famílias, do CE e da APM realizamos um espaço externo para pinturas⁵², brincadeiras, e tudo o mais que a criatividade der conta em explorar.

Havia algumas mesas de concreto perdidas atrás da casinha de bonecas. A fim de explorar mais o espaço externo e desemparedar⁵³ as crianças, pensei em reformular tal espaço e construir uma mesa de concreto, bem grande, embaixo das árvores. Conversei com o CE e com a APM a fim de expor a proposta para a construção. Abaixo, segue o trecho da Ata da reunião do CE na qual foi discutido o assunto:

No momento as maiores necessidades da escola são a construção de uma mesa de alvenaria no jardim para as crianças realizarem atividades externas com água e outros materiais que sujam e molham; um armário de alvenaria próximo ao parque para armazenamento de brinquedos de areia e outros materiais; e, a construção do Jardim Sensorial. Todos os presentes concordaram com os planos de gastos (Ata Conselho de Escola, fev.2023, p.13).

A construção foi aprovada por unanimidade, um pai engenheiro fez o projeto da obra e listagem de materiais e iniciamos os orçamentos. Porém, verificamos que ficaria inviável a construção da mesa de concreto, porque iria uma quantidade muito grande de material e ficaria além do orçamento planejado. Seria um sonho desmoronado? Não. Mudamos a rota, e então propus ao grupo utilizar as mesas de cimento que estavam abandonadas, mudando-as de local, fazendo uma base, colorindo-as. O pai de uma criança da escola que é pedreiro se prontificou em realizar a obra aos finais de semana, e então utilizamos as mesas velhas, compramos somente uma mesa a mais, recebemos várias tintas de doações dos pais e revitalizamos o local. Ficou incrível e gastamos muito menos do que a proposta inicial. As professoras utilizam o espaço como uma sala de aula externa, ao ar livre. As crianças realizam propostas muito diferenciadas e todos saíram ganhando. Forneiro (1998) salienta que

[...] um dos grandes objetivos da educação de crianças pequenas é a aquisição de estratégias cognitivas que permitam à criança abordar de maneira autônoma as novas aprendizagens. Justamente por isso, torna-se cada vez mais necessária a criação de “cenários estimulantes”, que convidem a criança a aprender, a descobrir, a pesquisar (Forneiro, 1998, p. 255).

⁵²O projeto para a construção da mesa teve início em 2022, porém a obra foi concretizada em 2023.

⁵³A ideia de desemparedamento é sair de ambientes fechados com as crianças e utilizar os espaços externos, ao ar livre. Este termo foi cunhado pela educadora Léa Tiriba, Professora Associada à Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).

A foto abaixo, ilustra o quanto este espaço ficou convidativo, agradável e estimulante para que inúmeras oportunidades de aprendizagens aconteçam.

Figura 13 - Espaço coletivo multifuncional - mesas coloridas



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023)

Os estudos de Lima (2022, p. 54), afirmam que

Apesar de não determinar sozinho a esperada “qualidade educacional”, o trabalho de mediação das diretoras à frente da direção escolar, ao organizar a escola e zelar pelas questões administrativas e pelas boas condições do espaço físico, contribuem para um clima escolar que favorece e proporciona condições adequadas para o trabalho pedagógico (Lima, 2022, p. 54).

Partindo desse pressuposto, quando a escola conta com espaços físicos instigantes à curiosidade, contribui-se para que múltiplas possibilidades sejam realizadas com os pequenos.

Os pais anseiam em saber o que seus filhos estão fazendo na escola. As reuniões de pais são recortes muito pequenos do que acontece no bimestre. Os pais estarem integrados nos acontecimentos da escola e nas propostas valoriza significativamente o trabalho de cada professor, assim como o da escola e do que acontece na Educação Infantil. Como forma de valorização do trabalho dos educadores da escola e a fim de tornar público aos familiares o cotidiano dos pequenos, criamos em 2022, na escola, um *Instagram*⁵⁴ institucional, no qual,

⁵⁴Os pais autorizam anualmente a utilização da imagem dos filhos a fim de publicações institucionais e pedagógicas. A utilização do *Instagram* para divulgação do trabalho da escola é realizada com grande prazer e alegria pela PC e por mim. A PC se identifica bastante com as redes sociais e decidimos

somente a equipe gestora realiza postagens. Veicular o trabalho da escola em redes sociais elevou significativamente a valorização dos responsáveis pela escola. Ler os comentários, compartilhar as postagens feitas pelos pais é uma imensa alegria e o sentimento de dever cumprido que transborda a cada evento finalizado é sensacional.

Enfim, a festa foi um sucesso, muitos elogios, carinhas felizes, rede social repleta de reconhecimento desse momento... Avaliação geral? Valeu a pena, saldo positivo, participação sensacional das famílias e da equipe!!! [...]

Todos cooperaram lindamente, funcionários e professores. Servimos para as crianças uma mesa linda de frutas picadas, coquetel de fruta e mini filão com carne [...].

Recebemos muitos elogios por parte dos pais, alguns inclusive na entrada e saída das crianças. É muito bom o reconhecimento dos pais referente ao trabalho que a escola vem desenvolvendo, mostra-nos que estamos no caminho certo e que tudo vale a pena, mesmo com todas as dificuldades enfrentadas diariamente.

Acredito que o Instagram trouxe grande visibilidade no trabalho desenvolvido pela escola, pois por mais que se tente mostrar na reunião de pais, nas festividades o trabalho que a escola realiza, tais instrumentos não tem a mesma dimensão que a rede social (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, out., 2022).

É notório o quanto a rede social trouxe visibilidade para o trabalho realizado diariamente na escola. Não são postadas somente festividades, mas também as experiências diárias, o cotidiano rico e desemparedador que a escola proporciona aos pequenos. Tenho tanto orgulho da escola que trabalho e do trabalho que realizamos com nossos educandos.

Acredito que a parceria com as famílias também está cada dia mais fortalecida devido à lisura com que administramos as questões financeiras da escola. Nada é gasto sem consultas prévias à APM e CE. Nas reuniões bimestrais sempre apresentamos os planos de gastos para os próximos dois meses subsequentes e os objetivos de tais compras. Também, no fechamento de cada mês, é apresentada aos membros do CE e APM a prestação de contas de tudo o que foi gasto mensalmente, assim como a conferência do balancete e a exposição do mesmo no mural da escola, visível para todos. Ainda sobre questões financeiras, após cada festa ou cada promoção que a escola realiza, disparamos nos grupos de *Whatsapp* de cada sala e no caderno de recados de cada criança os gastos, assim como os lucros adquiridos e, a cada nova aquisição que a escola realiza, também divulgamos nas redes sociais. Tais práticas parecem simples, mas favorecem a aproximação dos familiares, assim como a confiança de que cada centavo está sendo investido em prol das crianças.

juntas, desde 2022, iniciar a utilização de tal ferramenta para divulgação do trabalho que a escola realiza.

Desta forma, gerir uma escola cultivando o envolvimento das famílias e da equipe não é tarefa fácil. É um trabalho de formiguinha, dia a dia, grão em grão. Dificuldades existem todos os dias, constantemente. Eu, ainda no início desta função, tenho muito a aprender. Erro muito, todos os dias. Talvez, se for colocado em uma balança eu ainda cometa mais erros do que acertos. Cometemos erros querendo errar? Jamais... Erramos querendo acertar e, talvez aí esteja a boniteza da vida, da educação e do ofício de ser Diretora de Escola, de ser humana, de ser gente. Errar, errar, errar, para um dia, talvez, acertar.

Sendo assim, corroborando com Lima (2022, p.46), “a gestão de uma unidade escolar é um trabalho complexo por ser a escola um espaço histórico e social que guarda marcas do seu passado e tem o potencial de modificar o futuro”.

Quando me proponho a gerir democraticamente uma escola, estou disposta ao diálogo, à escuta, à diversidade de ideias. No próximo capítulo abordo e reflito a gestão democrática como uma saída para compartilhar ideias e soluções. Mas será que conseguimos verdadeiramente sermos democráticos ou o termo é simplesmente utopia?

5. GESTÃO DEMOCRÁTICA – UTOPIA OU CONSTRUÇÃO?

É preciso ter esperança, mas ter esperança do verbo esperar; porque tem gente que tem esperança do verbo esperar. E esperança do verbo esperar não é esperança, é espera. Esperançar é se levantar, esperançar é ir atrás, esperançar é construir, esperançar é não desistir! Esperançar é levar adiante, esperançar é juntar-se com outros para fazer de outro modo (Freire, 1992, p.110-111).

Inicialmente, na Constituição Federal de 1988, a gestão democrática foi instituída por meio do Artigo 206, inciso VII:

Art. 206. - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 (...)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei
 (...) (Brasil, 1988, p. 184).

Posteriormente, já em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/1996), mais uma vez, a gestão democrática foi garantida no Artigo 3º, inciso VIII e no Artigo 14, incisos I e II, com as seguintes escritas:

Art. 3. - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 (...)

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
 (...) (Brasil, 2023, p. 9).

Art. 14. - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes
 (...) (Brasil, 2023, p. 15).

Dessa forma, a gestão democrática nas escolas públicas é um direito garantido em lei que, aos poucos, vem se descortinando dentro das instituições de ensino que se dispõem a fazerem uma escola democrática da e para a comunidade.

Segundo Romão e Padilha (2012) seria ilusório pensar que,

[...] a gestão democrática da escola possa resolver todos os problemas de um estabelecimento de ensino ou da educação, mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade, que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade (Romão; Padilha, 2012, p. 107).

Gerir democraticamente uma U.E é um grande desafio. Requer estimular constantemente a participação da equipe escolar e dos familiares nos quesitos administrativos, financeiros e pedagógicos da instituição, de tal forma que as decisões sejam discutidas com todo o grupo e não impostas. Uma gestão efetivamente democrática requer a busca por uma educação emancipadora aberta ao diálogo, assim como, desbravar caminhos dialógicos coerentes à democratização da escola pública, evidenciando um ensino cada vez mais democrático, aberto a propostas, a reflexão e respeitando as diferenças sociais, raciais, políticas, econômicas, étnicas e de gênero. Assim, para Paro (2002, p. 17-18) trata-se de “um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”.

Dessa forma, levar questões a serem discutidas coletivamente requer habilidades de ouvir os diferentes pontos de vista e decidir pelo que a maioria acredita. Este exercício é um aprendizado constante, porque em nossa trajetória formativa não aprendemos a ser democráticas, as decisões eram verticais, de cima para baixo, pautadas no autoritarismo. Dessa forma, é uma constante vigilância para que não cometamos os mesmos erros do passado. Como bem contemplado por Blanco (2022),

[...] no processo de construção da gestão democrática da educação, a prática da autonomia, as representatividades sociais são imprescindíveis para a formação da cidadania. A gestão democrática não se constitui em si mesma, mas em uma estratégia de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades sociais (Blanco, 2022, p. 73).

Dentro da escola, buscar estratégias de superação do autoritarismo, de práticas individualistas e de organização da rotina, a fim de que todos os membros do CE e APM possam participar das reuniões, é tarefa árdua. As experiências anteriores mostraram, por diversas questões, que as reuniões devem acontecer no horário de funcionamento da escola, mas, articular a escola para determinado fim requer montar um quebra cabeça, mas de certa forma, possível. Dessa forma, como afirmado por Paro (2012)

[...] a criação de condições que favoreçam o exercício efetivo da participação abrange, desde o desenvolvimento de um clima amistoso e propício à prática de relações humanas cordiais e solidárias no interior da escola, até a luta pelos direitos humanos de toda ordem [...] (Paro, 2012, p. 217).

Portanto, por mais que seja trabalhoso criar condições para que a ampla participação aconteça nas reuniões, é um percurso importante para a democratização da escola.

Diante do exposto, compartilho das ideias de Monção (2013) quando diz que

O processo de construção democrático é complexo e envolve muitas dimensões, interesses, contradições; é preciso ter clareza dos limites, reconhecer as fragilidades sem desconsiderar as conquistas, compreendendo que educação democrática não se encerra em um projeto, mas é um processo permanente, que se transforma à medida em que as pessoas envolvidas e a sociedade também mudam (Monção, 2013, p. 69).

Dessa forma, incentivar os pais e familiares a estarem em tais reuniões é uma missão um tanto desafiadora, a qual requer permanente atenção aos perfis das famílias atendidas e compreensão da realidade de cada uma delas, afim de que sejam criadas condições para que todas participem de tais atividades e, assim, o processo democrático e participativo aconteça com êxito. Construir um grupo sólido e participativo requer tempo, não é de um dia para outro. No trecho abaixo, extraído de um dos meus relatos, reflito sobre minha inquietação quanto a participação da comunidade escolar e dos pais nas reuniões de APM e CE:

Sei o quanto é difícil dentro da escola dinamizar a saída de alguns professores e funcionários em horários de trabalho para a participação em reuniões do CE e APM, porém, é algo de extrema necessidade e de fundamental importância, se realmente queremos uma gestão democrática e participativa. Sei também, que está lançado um grande desafio: TRAZER OS PAIS PARA DENTRO DA ESCOLA, porém, serão passos de formiguinha para adquirir a confiança de todos e principalmente, mostrar a importância da participação nas decisões da escola. A vida corrida afasta os pais da vida escolar dos filhos, mas aos poucos, um a um, pretendo e idealizo ter um grupo de pais forte, participativo e integrado à escola (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, fev., 2022).

Hoje, penso que, aos poucos, estamos conseguindo atingir essa meta de participação dos pais, mas claro que muito longe do ideal. Infelizmente, ainda nos deparamos com a realidade de que são sempre as mesmas pessoas que estão presentes nas reuniões do CE e APM, mas, contar com o apoio de alguns pais, mesmo sendo poucos, é uma grande conquista que deve ser comemorada e, acima de tudo, valorizada. Dessa forma, Monção (2013, p. 67) afirma que “as bases de uma escola democrática estão na participação de todos os envolvidos, inclusive as famílias, e na articulação permanente com os movimentos e com as lutas sociais por justiça”.

Portanto, quando as reuniões contam com a presença dos participantes de diferentes segmentos da escola, assim como das famílias, a visão é amplificada, de modo que cada um pode vislumbrar as necessidades e o trabalho a partir do lugar que o colega ocupa. Isso é enriquecedor e formativo, dessa forma, segundo Santos *et al.* (2022) partilhar o poder com todos

[...] aqueles que compõem a escola, atenuando as particularidades dos sujeitos e, para tanto, aumentando a reciprocidade, o que acarreta a eliminação da exploração, superação da opressão e, por fim, o desenvolvimento da autonomia (Santos *et al.*, 2022, p.2).

Em maio de 2022, na reunião bimestral da APM, havia a necessidade de decidir sobre o destino do uso do dinheiro do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) Básico⁵⁵. Após apresentação do que seria tal verba, os participantes foram divididos em grupos para refletirem sobre as necessidades de aquisições para a escola. Posteriormente, foram apresentadas as propostas. O excerto abaixo, extraído da ata da referida reunião, mostra o que o grupo priorizou para aquisição, assim como as ações que seriam colocadas em prática após a reunião:

Sobre o destino da verba do PDDE Básico professores, funcionários e pais apresentaram suas propostas. Após apresentação das propostas e discussões ficou resolvido que seria dada prioridade à reposição do repertório de brinquedos e livros: Cai, não cai, Pula Coelho, Pula Pirata, Boca Rica, Túnel Educação Física, Cesta Basquete móvel, Brinquedos Pedagógicos, Twister, Quebra cabeça 4 e 6 partes, Pega coelho, Livro Ninoca, Amarelinha emborrachada, Jogos das emoções, Cantinhos de Faz de Conta (reposição das peças). Os títulos de livros serão levantados entre os professores. Também foi listado para compra: caixas de som e dois notebooks. Foi levantada na reunião a necessidade de alguns materiais de escritório e didáticos-pedagógicos como: aparelho de telefone, massinha de pote, sulfite 60, tesouras, fitas adesivas, papel cartão, estilete, giz de lousa colorido, saquinho plástico de pastas. Os membros presentes questionaram o porquê do uso de verbas do PDDE com esses materiais, visto que sempre foram fornecidos pela SME. Diante do questionamento, foi decidido que um ofício seria encaminhado à Secretária Municipal de Educação com questionamentos por parte da APM e do CE sobre a falta de reposição destes materiais. Uma solicitação dos funcionários foi o carrinho para transporte do material de limpeza. Uma mãe informou que na loja da família há um carrinho em bom estado e sem uso. Pediu que um membro da direção passe na loja para ver o carrinho e, caso interesse, ela fará a doação para a escola (Ata Conselho de Escola, mai., .2022, p. 6).

E, desta forma, investimos o dinheiro da verba do PDDE em jogos e brinquedos. Em relação ao ofício enviado, a SME deu como resposta que estaria providenciando alguns dos materiais, e então, compramos massinha, giz de lousa colorido e saquinhos plásticos de pastas.

Sempre que realizamos aquisições em grande escala, como foi o caso dos brinquedos, divulgamos nas redes sociais tais compras realizadas e quais recursos financeiros foram utilizados. Acredito ser uma forma de transparência e de respeito aos familiares que contribuem voluntariamente todos os meses com a APM da escola.

⁵⁵O PDDE consiste em uma verba de assistência financeira fornecida pelo FNDE às escolas públicas de educação básica das redes municipais, estaduais e do Distrito Federal. É dividida em PDDE básico, qualidade e estrutura. Sendo cada uma delas com fins específicos para uso.

Esta prática de prestar contas e anunciar os gastos trouxe, aos poucos, um aumento significativo nas contribuições da escola. Acredito que quando as famílias constatarem que as contribuições são voltadas aos pequenos, existe um maior incentivo para tais doações.

Também como forma de prestação de contas das doações recebidas através da APM, tenho a prática de iniciar todas as reuniões de pais dizendo cada item que foi gasto com a referida verba - desde um parafuso - para que os responsáveis percebam o quanto que auxiliam com as despesas da escola. Nas primeiras reuniões, nas quais eu lia a listagem de tais itens, muitos pais ficavam admirados com a quantidade de materiais de diferentes espécies que a escola havia adquirido para emergências corriqueiras do dia a dia e, ainda hoje, muitos comentam tais aquisições. Também exponho bem rapidamente as próximas metas de aquisições com a verba da APM⁵⁶.

A relação das famílias com a escola e seus órgãos colegiados deve ser pautada na confiança e lisura das ações, este é o meu dever enquanto Diretora de Escola, assim como incentivar a participação das famílias em propostas e atividades diversas que acontecem no cotidiano, para que os laços de confiança se tornem cada vez mais apertados. Segundo Mattos (2021, p. 128) “neste sentido, o trabalho do diretor assume múltiplas dimensões no âmbito escolar, das quais sua operacionalização envolve adversidades que desencadeiam questões complexas que interferem na organização da escola [...]”.

Para que a gestão democrática se efetive, “a participação é imprescindível [...] ela é uma atividade basicamente coletiva, mas depende das ações individuais e responsabilidade dos sujeitos participantes, precisa também de uma ação coordenada” (Bezerra; Silva; Silva, 2018, p.5) e cabe a mim, gestora, coordenar as ações para que tais participações se tornem cada vez mais efetivas.

Segundo Libâneo; Oliveira; Toschi, (2011),

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas a pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura têm dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu

⁵⁶No ano de 2024, colocamos aos pais que a meta das verbas financeiras seria a aquisição de um novo parque para a área externa e, em outubro do referido ano realizamos a aquisição de um brinquedo e restauração de outro. Após a finalização dos brinquedos e inauguração dos mesmos, foi enviado um boletim informativo para os pais com fotos dos brinquedos, os valores pagos e a informação do dinheiro utilizado de cada campanha realizada durante o ano (rifa da páscoa, venda de salgados, festa junina e venda de pratos na festa da família).

compromisso com a conservação ou com a transformação social (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2011, p. 325).

Portanto, para um gestor que almeja gerir uma escola democraticamente e compartilhar responsabilidades, é necessário compromisso e disposição para transformar concepções e superar obstáculos. Dessa forma, a gestão democrática, segundo Barros (2020, p. 130), “[...] é compreendida como uma inovação no ato de administrar, pois se trata de buscar a participação do coletivo, minimizando a hierarquia e o poder individualizado”. A configuração da escola democrática, cujo objetivo é ser uma agência prestadora de serviço aos seus usuários, precisa considerar os interesses dos mesmos, até porque, são tais usuários que a escola deve servir e foi para esse fim que ela foi criada (Paro, 2001).

A minimização da hierarquia é um constante desafio visto que, nos acontecimentos cotidianos que requerem decisões imediatas, me vi tomando decisões sem consultar o coletivo. Porém, a consciência de que esse caminho é alimentar a individualização do poder, muitas vezes, me fez refletir sobre a importância de buscar incansavelmente por uma gestão que sempre recorra aos órgãos colegiados da escola, e vislumbrar uma escola cada vez mais democrática. Trabalhar para que cada vez mais essa busca se efetive é a meta de trabalho enquanto gestora educacional que, por conseguinte, segundo Barros (2020),

A organização escolar assume [...] caráter de coletividade, pautada na organização e busca de interesses e objetivos comuns, na qual cada sujeito exerce democraticamente a expressão de suas ideias, podendo sugerir, propor, planejar ações, enfim, participar nas decisões que conduzem os rumos da instituição escolar. Nessa visão, os membros da escola e comunidade assumem o papel de sujeitos ativos e não de meros executores de tarefas delegadas arbitrariamente por um poder centralizado na figura de um único dirigente (Barros, 2020, p. 130-131).

Não pretendo através de tais colocações dizer que é um caminho fácil, mas que é um percurso possível. Penso que seja como um grande jardim, no qual, diariamente, precisamos cultivar, regar, tirar as ervas daninhas, plantar, replantar... Muitos desafios são postos, a jornada é longa e repleta de desafios, mas o que me motiva diariamente é a vontade em fazer uma escola pública de qualidade que faça a diferença na vida de cada criança, de cada família que por lá passar.

6. ANGÚSTIAS E INCERTEZAS

Respire fundo⁵⁷

*Espalhe amor, seja amor
 No caminho, uma flor tem valor mesmo se tiver
 espinhos
 Traga paz, viva em paz, 'tá tudo bem
 Seja capaz de provocar um sorriso no rosto de
 alguém
 E se a vida te convida pra dançar num ritmo
 descontrolado
 Injusto
 Respire fundo*

*Deixe o seu coração de janela aberta
 Deixa ser desperta
 Sinta o gosto do muito ou do pouco
 Se entrega, pode ir sem pressa
 Viver é mesmo assim, com o tempo todo se
 acerta [...]*

(Luthai; Rocha; Lopes; Santos, 1999).

Ser equipe gestora é ter responsabilidades sobre as crianças, sobre os professores, sobre os funcionários e pela estrutura física da escola. Compartilhar a gestão com os órgãos colegiados da escola (CE e APM) traz mais segurança e legitimação do trabalho realizado. Porém, não existe uma poção mágica ou a varinha das certezas quando fazemos escolhas, quando resolvemos situações difíceis. Muitas vezes cabe ao Diretor algumas decisões, e, por mais que se discuta ou problematize, sempre é a figura do Diretor que estará à frente, pois não é possível existir-se Diretora sem assumir o “dever de optar, de decidir, de lutar, de fazer político” (Freire, 2022, p. 52). Também não é possível ser Diretora sem espaços dialógicos, onde cada sujeito aprende e cresce na diferença e no respeito (Freire, 2022). Um Diretor autoritário, fechado ao diálogo, está condenado à solidão. Quando assumo a autoridade de Diretora

[...] tomando decisões, orientando atividades, estabelecendo tarefas, cobrando a produção individual e coletiva do grupo não é sinal de autoritarismo de minha parte. É a minha autoridade cumprindo o seu dever.

⁵⁷Música lançada em 1999. Compositores: Gabriel Rocha / Gabriella Maria Mota E Silva / Jeison Do Nascimento Rocha Da Silva / Sabrina Lopes / William Santos. Letra da música completa disponível em: <https://www.letras.mus.br/gabi-luthai/respire-fundo-part-mar-aberto/>.

Não resolvemos bem, ainda, entre nós, a tensão que a contradição autoridade-liberdade nos coloca e confundimos quase sempre autoridade com autoritarismo, licença com liberdade (Freire, 2022, p. 60).

Muitas vezes não me sinto confortável em utilizar da minha autoridade de Diretora para resolver situações dentro da escola. Portanto, cabe pontuar que “[...] do ponto de vista democrático, a autoridade tem outra significação. Embora se trate de uma relação de poder – visto que há a determinação de comportamento de uma das partes pela outra —, a autoridade democrática supõe [...]” (Paro, 2010, p. 774) que todas as partes envolvidas no processo concordem livremente e com plena consciência de tais decisões e acertos firmados (Paro, 2010).

Quando devo pontuar questões e ser autoridade, indago se tal desconforto se deva ao fato de ser iniciante. Porém, reflito que pode ser um incômodo em qualquer momento da profissão, sendo iniciante ou não. Seria tão mais fácil que cada um realizasse sua função com plenitude e respeito, mas não é assim que acontece no cotidiano. Situações acontecem e, mesmo sendo desconfortáveis, atitudes precisam ser tomadas e problemas resolvidos. É uma linha tênue entre ser democrática e ser permissiva demais, algumas coisas não são negociáveis, principalmente quando se trata de igualdade, respeito, segurança, justiça e atendimento de excelência às crianças e familiares. Tudo sai como o planejado? Claro que não! Impasses acontecem, situações embaraçosas são vivenciadas, mas buscar entender cada um, a história de vida que existe por detrás de cada profissional, também é nossa função. É importante não levar os acontecimentos para o lado pessoal - não sabemos as lutas de cada humano que ali está. Somos profissionais, mas antes de sermos servidores públicos, somos seres humanos, pessoas com história, família e bagagem.

Reiterando as ideias acima, Lima (2022, p. 47) em seus estudos argumenta que

Para falar das diretoras de escola em uma perspectiva de carreira, é preciso compreender que seu trabalho na escola pública acontece em um contexto condicionado por múltiplos fatores, que ultrapassam os aspectos técnicos e pedagógicos, englobando os aspectos legais, as contingências, desafios e os aspectos relacionais que fazem com que as profissionais em questão busquem soluções, desenvolvam estratégias de trabalho e de convivência e assim, possam consolidar a suas aprendizagens e construir sua identidade profissional (Lima, 2022, p. 47).

É angustiante e frustrante perceber minhas falhas profissionais. É pertinente mencionar que atribuo tais frustrações ao fato de estar no início de carreira como gestora. Porém, me contradigo à essa ideia, refletindo que cometemos erros e

omissões em qualquer momento de nossas carreiras, independente em ser iniciante ou não. A experiência pode trazer margens menores de possibilidade para que os erros aconteçam, porém, não nos torna imunes a eles.

Eu, enquanto gestora, coloco prioridades, metas a serem realizadas e cumpridas durante a semana, mês e ano. Realizo todas? Claro que não. Na maioria das vezes o rio escolhe seu próprio caminho. São muitas tarefas, uma carga gigantesca de responsabilidades, horas e horas de trabalho, são raras as vezes que cumpro meu horário à risca. Sempre fico horas a mais, são constantes as vezes que é preciso abrir a escola em horários fora do período em que a escola não está em funcionamento para prestadores de serviços e afins. Portanto, sendo Diretora de Escola, as responsabilidades ampliam-se, as atividades e tarefas a serem realizadas tomam outra dimensão, temos que enfrentar situações externas ao contexto escolar e educacional um tanto quanto desafiadoras.

Nessa perspectiva, Lima (2022) aponta que não há novidade no trabalho realizado pelas diretoras iniciantes, entretanto as tarefas realizadas são mais amplas, e “há outras situações e conseqüentemente outros desafios, específicos e peculiares” (Lima, 2022, p.57) que envolve o trabalho de uma Diretora de Escola.

Como Diretora, priorizo demais o pedagógico. Tenho a convicção que é o coração da escola. Todas as ações são voltadas para tais questões. Embora nesta escola que atuo tenha uma Professora Coordenadora que realiza um trabalho que conversa com as legislações vigentes para a Educação Infantil, e que respeita a infância na íntegra, sinto-me na obrigação em acompanhar cada ação realizada por toda a equipe, até porque como gestora, uma das minhas atribuições é acompanhar o trabalho pedagógico. Como meta para o ano de 2022 coloquei que, semanalmente, realizaria a leitura dos diários de bordo e registros reflexivos das professoras, a fim de dar sugestões, auxiliar a Professora Coordenadora e legitimar ainda mais o trabalho realizado por ela. Porém, não consegui realizar esta meta na íntegra. As demandas emergenciais acabaram atropelando, em alguns momentos, tais leituras e acompanhamento. Me senti frustrada com essa situação, sinto que falhei, pois, por mais que eu acompanhe observando as ações, entrando em algumas salas, presenciando as propostas, esse compromisso que firmei comigo mesma não foi realizado com afinco. O relato abaixo, retirado de um dos meus registros, ilustra com precisão minha chateação, minha insatisfação em falhar como gestora nesse quesito.

Nesse ano de 2022, falhei muito nas leituras dos diários de bordo das professoras. Mesmo tentando ser prioridade, tudo passava na frente. Reflito que talvez, seja a grande demanda de coisas que foram acontecendo, que tirava o foco dos diários (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, dez., 2022).

Outro ponto importante que aprendi sendo gestora é que jamais haverá a possibilidade de atender as vontades e as preferências do grupo todo. São muitas ideias e crenças diferentes, o que torna impossível agregar todas elas. Ser democrático significa ouvir a todos, discutir cada ideia e, em conjunto com o grupo, escolher a melhor opção, a melhor ideia, que nem sempre será a nossa, mas sim, a da maioria.

Lidar com pessoas nem sempre é tarefa fácil, requer muito jogo de cintura. É imprescindível olhar para todos os lados, antecipar ações. A gestão é um constante andar em corda bamba. Hora estamos resolvendo a falta de algum material, hora uma reclamação, em seguida atendimento às famílias, depois atendimento aos políticos, ligações, funcionários, crianças, uma demanda enlouquecedora e, quando vemos, acabou o dia e tudo o que estava planejado a ser realizado não foi, e então, ao final do turno, ficamos com a sensação de que nada fizemos, mas com o corpo exausto. Nada fizemos mesmo? Será? Acredito que não fizemos o planejado, mas realizamos dezenas de coisas que emergiram no decorrer do dia. No excerto abaixo, extraído dos meus registros, fica clara a imprevisibilidade de um dia rotineiro do trabalho do Diretor de Escola:

São tantas demandas, tantas nuances no caminho, o dia, a semana nunca é linear e previsível. Talvez, aí que esteja a boniteza da escola, nenhum dia igual ao outro, nunca a agenda é cumprida à risca, sempre temos as imprevisibilidades na estrada, metaforizando um jardim, sempre surgem as cochonilhas, os brotos e botões e que tornam a escola tão viva e dinâmica (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, set., 2022).

Outra demanda bem imprevisível, incapacitante e frustrante é realizar atendimento a políticos - uma prática bem comum nessa escola onde estou atuando. Vereadores e seus assessores visitam, constantemente, a escola para saberem e/ou especularem dos problemas, das demandas e dificuldades que a escola tem enfrentado. Colocam-se à serviço da escola, prometem mudanças, melhorias, com discursos incríveis, mas até o momento, nenhum realmente puxou as mangas para resoluções ou para vivenciar a rotina da escola e saber como realmente as coisas acontecem dentro de uma instituição de Educação Infantil. É sabido que a escola está

a serviço da população e é nosso dever atender ao público, porém, esses atendimentos não são produtivos, e, em sua maioria, estão atrelados às rixas políticas e partidárias. Resolver tais situações envolve um desgaste físico e emocional gigantesco, um esvaziamento de energia sobrenatural.

Ser Diretora de Escola é ser vidraça. O início de carreira é árduo e repleto de inseguranças, porém, independentemente do tempo de trabalho, a incompletude sempre estará presente.

Dessa forma, Lima (2022) ratifica em seus estudos que o ingresso como Diretora de Escola potencializa aprendizagens e significativo desenvolvimento profissional, estando o gestor em um novo e dificultoso contexto de trabalho, o qual é repleto por inquietações, tanto profissionais como pessoais, advindas do processo de mudança de ocupação. Lima (2022) considera que

Isso se dá porque mesmo que a mudança seja na mesma carreira, aspectos diferentes permeiam e integram o contexto de trabalho das diretoras, impondo-lhes novos desafios próprios do cargo que impactam na sua aprendizagem à medida em que as diretoras vivenciam as diversas situações e enfrentam os desafios cotidianos, buscando dominar os meandros da administração escolar (Lima, 2022, p. 48).

Pode-se frisar a expectativa e responsabilidade que são postas à figura do Diretor de Escola, associadas com as exigências sociais e legais do trabalho cotidiano que rege a função (Lima, 2022), tornando esse início de carreira tenso. O Diretor é visto como aquele que detêm o poder e que pode resolver todos os problemas da instituição. Na prática não é assim que acontece. Paro (2012) aborda com veemência tais reflexões acerca desse poder parcial que cabe ao Diretor de Escola:

Em virtude de sua posição de comando, o diretor é visto, em geral, como detendo poder e autonomia muito maiores do que na realidade possui. Por isso, problemas cujas soluções escapam parcial ou completamente ao seu alcance, quer porque dependem de decisões superiores, quer porque os recursos necessários não estão disponíveis, são encarados como se dependessem exclusivamente da vontade do diretor para serem resolvidos (Paro, 2012, p. 175).

Em resumo, eu enquanto Diretora de Escola, possuo bem menos autonomia da que gostaria, e muitas decisões precisam vislumbrar o macro e colocar na balança as causas e efeitos, os ganhos e as perdas, a fim de que as crianças sejam sempre as beneficiadas. Busco pensar constantemente que algumas lutas não são apropriadas em determinados momentos. Quais escolhas fazer? Quais brigas

comprar? Indecisões que emergem no cotidiano de uma Diretora de Escola que iniciante ou não geram angústias e muitas vezes, o sentimento de inutilidade.

Precisamos zelar ainda pela integridade e segurança de cada professor, funcionário, criança. Quando realmente uma situação requer decisões rápidas e difíceis, cabe ao Diretor essa árdua tarefa e, não existem manuais a recorrer, porque, embora tudo o que foi estudado ao longo da vida acadêmica dê um certo suporte e nos traga um repertório que auxilia nas reflexões e tomadas de decisões, tais repertórios de pedagoga não são prescrições a serem realizadas, é preciso trazer para a prática os estudos e vivências da vida acadêmica. Torna-se ainda mais difícil para solucionar quando os problemas a serem enfrentados são questões relacionais, emocionais ou sociais, visto que a universidade pouco ou nada contemplou, na formação inicial, tais questões. E a experiência, que talvez pudesse mostrar alguma direção, o iniciante não tem, então, cabe ao profissional refletir, buscar nas memórias universitárias e nos repertórios acadêmicos alguma luz, e agir. Reflito que se eu não fosse uma pedagoga e não tivesse frequentado a universidade eu teria ainda menos repertórios a recorrer, porém, a práxis (Freire, 1987) leva a ações transformadoras e reflexivas.

Portanto, partindo desse pressuposto, Vargas e Junquillho (2013) relatam que no cotidiano não nos deparamos somente com a rotina e repetição de acontecimentos, mas sim, que esse cotidiano é tratado de complexidades emaranhadas em diferentes dimensões da vida social e como tais agentes do cotidiano atuam de modo único e singular. Nesse sentido, é no cotidiano que as práticas sociais são materializadas e se dão distintas, singulares e diversificadas, sendo atos que sempre se dão na relação com o outro.

Em face a todos esses apontamentos, é angustiante saber quais caminhos seguir, quando seguir e o momento de frear. Talvez, a experiência traga mais serenidade, mais firmeza nas decisões. Firmeza nas decisões penso que seja não ter frio na barriga ao ter que resolver uma situação difícil. Sim, o frio na barriga é amigo constante no início da carreira de um professor, de um Diretor e de um aluno. Para Brande (2021),

Sempre passamos por isso e em diferentes posições. O trilhar desta trajetória profissional que vai se constituindo por estas práticas singulares é marcado por períodos de transição entre as dificuldades e os sucessos da prática cotidiana [...] (Brande, 2021, p. 209).

Refletindo melhor, talvez o frio na barriga seja um sintoma de estar vivo, em ser desafiado pela vida e, mesmo com medo, enfrentar a tarefa de colocar um sorriso no rosto e mergulhar de cabeça nas ondas descompassadas desse mar incerto, porém quentinho, translúcido, convidativo e sedutor.

7. SITUAÇÕES INUSITADAS E DESAFIOS

Conselho⁵⁸

*Deixe de lado esse baixo astral
Erga a cabeça, enfrente o mal
Que agindo assim será vital
Para o seu coração
É que em cada experiência
Se aprende uma lição
[...]
(Bispo; Roberto, 1986).*

Na gestão nos deparamos diariamente com situações bem incomuns. Algumas cômicas, outras nem tão engraçadas assim, mas que saem totalmente do cotidiano, e encontrar saídas para essas imprevisibilidades também cabe ao gestor educacional, embora, muitas delas, saiam totalmente das funções atribuídas ao cargo.

Vou iniciar o capítulo relatando sobre alegrias que ocorreram em uma festa que aconteceu na escola, “A festa da família”. Muitos avós participaram da festividade. A festa foi dividida em três atividades concomitantes e, uma delas, era com muita música e dança. Algumas músicas bem engraçadas e movimentos inusitados com o corpo.

A maioria dos pais estavam um pouco recatados, com movimentos mais sutis. Porém, os protagonistas da atividade foram os avós. Sim, idosos de aproximadamente 70, 80 e até de 90 anos requebrando o esqueleto com entusiasmo e alegria. Compartilhando com os netos e sobrinhos netos toda a experiência de vida e sem pudor de exposição ou medo em ser ridículo. Mandaram a vergonha embora e se entregaram à proposta. Foi tão lindo ver a alegria dos netos e netas com seus avós, dançando, fazendo caretas, imitando animais e, mais emocionante ainda foi presenciar o amor e a afetividade entre os familiares.

Porém, na festa, também surgiram algumas reflexões e momentos nem tão alegres assim. No relato abaixo, reflito sobre algumas crianças que não contaram com a presença de nenhum familiar e o quanto essa situação mexeu comigo:

Mexeu bastante comigo as crianças que não tinham familiares... Foram poucas, mas foi marcante, acredito que para mim mas, principalmente para elas. A aluna do infantil 2C foi a criança que mais me marcou, pois era perceptível a chateação dela, a tristeza, o choro enroscado em sua

⁵⁸“Conselho” - Composição: Adilson Bispo / Zé Roberto. Interpreta por Almir Guineto no ano de 1986. Letra completa disponível em: <https://www.lettras.mus.br/almir-guineto/44053/>.

garganta... foi triste⁵⁹. Me fez refletir se essa situação era adequada, se realmente deveríamos fazer momentos como esse. Porém, seria justo com os demais privá-los em vivenciar esses momentos? Como fazer para solucionar esse conflito nas próximas festas?

Já com um aluno do infantil 1B, quem participou com ele da festa foi o irmão. Um adolescente bem preocupado e cuidadoso com o irmãozinho. Até o irmão chegar, percebi que o aluno estava bem inseguro. Tranquilei-o dizendo que o irmão chegaria e que participaria com ele das propostas (o irmão havia conversado comigo na entrada, dizendo que viria). Quando o irmão chegou, a criança foi só alegria, mudou sua expressão e integrou-se em todas as propostas.

Como fazer com que todos os pais/familiares percebam a importância em participar da vida escolar de seus filhos? Sei que nunca atingiremos 100% das famílias, mas isso me incomoda... Será que a realização da festa no final do expediente seria mais produtiva? Em horário de HTPC? Sei da dificuldade e da realidade da vida corrida das famílias, dos compromissos profissionais, porém, será mesmo que não tem como dar uma escapadinha? Nunca? A infância das crianças nunca mais voltará, o tempo perdido com os filhos/crianças não terá retorno... a infância vivida é uma só!!! Como sensibilizar as famílias? (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, ago., 2022).

Pensar que em uma escola de, aproximadamente 120 alunos, somente um familiar não estava presente, é uma realidade privilegiada. Porém, para essa criança, acredito que tenha sido terrível, uma lembrança eternamente amarga de suas recordações escolares. Por mais que a professora tenha estado com a aluna o tempo todo e tenha realizado todas as propostas com ela, sabemos que está longe de ser substituído o amor e carinho de um familiar.

Nas festividades que se seguiram buscamos outras estratégias como, por exemplo, a criança só vir no horário da festa, com seus familiares, e isso foi uma boa saída, de tal forma que não houveram mais crianças desacompanhadas. A experiência nos coloca em posição de mudarmos o rumo, encontrar novas estratégias. Ser Diretora é um refletir constante, é não ter zona de conforto.

Pensando em coisas engraçadas que me ocorreram nestes três anos de gestora educacional, algo bem marcante foi a situação relatada abaixo:

No dia 20/07/22, na hora do almoço da turminha do PR, eles pediram surpresa (pois é de costume toda sexta-feira ter surpresinhas para essa turma). Falei para as crianças que, por estarem somente elas na escola e ser semana de férias, teriam então uma surpresinha bem especial. A Professora Coordenadora, fez o seguinte comentário: “que Diretora boazinha heim...”. Então, um aluno soltou a pérola “queria morar com ela” kkkk. Em seguida, a Professora Coordenadora lançou a seguinte pergunta: “O que a Diretora faz aqui na escola? Qual é o serviço dela? Vocês sabem?”

Prontamente as crianças começaram a falar: “Ela dá máscara limpa quando a nossa está suja”, “Ela cuida da segurança da escola”, “A Diretora não deixa

⁵⁹Essa criança não tinha ninguém da família porque o pai relatou que não conseguiu sair do trabalho para participar da festa. É uma família sem rede de apoio na cidade e a criança só tem o convívio com o pai e o irmão mais novo.

nenhum ladrão entrar”, “Ela coloca curativo colorido quando a gente se machuca” e “Quando a criança apronta muito vai para a sala dela conversar um pouco”. Achei o máximo a visão das crianças frente à minha função (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, jul., 2022).

Confesso que me incomodou um pouco a frase de que *“quando a criança apronta muito vai para a sala dela conversar um pouco”*. Reflito tal frase à uma prática que, no início da minha gestão na escola, realmente acontecia com grande frequência. Trago tal prática como algo construído socialmente, no qual a Diretora sempre foi a figura brava da escola e a diretoria o lugar assombrado da escola onde só as crianças “terríveis” eram enviadas, a fim de levarem broncas.

Aos poucos, dentro da escola, fui desmistificando essa concepção frente às crianças e educadoras. Trago sempre que o professor deve ser a autoridade para a criança e delegar ao Diretor esse papel faz com que o professor perca sua gestão da sala e dos alunos mais agitados e transgressores. A fim de incentivar a figura de autoridade do professor, como equipe gestora, temos afirmado que o educador solicite ajuda para a gestão somente em casos limites. Assim, as crianças vão para minha sala até que o professor e criança se tranquilizem.

Hoje, as crianças sentem-se à vontade para entrarem na minha sala em qualquer momento, para conversarem sobre qualquer assunto, fazer relatos, dar abraços e beijos, contar histórias, reivindicar solicitações, fazer perguntas, entre outros assuntos, o que muitas vezes gera até um “descontentamento em algumas educadoras” que ainda insistem em quererem que a Diretora seja a brava. Não as julgo sobre isso, há décadas essa concepção vem sendo enraizada nas escolas, e cabe às novas gerações de gestores quebrar esse ciclo impregnado nas instituições de ensino e trazer a figura do Diretor de Escola como aquele adulto parceiro, com quem possam contar e recorrer em qualquer momento.

Como as crianças são observadoras e as pequenas coisas que realizamos deixam marcas eternas em suas vidas.

Um outro fato que vivenciei nesta caminhada como Diretora, logo nas primeiras semanas nesta escola que estou atualmente, foi o aparecimento de uma cobra em uma área verde ao lado da escola. Cabe lembrar, como mencionado anteriormente, que a escola onde atuo está localizada na divisa com uma floresta estadual da cidade, o que gera o aparecimento de diversos animais como: macacos prego, capivaras, cobras, tucanos, pica-pau, ave urutau, lagarto teiú, guaxinim, entre outros. Quanta

coincidência, logo eu, que amo animais, presenciar diariamente animais tão lindos e inusitados. Tais animais sempre aparecem na área verde da escola, que é bem ampla. Quando acionamos os bombeiros para a retirada de cobras e capivaras eles já dizem na ligação “é a escola das cobras?” – uma situação que acaba gerando muitas risadas.

O excerto abaixo ilustra uma das situações mais cansativas e que acabou terminando com final bem cômico:

Após a HTPC do dia 08 de fevereiro, uma professora postou no grupo de Whatsapp de professores um vídeo de uma cobra jiboia saindo do alambrado ao lado da escola (terreno que pertence ao Centro Social Urbano - CSU). Pela manhã do dia seguinte, constatei que o vídeo estava em diversas redes sociais da cidade [...]. Tal vídeo viralizou e acabou se tornando ferramenta de disputas políticas. Recebi durante dias, vários assessores de vereadores a fim de “buscar” problemas dentro da escola para criticar a gestão atual da SME.

Na sexta-feira, da mesma semana, a televisão local estava filmando através do alambrado os locais da escola que estavam com o mato alto quando, inesperadamente, a cobra jiboia apareceu pendurada em uma árvore, no terreno do CSU. Não sabia se eu chorava ou ria. Que cobra mais exibida, não era momento para aparecer kkk. O bombeiro veio retirar a cobra. [...] Acredito que tive uma boa atuação em toda esta história. A cada visita indesejada, mostrava que a escola estava com a área externa impecável, graças à atuação de voluntários e do nosso ajudante geral, que trabalha impecavelmente e que, dentro da área verde da escola, frequentada pelas crianças, não haviam riscos aos pequenos, assim como, frisava que o local onde a cobra foi encontrada não pertencia à escola, mas sim, ao CSU e que neste local, as crianças não têm acesso.

Este episódio da cobra, movimentou a escola, trouxe até momentos cômicos para a semana, principalmente após aparição em frente às câmeras. Quando vim para esta escola, comentei com pessoas próximas que não via a hora de ver uma cobrinha. Os desejos tem poder kkkk. Não imaginei que uma simples cobrinha daria tantos desdobramentos, a partir de agora, vou pensar melhor nos meus desejos kkkk.

Ufa, enfim semana finalizada. Exausta, esgotada. Porém, mesmo em alguns momentos estando no olho do furacão, amo essa rotina louca e sinto grande prazer em minha função. É tão maravilhoso habitar este lugar ao lado de pessoas tão comprometidas e entusiasmadas como eu. Sinto-me no céu, no paraíso, todos os dias que saio de casa para trabalhar tenho imenso sentimento de gratidão e alegria (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, fev., 2022).

A escola pública é arena de disputa política, da qual oportunistas buscam, o tempo todo, vangloriarem-se às custas do trabalho sério e comprometido que a equipe escolar faz no cotidiano da instituição. Driblar tais questões e mediar as interferências não é tarefa fácil, mas necessária. Cabe a mim, Diretora, impor limites, lutar para que a escola não se torne palanque e autopromoção de tais oportunistas.

Com inúmeros políticos visitando a escola e buscando problemas para se promoverem, tive que impor limites a alguns sujeitos que por lá passaram. O excerto

abaixo mostra a difícil situação que tive que enfrentar logo no início que assumi a direção da escola:

Como é difícil receber vereadores e suas assessoras na escola [...]. O ar de arrogância e superioridade me incomodou bastante. As assessoras tiraram fotos da escola, fizeram muitas perguntas... Até foto minha ousaram tirar! Fiquei furiosa.

Quando o distinto político chegou, fez uma reunião verticalizada, onde somente ele falou, fez seu "comício". Quando falou que colocaria fotos na sua rede virtual pessoal, disse para que não utilizasse da escola fonte de autopromoção, e que respeitasse o trabalho que a escola vinha realizando. Quando, mais tarde, vi a publicação, meu sangue ferveu... Ele havia falado absurdos, grandes mentiras em relação à escola. Colocou-se como o salvador da pátria. Imediatamente liguei para o seu gabinete e solicitei que modificasse a publicação, pois haviam muitas mentiras relatadas na mesma e que tais colocações eram de grande falta de respeito com a escola e com o trabalho que estava sendo realizado por todos da instituição. Pediram então que eu dissesse como deveria ser escrito o texto e, assim o fiz. Não poderia admitir e me calar frente a tanta atrocidade (Diário reflexivo da Diretora com registros de fatos e memórias dos acontecimentos da escola, mar., 2022).

Confesso que ter essa postura naquele momento não foi fácil. Deu batadeira no coração, sudorese, tremedeira, mas constatei que foi extremamente necessário e, a partir daquele dia, tive a mesma conduta com mais três políticos que foram na escola nas semanas seguintes, iniciando a conversa com a frase: *“Não permitirei que sejam ditas ou publicadas mentiras em relação ao que for conversado aqui e saiba que a escola não é palanque de promoção partidária. Exijo respeito e verdades, porque aqui o trabalho que realizamos é sério”*. É óbvio que não gostaram do início da conversa, desconversavam e iam embora. Alguns tentavam argumentar. Outros, murcharam o ar de superioridade. Enfim, com o passar dos meses, a frequência das visitas oportunistas foram minguando, até que cessaram. Foi um grande enfrentamento, precisei ter postura firme e seriedade.

Segundo Bertochi (2021)

[...] os diretores são atores de corpo inteiro que diante das pressões políticas que lhes são impostas, contam com certa liberdade para agirem de maneira estratégica nessas relações com os outros agentes.

Nesse espaço é que se compreende que os atos de planejar e executar estratégias não se efetivam unicamente por um sistema formal, mas mediados pela informalidade, negociação e especulações [...]. E sendo a gestão um processo interdependente, contextual, coletivo, mutável e de difícil padronização ou generalização, há como vislumbrar outros caminhos (Bertochi, 2021, p. 248).

Diante das afirmações colocadas por Bertochi (2021), eu, como Diretora da Escola na qual sou responsável, vislumbro certa autonomia para transgredir em algumas imposições. Porém, existem momentos e situações que não consigo fugir das formalidades dos sistemas macros, formais. Negociar, pensar coletivamente e

buscar caminhos é tarefa diária, focando sempre no bem maior, que são as crianças, e no processo de ensino-aprendizagem que a escola proporciona aos pequenos por meio de experiências significativas. Dessa forma, como a escola é campo de interesses diversos, Bertochi (20121) afirma que

[...] a atuação do diretor deve se articular com o bom desenvolvimento do ensino comprometido com a construção de personalidades humano-históricas.

E são as razões técnico-administrativas (para adequar meios e fins) que reforçam a necessidade do caráter dialógico-democrático das relações que se dão no processo pedagógico (Bertochi, 2021, p. 247).

Diante de tantas disputas, a exaustão, raiva, inconformismo são sentimentos que emergem constantemente em mim. Porém, também é rotineira a alegria, euforia e satisfação, e acredito que estes com mais frequência que os citados anteriormente. Cabe a mim, gestora, ver quais sentimentos quero alimentar em minha rotina. Ótimas parceiras e bons relacionamentos são quesitos importantes para o ofício de ser Diretora, assim como manter-me sempre aluna, pesquisadora, investigadora, não me conformar com as atrocidades que atravessam da educação. Procuro, dentro da função de Diretora de Escola, ter a consciência de “[...] que a instituição está implicada em um jogo de forças e interesses que delimitam [...]” (Lima, 2022, p. 49), muitas vezes, minha atuação. Além disso, a fim de evitar grandes frustrações, preciso ter a consciência de que não será possível modificar o mundo, mas que, eu posso sim, entre erros e acertos, fazer a diferença no lugar que eu habito, porque, é sabido, conforme Lima (2022), que

Em um país com acentuadas desigualdades econômicas e sociais, é preciso falar da escola pública como espaço de emancipação e resistência, esclarecendo que no bojo dessa discussão está o direito à educação de milhares de alunos que dela dependem para acesso aos bens materiais e culturais da nossa sociedade, de forma crítica e de modo que possam alcançar sua cidadania (Lima, 2022, p. 49).

Dessa forma, como Diretora de Escola Pública, vivencio um constante movimento de avanços e retrocessos, hora ganhando e hora tendo que ceder, mas sempre com o foco de proporcionar aos pequenos uma educação integral, humana e de qualidade. Pertencer ao espaço educacional público requer compromisso em buscar o bem comum e os interesses coletivos (Bertochi, 2021), porque, dessa forma, sendo funcionária pública municipal, sinto-me responsável “por produzir a passagem do direito universal à educação postulado para a complexa materialização dele, tanto em âmbito individual quanto coletivo” (Bertochi, 2021, p. 68) de forma que,

Supera-se, com isso, a ênfase que direciona a ação gerencial para mais eficácia por um fazer que enfatiza as relações sociais construídas pelo conjunto de atores que interferem no cotidiano da gestão, como um processo que é coletivo, dinâmico e complexo. Deste modo, as infidelidades normativas se tornam uma estratégia que pode possibilitar projetos emancipatórios de gestão democrática (Bertochi, 2011, p. 248).

Portanto, ser educadora, estar Diretora, requer atitudes coletivas sempre almejando o bem comum e a formação de cidadãos autônomos que atuarão no mundo de forma responsável.

8. COMO ESTOU APRENDENDO A SER DIRETORA DE ESCOLA

[...] no mundo da vida estamos sempre calculando possibilidades e escolhemos uma delas no leque que nos apresenta em função do futuro (acabamento provisório) de que temos memória (Geraldi, 2013, p. 19).

Narrar o vivido por meio deste trabalho, escolher as palavras que seriam esculpidas nestas páginas e, através delas, refletir o que e de quais formas me tocaram é uma experiência ímpar, inigualável, que só quem vive pode mensurar o que significa. Ser autora-criadora (Bakhtin, 2003) desta obra que conta a vida de uma Diretora, profissional, mulher, educadora, mãe, esposa, aluna, amiga, filha, tia, madrinha, pesquisadora, sogra, paciente... Enfim, muitos substantivos podem me remeter e muitas Karinas habitam em mim. Sou a fusão de todas elas e me reconstituo a cada dia, em cada amanhecer. Hoje não sou a mesma de ontem e sou diferente da que serei amanhã. É na concretude da vida que nos arriscamos em sermos melhores. *“Melhores no amor/ melhores na dor/melhores em tudo⁶⁰”* (Lara et al., 2020). E foi assim, tentando ser melhor, me arriscando, que busquei refletir minha prática como Diretora de Escola Substituta.

Estar Diretora me mostrou o quanto ainda tenho que aprender como profissional e como pessoa. Somos seres incompletos e, acredito eu, que sendo educadores, a incompletude ainda é maior. Desvelar o meu cotidiano, refletir sobre minha prática, ter um olhar exotópico (Bakhtin, 2003, 2010) de um tempo vivido, distanciando-me de mim mesma, e olhar por meio de uma lente os acontecimentos do passado com perspectivas para o futuro, é um exercício um tanto desafiador. É preciso ter coragem para se dispor a esse movimento. É um despir-se sem pudor.

Na pesquisa narrativa me propus a ser a autora-narradora criadora (Bakhtin, 2003) da minha própria experiência, sendo ao mesmo tempo, a pesquisadora e sujeito da pesquisa, porém, em tempos distintos... E, olhar para mim mesma, em diferentes ângulos e tempos, buscando nesse tempo vivido o que me instigou, preocupou, é tarefa árdua, dolorosa e um tanto desafiadora. Isso porque sou eu própria,

⁶⁰“Dias melhores” - Composição: Marcos Túlio Lara / Márcio Buzelin / Paula Diniz / Paulinho Fonseca / Rogério Fausino. Interpretada por Jota Quest no ano 2000. Letra completa disponível em: <https://www.lettras.mus.br/jota-quest/46686/>.

vasculhando minhas falhas, meus porquês, meus sucessos e os grandes desafios enfrentados no início da minha carreira como Diretora de Escola Substituta.

Confesso que foi preciso coragem. Coragem para eu olhar para mim mesma e buscar minhas inseguranças, meus medos e incertezas do ofício de ser gestora, que, por muitas vezes, não havia tempo hábil para que eu pudesse refletir sobre o que fazer. Era preciso ter atitude e agir. Também foi preciso muita bravura para enfrentar os desafios que a vida me colocou em questões de saúde, os quais, por muitas vezes me fizeram pensar que não seria possível seguir em frente.

Portanto, “[...] se a vida te convida pra dançar num ritmo descontrolado / Injusto / Respire fundo⁶¹” (Luthai et al., 2019). E, em meio ao caos, encontrei forças para seguir na caminhada, até porque, “A vida é para ser tocada com os pés descalços⁶²” (Projota e Vitão, 1999), com intensidade, e dessa forma, não deixei que os desafios/problemas sobressaíssem aos meus propósitos. Enfim, vivi durante o período de pesquisa, de escritas, de estudos, uma jornada e tanto, saboreei cada pedacinho desse tempo vivido e esculpido em minha alma.

Pude adentrar-me em meu cotidiano e, a partir desse período vivenciado através desta pesquisa, pude tecer ricas e valiosas lições (Benjamin, 1994), que tornaram minha experiência única, impossível de ser transferida ou repetida.

Foram aprendizados e vivências que somente eu, Karina, sou capaz de narrar. A boniteza desse processo é que, através da minha narrativa, por meio de minhas palavras escritas, deixo marcas cravadas como “uma forma artesanal de comunicação [...]”. Assim se imprime na narrativa a marca do narrador, como a mão do oleiro na argila do vaso” (Benjamin, 1994, p. 205) de forma que poderei despertar a reflexão e ação de outras pessoas, colegas de profissão, iniciantes ou não, do que constitui o trabalho de um Diretor de Escola Iniciante na Educação Infantil, assim como as práticas que envolvem o cotidiano desse profissional e os desafios enfrentados no início da carreira e, dessa forma, inspirá-los e quem sabe, encorajá-los. Portanto, nessa dissertação, meus “vestígios estão presentes de muitas maneiras nas coisas narradas” (Benjamin, 1994, p. 205), e aí é que se encontra a boniteza desse trabalho.

⁶¹“Respire Fundo” - Composição: Gabi Luthai / Gabriel Rocha / Sabrina Lopes / William Santos. Interpretada por Gabi Luthai e Mar Aberto em 2019. Letra completa disponível em: <https://www.letras.mus.br/gabi-luthai/respire-fundo-part-mar-aberto/>.

⁶²“Sei Lá” - Composição: Projota / Vitão. Interpretada por Projota e Vitão em 1999. Letra completa disponível em: <https://www.letras.mus.br/projota/sei-la/>.

A profissão de Diretor de Escola é muito dinâmica, corrida, inconstante, dando-nos pouco espaço, ou quase nenhum, para reflexão. Porém, buscar nas frestas do cotidiano pausas para essa reflexão é imprescindível, não podemos seguir somente no modo automático.

Adentrando na parte conclusiva do meu trabalho, quero trazer aqui algumas sínteses de tudo o que foi dito até o momento e, em especial, as lições que obtive nesse trajeto. Vou ousar fazer uma analogia na qual eu, Diretora Iniciante, sou a orquídeófila⁶³. Como cultivadora, admiradora e colecionadora de orquídeas, cuido do meu orquidário diariamente, com grande constância e dedicação. Para o cultivo das orquídeas⁶⁴ é necessário sensibilidade, disponibilidade e dedicação, porém, tais adjetivos não são suficientes. Para que as orquídeas ganhem vitalidade e força, é necessário utilizar técnicas específicas, contar com um ambiente adequado, fazer adubação, ter uma determinada frequência de regas, levando em consideração as características de cada planta, o clima, a temperatura do ambiente e as estações do ano. Tudo minuciosamente pensado, analisado, refletido. E constato que o meu caminhar na direção da escola é exatamente assim. Não basta somente minha experiência como professora, Professora Coordenadora, Vice-Diretora, Coordenadora Pedagógica. Tudo isso contou muito, é claro, mas o cargo requer adquirir técnicas específicas, principalmente no início da carreira. É preciso aprender sobre documentações, burocracias da escola. É necessário ter um olhar amplo e cuidadoso sobre cada setor da escola, cada pessoa, cada criança, cada família da instituição.

Cada pessoa, cada educador/educadora, funcionário, criança, família, precisa de um cuidado específico, de uma maneira individual de conversar, estabelecer vínculo. Porém, conhecer cada um leva tempo, e é preciso estar disposta para tamanho desafio. O desafio torna-se ainda maior quando se está no início de carreira, onde muitas coisas são novas e é preciso aprender funções, tarefas e afins, tudo de uma só vez e ao mesmo tempo.

⁶³Sou grande admiradora de orquídeas. Tenho um pequeno orquidário no qual coleciono, cultivo e planto como *hobbie*. Desde 2018 passei a me dedicar e a estudar sobre o cultivo de tais plantas.

⁶⁴Trago a relação com a orquídea, apenas para ver a relevância do cuidado com toda a comunidade. Em nenhum momento quero atrelar a orquídea a uma relação de pensar nos sujeitos enquanto uma perspectiva de crescimento.

Figura 14: Orquidário



Fonte: Acervo pessoal (2024)

No decorrer do processo, dos dias, meses, fui me constituindo gestora de escola, aprendi a realizar cada documento, dividir tarefas, organizar, gerir, olhar as individualidades, participar, concluir, formar, indagar, presenciar, partilhar, corroborar, corrigir, ensinar, aprender, estar, dialogar, delegar... Os anos de 2020 e 2021, como mencionado anteriormente, estando a escola fechada na maior parte do tempo devido à pandemia da covid-19, foi o período de adequação às tarefas manuais, burocráticas. Enquanto Diretora Iniciante, foi fundamental que, assim como as orquídeas, eu me nutrisse através de formações, cursos, visitas à colegas mais experientes, conversas com Supervisores de Ensino, a fim de esclarecer dúvidas, aprender o ofício de gerir uma escola e todos os encargos que a função demanda. Como orquidófila, passei pelo mesmo processo, me alimentando com aulas, cursos, conversas com colegas mais experientes.

Já no ano de 2022, com a retomada das aulas presenciais e em uma nova escola, estava iniciando pra valer o meu processo de desenvolvimento como gestora, construindo convicções. Porém, por mais que se regue e cuide com primor, a orquídea não está imune ao ataque de pragas, fungos e cochonilhas. Penso que as pragas sejam as dificuldades que enfrentei no meu primeiro ano de atuação com a escola funcionando normalmente. Não existem contos de fadas na vida real. Sempre teremos obstáculos, alguns foram relatados nesse trabalho, talvez os mais marcantes e difíceis. Tais situações também foram os ventos fortes, longos períodos chuvosos, que deixam a planta encharcada.

Todas as dificuldades apontadas neste trabalho fizeram com que eu me tornasse uma orquidófila/Diretora cada dia mais resistente, resiliente, humana e sensível. E durante esse processo de desenvolvimento pessoal, profissional, fui extraindo lições, aprendizagens para me tornar melhor, para tornar o cultivar diário dentro da escola mais fértil e repleto de flores. Afinal, toda a dedicação do orquidófilo é pautado na floração. Esse é o ápice do cultivador de orquídeas: presenciar os botões

surgindo, as flores se abrindo, o perfume sendo exalado... É uma alegria inexplicável. A maioria das plantas floresce apenas uma vez ao ano e, cultivar para esperar a próxima floração, requer muita paciência e persistência. Tudo acontece no tempo da planta e não em nosso tempo. E, ousou dizer que na escola muitas coisas acontecem em um tempo que não pode ser mensurado no relógio.

Estando aqui, nesse tempo presente, no ano de 2024, após quase 4 anos do início de minha carreira, enfrentei inúmeros desafios, obtive muitas aprendizagens e do tempo que adentrei em minha prática através desta pesquisa, obtive muitas lições. Não sou a mesma quando iniciei em 2020, nem tampouco a mesma pessoa investigada em 2022. Extrair lições de todo esse processo me faz querer ser melhor, mais comprometida e me tornou mais segura, empoderada. Optei em trazer as lições extraídas até o momento de todo esse processo na subseção seguinte, somente com os aprendizados obtidos e algumas reflexões que suscitaram frente a cada uma delas.

8.1 AS LIÇÕES

Na busca de revelar o cotidiano do Diretor de Escola no início de carreira, busquei, por meio deste trabalho, desvendar as funções e tarefas que perpassaram o cotidiano do gestor escolar, assim como os desafios em gerir democraticamente uma instituição de Educação Infantil. Também procurei abordar as parcerias estabelecidas entre Diretora/Vice-Diretora/Professora Coordenadora, as relações colaborativas com professores, funcionários, familiares e órgãos colegiados da instituição ao exercício da coletividade e à escuta ativa.

Abordar as angústias, dúvidas e incertezas enfrentadas pela Diretora de Escola, em especial no início de carreira, foi uma forma de adentrar nesse cotidiano em seu mais profundo âmago, sem romantizar tal função.

Dessa forma, relato aqui quinze lições que obtive ao longo do processo reflexivo e formativo que vivenciei ao propor debruçar-me sobre essa jornada dissertativa através de uma pesquisa narrativa. Com as lições extraídas de todo esse processo vivenciado, finalizo meu trabalho, fruto de dois anos de muita reflexão. Dessa forma, as lições são aprendizagens que extraí do tempo que o meu eu-Diretora-pesquisadora vivenciou. Experiências únicas e intransferíveis.

Almejo, com ousadia, que tais lições tragam, também para meus colegas de profissão, em especial os Diretores Iniciantes, que ocupam cargo ou função, a

possibilidade em construírem uma escola democrática, que tenha como horizonte a educação de qualidade para todas as crianças e que os educandos, familiares, professores e funcionários possam ser agentes ativos dentro da instituição. E, sendo professora da Rede Municipal de Educação de Rio Claro/SP, e pela pesquisa relatada ter sido fruto da minha atuação em uma escola da rede, almejo que meus e minhas colegas de profissão e de rede que estão no início de carreira, e os que ainda adentrarão no cargo e/ou função, possam se inspirar nas lições abaixo relatadas para que o início na profissão seja trilhado com mais nitidez e menos angústias. O trilhar inicial não é fácil, mas ter um horizonte, por menor que seja, torna a caminhada mais suave.

Também, com grande ousadia, acredito que esse trabalho possa florir Políticas Públicas que visem a busca de uma gestão com perspectivas verdadeiramente democráticas e que potencializem, através de formações, o trabalho de parceria entre Diretores e Professores Coordenadores, na busca de um trabalho pedagógico de qualidade.

A primeira lição com a qual me deparei é *que o Diretor de Escola tem muitas responsabilidades, muitas funções e atribuições das mais variadas instâncias*. São demandas administrativas, funcionais, pedagógicas, estruturais, financeiras, relacionais, documentais e dialógicas. Dessa forma, atribuí a figura do Diretor de Escola à de um polvo. O polvo tem oito tentáculos flexíveis e cada um deles possui em média 300 ventosas, divididas em duas fileiras. O animal também tem dois olhos bem grandes e é muito versátil, mudando de cor e textura conforme o local que está, de forma que fica imperceptível aos olhos dos outros animais.

Figura 15: Polvo



Fonte: <https://brasilecola.uol.com.br/animais/polvos.htm>

E é assim que me vejo enquanto Diretora de Escola. Preciso de muitos tentáculos para todas as demandas que emergem ao logo do dia. Preciso de flexibilidade e agilidade, assim como olhos grandes para ver além do que está sendo presenciado. Também preciso ter uma capacidade gigantesca em me adaptar às mudanças e situações que acontecem na escola, estando apta em tomar decisões rápidas e adaptar a rotina conforme surgem as demandas e/ou situações. Assim como o polvo, na maioria das vezes, fico na espreita, organizo, estímulo, ajusto, mas grande parte do que fazemos enquanto gestores é imperceptível aos olhos da comunidade escolar.

A segunda lição que extraio do processo formativo vivenciado é *que não tem como a gestão ser neutra e abdicar de suas responsabilidades*. Delimitar as responsabilidades é algo que ainda não consegui. É difícil saber até onde ir, quais os limites, até porque, a comunidade escolar, a comunidade do entorno da escola, entre outros, nos responsabilizam e nos atribuem tarefas que muitas vezes não são nossas. Então, acredito eu, que somos nós que temos a função de impor tais limites, estender a linha “do basta” invisível. Dessa forma, *é preciso ter firmeza, mesmo diante das fraquezas e principalmente, saber dizer não*. E esta, é a terceira lição.

Penso o Diretor de Escola como impulsionador dos processos democráticos dentro da escola e é ele a peça-chave para que tais processos de fato aconteçam dentro da escola. É desafiador gerir sem controlar, distribuir/dividir responsabilidades, delegar, não trazer tudo para si, não querer controlar tudo e todos. Além de não ser saudável para a equipe, é cansativo e temos que ter claro que *jamaís iremos satisfazer a todos, sempre haverá descontentamento*, quarta lição.

Como gestora, penso que temos que ter o exercício constante de avaliar, analisar e colocar na balança nossas atitudes e, principalmente, como a maioria do grupo, o qual estamos coordenando, avalia as decisões e as situações emergidas no cotidiano. Se a maior parte está satisfeito, adere às propostas, participa, opina, se sente à vontade para sugerir, propor, conversar, então acredito eu que a gestão está sendo satisfatória, saudável e positiva. Não podemos ser ingênuos, é perceptível um grupo satisfeito a um grupo contrariado. Quando digo contrariado, cabe salientar que contradições existirão, até porque ocorrem momentos em que eu, Diretora, preciso pensar no todo da escola, e principalmente nas crianças, o que, muitas vezes, gera insatisfações por parte de pessoas que só pensam em si e não nas inúmeras facetas

da escola. E, partindo dessa premissa, aprendi também, nessa jornada como pesquisadora, *que cabe ao Diretor de escola acolher, confiar em sua equipe e respeitá-la*, quinta lição. Acolher as aflições, discutir, caso seja necessário, levar para discussão no CE, levantar legislações para ver soluções cabíveis. Quando o grupo pensa junto, pensa-se melhor.

Confiar na equipe de professores e funcionários é dar espaço para que cada um realize seu trabalho com autonomia e acreditar que cada profissional está fazendo o seu melhor. Dar suporte para cada um, formar e viabilizar o trabalho é tarefa do gestor. Quando me refiro a formar, me refiro, nesse momento, principalmente aos funcionários. Esses atores não têm espaços formativos garantidos em suas rotinas. Dessa forma, cabe ao Diretor de Escola viabilizar tais momentos formativos. É preciso que todos se sintam responsáveis pela educação das crianças e desenvolvam atitudes/posturas de educadores, e isso só é possível quando transgredimos em tempo e horários a fim de *oportunizar formação de qualidade para todos*, sendo essa a sexta lição.

A sétima lição que trago comigo é que *é preciso expressar em palavras o que precisa ser dito. O óbvio, não é óbvio. Ele precisa ser verbalizado*. O Diretor de Escola precisa ser claro e coeso nas ações e nas palavras. Muitos problemas poderiam ser evitados se não criássemos expectativas em relação às pessoas e/ou situações. Ninguém tem bola de cristal ou lê mentes, então falar com clareza é imprescindível.

Outra grande lição, a oitava, que emergiu ao longo do processo é *que devo pensar antes de agir, consentir, modificar e/ou atender solicitações*. Atitudes abruptas, sem reflexão prévia, podem desencadear em problemas futuros. Quando somos pegos de surpresa, inesperadamente, o melhor a se dizer é que iremos pensar e que depois conversaremos. Dessa forma, é importante realmente retomar o assunto após reflexão e decisão. Ter essa prática me fez ter mais clareza nas decisões, assim como ser mais assertiva. E, não é nada vergonhoso discutir com os envolvidos, refletir em conjunto. Ao longo da minha jornada como Diretora, tenho aderido essa prática, e isso tem me trazido bastante tranquilidade ao agir na resolução dos problemas e/ou situações.

A nona lição é que *é muito difícil construir uma escola de qualidade sem parceria com a Professora Coordenadora*. O binômio⁶⁵ Diretora/Professora Coordenadora, precisa estar conectado, embora cada qual tenham seus conceitos, crenças e particularidades, precisam olhar para o mesmo lado, ter as mesmas convicções educacionais, a mesma sintonia. Já estive em ambos os lados e aprecio demais o trabalho do Professor Coordenador. Sei o quanto é dificultoso movimentar o grupo de educadores, transformar práticas, conceber a proposta pedagógica da escola e, se o profissional não contar com o apoio integral do Diretor de Escola, os avanços não acontecem. Me remeto a apoio como uma pilastra de sustentação, o eixo de mobilidade da escola, que viabiliza o caminhar.

Outra lição, a décima no caso, diz respeito à importância em *delegar e dividir tarefas*. Por insegurança e medo, principalmente por estar em uma nova função, busquei centralizar tudo em mim por acreditar no início que, ao ser Diretora, eu precisava saber de tudo, principalmente dos papéis... Grande equívoco. Isso é desgastante, desumano e insalubre. Papéis podem esperar. A Vice-Diretora é um suporte a contribuir e dividir os fardos burocráticos. Dividir os afazeres burocráticos é poder ter mais tempo para dedicar-se ao pedagógico, às crianças, aos acontecimentos corriqueiros e tão humanos do cotidiano escolar.

No decorrer do trabalho abordei algumas questões referentes às crianças, como as visitas constantes dos pequenos em minha sala, sobre a importância e satisfação em estar próxima delas e acolhê-las. Enfim, as crianças são a grande razão da escola existir. Estamos lá para e por elas e fazer do espaço e das práticas escolares locais e momentos convidativos a aprendizagens significativas, a meu ver, é a grande missão da escola. Dessa forma, *a escola e os adultos têm que legitimar que trabalhamos em função das crianças*, esta é a décima primeira lição. E quando proponho tal desafio, é no sentido literal da frase. As pessoas que trabalham comigo ouvem essa frase constantemente, é como um mantra que recito verbalmente e internamente, principalmente quando tenho que tomar alguma decisão, fazer mudanças em horários, pensar o cotidiano da escola. Facilita muito ter como horizonte o melhor atendimento aos pequenos, as decisões ficam mais fáceis. É uma

⁶⁵Me refiro a binômio como “dois elementos cuja junção representam possibilidades harmoniosas em verdade ainda que subjetivas”. Pesquisa realizada em dicionário online na página: <https://www.dicionarioinformal.com.br>.

linha tênue em nos perder para atender aos pedidos dos adultos, mas quando temos como objetivo de nossas ações as crianças e o atendimento a elas, facilita para organizar, propor e modificar o cotidiano.

Também quero valorar a importância do Diretor de Escola estar perto, junto das crianças. Participar de momentos com os pequenos, acolhê-los, conversar, brincar... enfim, as crianças recarregam nossas energias, nos mostram, nas relações, o verdadeiro sentido da escola e o porquê lutamos tanto em busca de melhorias e por qual razão enfrentamos tantas situações difíceis. É fácil, em meio a tantas demandas e problemas, nos afastarmos da leveza da escola, dos propósitos institucionais e educacionais, mas estar sempre com os pequenos nos remete novamente à boniteza da instituição, ao cerne da nossa função.

Como Diretora, aprendi a lição de *escolher quais lutas vou enfrentar, quais brigas quero comprar*. Décima segunda lição. Não são todas as situações que compensam nosso desgaste. Nossa saúde mental também precisa ser poupada. No início de carreira quis abraçar o mundo, consertar todos os problemas, resolver todos os conflitos, comprar todas as brigas. É muito desgastante e é ilusório pensar que, por ser Diretora, conseguirei resolver todas as situações incômodas e desafiadoras. Não temos poder e autonomia para isso. Muitas coisas nos barram e vão além da escola. Hoje, um pouco mais experiente e calejada, analiso e escolho no que realmente valerá a pena gastar minhas energias, lutar para conseguir. Isso traz leveza, alivia a alma, mantém nosso foco nas coisas que realmente fazem sentido dentro da escola.

Na décima terceira lição trago o apontamento de que *é necessário ouvir os professores, estar perto e acompanhar o trabalho que realizam*. Quando digo acompanhar o trabalho me refiro em ler os planejamentos semanais, os registros reflexivos, fazer apontamentos, entrar nas salas de aula, participar das HTPC e de outros momentos formativos. Integrar-se ao trabalho realizado pelas professoras, ouvir suas demandas, angústias, dificuldades, contribuir para que realizem um trabalho de excelência junto às crianças, gera cumplicidade, empatia e respeito frente às educadoras. Sei o quanto é desafiador o trabalho dos professores, sou professora, e não esqueço jamais o sentido de ocupar esse lugar, e estar conectada diariamente com as educadoras me faz preservar o olhar sensível e empático para tais profissionais.

A décima quarta lição, extremamente importante e que construí e ainda construo em todo esse processo, é em *estabelecer parcerias com os familiares*. A parceria com os familiares é fruto do estabelecimento de laços de confiança e credibilidade. A confiança é conquistada, não vem inesperadamente. Adquirimos a confiança dos familiares através de diálogos abertos, claros. Também é importante mostrar o trabalho que a escola realiza, trazendo cada família para perto da escola. Ninguém confia no que não conhece. É preciso que a escola abra suas portas e dê visibilidade ao trabalho cotidiano que é realizado. A escola estar de portas abertas para as famílias, cotidianamente e não somente em festas, reuniões e pais, informa de forma subliminar que ali não há pudor e que o cotidiano pode ser visto sem constrangimentos.

E, a décima quinta lição, a última aqui descrita, é que *a escola tem a incrível tarefa em deixar marcas eternas na vida de cada criança, criar memórias felizes do tempo vivido na Educação Infantil*. A Educação Infantil é tão específica, é um tempo único na vida dos pequenos. É uma etapa com especificidades singulares, espaço de potencializar as múltiplas linguagens, através da ludicidade, da brincadeira, da música, do faz de conta, da literatura, da arte, da socialização, do movimento, das explorações das diversas culturas, dos jogos, das experiências, da imaginação, da narração, dos questionamentos, enfim, driblar a escolarização formal, o apostilamento do ensino e priorizar as interações e as brincadeiras. A Educação infantil é muito mais que propostas prontas⁶⁶, folhinhas xerocadas, é o espaço da criação, da imaginação. Partindo desse pressuposto, toda instituição que atende crianças pequenas teria que ter como objetivo principal a criação de memórias felizes, e na escola focamos nesse *slogan*. A Professora Coordenadora sempre diz essa frase e também trago comigo diariamente, como um mantra, para direcionar minhas ações. E ainda complemento dizendo que se não for para ser significativo, não vale a pena desprender tempo e energia.

⁶⁶Cabe salientar que não se trata de um ensino *laissez-faire*. Nesse processo cabe ao professor “refletir, selecionar, organizar, planejar, mediar e monitorar o conjunto das práticas e interações, garantindo a pluralidade de situações que promovam o desenvolvimento pleno das crianças” (Brasil, 2017, p. 39), sendo o educador aquele que planeja, busca estratégias apropriadas para sua turma e para cada criança, impondo a “necessidade de imprimir intencionalidade educativa às práticas pedagógicas” (Brasil, 2017, p. 38), criando “condições para que as crianças aprendam em situações nas quais possam desempenhar um papel ativo em ambientes que as convidem a vivenciar desafios e a sentirem-se provocadas a resolvê-los, nas quais possam construir significados sobre si, os outros e o mundo social e natural” (Brasil, 2017, p. 39).

Dessa forma, deixo estampado nesse trabalho que, como Diretora de Escola e educadora, tenho a responsabilidade em fazer da instituição que atuo um lugar de acolhimento, de boas lembranças na vida de cada criança e de cada família. Também objetivo proporcionar um local agradável de trabalho aos professores e funcionários, um lugar de relações saudáveis, pautadas no respeito e na cumplicidade. E, para que tudo isso seja possível, preciso olhar para além do que os olhos veem, ouvir não somente com os ouvidos, perceber além do que está explícito, não ser neutra e não perder jamais a sensibilidade e a empatia.

É certo que todas as lições que obtive até o momento são lições que, a cada dia, me fazem ser uma profissional melhor, uma Diretora de Escola mais democrática, empoderada, justa e humana. Esse trabalho não finda as reflexões, porque as mesmas são inúmeras, mas abre muitas possibilidades, novos caminhos a percorrer no meu ofício de educadora, de Diretora de Escola. Dessa forma, não tem como ser a mesma a partir dessa experiência rica e valorosa que vivenciei. E, finalizo minha dissertação, com a reflexão de que, quando eu permiti ser tocada pelos caminhos da pesquisa, muitas possibilidades reflexivas suscitaram em mim, experienciei sabores e dissabores do ofício de ser Diretora de Escola Iniciante na Educação Infantil e transformei-me enquanto profissional, humana e mulher.

REFERÊNCIAS

AMORIM, M. **O pesquisador e seu outro**: Bakhtin na Ciências Humanas. São Paulo: Musa Editora, 2004.

ANDRESEN, S. de M. B. **Fundo do mar**. Portugal: Editora Caminho, 1944.

ARAUJO, A. C. de. **Gestão democrática nos sistemas municipais de ensino dos estados do Piauí, Maranhão, Santa Catarina e Tocantins**: entre tensionamentos e desdobramentos. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientadora: Rosilene Lagares. 136 f. Universidade Federal do Tocantins, Palmas - TO, 2020. Disponível em:

https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=8762730. Acesso em: 12 dez. 2023.

AZEVEDO, M. A. R. de; CHALUH, L. N. Imagens e escritas: pensar o protagonismo na docência. *In*: CAMARGO, Maria Rosa Rodrigues Martins de; LEITE, Cesar. Donizetti Pereira; CHALUH, Noemi Laura (orgs.) **Linguagens e Imagens**: educação e políticas de subjetivação. Petrópolis, RJ: De petrus et Alii, 2014.

BARROS, R. A. de Q. **A gestão e a organização das escolas/turmas multisseriadas nos municípios de Barra de Santana e Boqueirão – Paraíba**. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientadora: Maria do Socorro Silva. 2020. 219 f. Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande – PB, 2020. Disponível em:

https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10369134. Acesso em 21 nov. 2023.

BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal**. 4ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BAKHTIN, M. **Para uma filosofia do Ato Responsável**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2010.

BENJAMIN, W. **Magia e técnica, arte e política: obras escolhidas I**. São Paulo: Brasiliense; 1994.

BERTOCHI, P. R. T. **A profissionalidade dos(as) diretores(as) escolares em tempos de nova gestão pública**. Tese (Doutorado em Educação). Orientador: Celso Luiz Aparecido Conti. 362 f. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2021. Disponível em:

https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11205787. Acesso em 12 dez. 2023.

BEZERRA, A. M.; SILVA, R. C. C.; SILVA, R. R. **A Importância da Participação da Família no Desenvolvimento das Atividades Escolares a partir da Análise da Equipe Gestora**. V CONEDU: Congresso Nacional de Educação. Recife, 2018.

BISPO, A.; ROBERTO, Z. **Conselho**. Interpretada por Almir Guineto. 1986. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/almir-guineto/44053/>. Acesso em 12 ago. 2024.

BLACK, Daniel Espindola. **Maior**. Interpretada por Dani Black e Milton Nascimento. 2015. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/dani-black/maior/>. Acesso em: 9 agosto 2024.

BLANCO, R. Z. **Gestão democrática da escola: a atuação da Meta 19 do Plano Estadual de Educação de São Paulo e suas relações com a comunidade escolar**. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientadora: Cláudia da Silva Santana. 2022. 130 f. Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Piracicaba, 2022. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11631671. Acesso em 12 dez. 2023.

BRANDE, C. A. **Professores em período de inserção na carreira: contribuições de uma proposta de acompanhamento**. Tese (Doutorado em Educação). Orientadora: Laura Noemi Chaluh. 2021. 224 f. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita - UNESP – Campus Rio Claro-SP. Rio Claro, 2021. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11188042. Acesso em 10 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial e Continuada dos Profissionais do Magistério da Educação Básica**. Parecer CNE/CP N°: 2/2015.

BRASIL. Ministério da Educação. CNE/CEB. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília, 2013.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular – Educação é a Base**. Brasília, 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, compilado até a Emenda Constitucional nº 105/2019**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020.

BRASIL. LDB: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 93.94/1996**. 7. Ed. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2023.

BUJES, M. I. E. Escola Infantil: Pra que te Quero? *In*: CRAIDY, C. M.; KAERCHER, G. E. P. da S. (org.). **Educação Infantil: pra que te quero?** Porto Alegre: Artmed, 2001.

CASTANHO, T.; ABRÃO, A. M. (Chorão). **Dias de Luta, dias de Glória**. Interpretada por Charlie Brown Jr. 2005. Disponível em: <https://www.vagalume.com.br/charlie-brown-jr/dias-de-luta-dias-de-gloria.html>. Acesso em 07 out. 2023.

CASSÃO, P. A.; ROSALEN, P. C. garimpando lições em investigações narrativas do vivido: entre linhas, textos, encontros... *In*: CHALUH, L. N.; BRANDE, C. A.; ARAGÃO, J. de S.; ROSALEN, P. C. (Orgs.). **Modos de fazer pesquisa narrativa**: aproximando vida e cultura. São Carlos, Pedro & João Editores, 2020.

CHALUH, L. N. Do trabalho coletivo na escola: encontros na diferença. **Revista Proposições**, Campinas, v. 21, n.2 (62), p. 207-223, maio/ago. 2010.

CHALUH, L. N. **Formação e alteridade**: pesquisa *na* e *com* a escola. Tese (Doutorado em Educação). Orientador: Prof. Dr. Guilherme do Val Toledo Prado. 2008. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2008.

CHALUH, L. N. Grupo e trabalho coletivo na escola: trocando olhares, mudando práticas. **Revista Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n.01, p. 63-84, abr. 2009.

CORRÊA, T. G. **A queixa escolar e os gestores escolares municipais**: considerações a partir da teoria histórico-cultural. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientadora: Janaina Cassiano Silva. 2021. 113 f. Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão. Catalão, 2021. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11286507. Acesso em: 12 dez. 2023.

DERISSO, M. C. C. **Experiências de (re)início da docência na educação básica**: a profissionalidade em foco. Tese (Doutorado em Educação). Orientadora: Emília Freitas de Lima. 2020. 235 f. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/13999/Tese_Doutorado_MariaCeciliaCerninaroDerisso.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 07 mai. 2024.

DOUEK, S. S. Experiência e Palavra. *In*. **Memória e exílio**. São Paulo, Escuta, 2003.

FALCÃO, C. E. C. de A.; PIMENTEL, O. L. M. **Paciência**. Intérprete Lenine. 1999. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/lenine/47001/>. Acesso em: 05 mar. 2023.

FORNEIRO, L. I. A organização dos Espaços na Educação Infantil. *In*: **Qualidade em Educação Infantil**. Porto Alegre: ArtMed, 1998. p. 229 - 281.

FRANCISCO, I. J. **Gerencialismo, responsabilização e o trabalho do diretor de escola: adesões e resistências**. Tese (Doutorado em Educação). Orientador: Evaldo Piolli. 192 f. Universidade Estadual de Campinas, 2022. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13097470. Acesso em: 12 dez. 2023.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra, 1987.

FREIRE, P. **Professora, sim; tia, não!** 25. ed. São Paulo, Editora Paz e Terra, 2015.

FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra, 1992.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 73. ed. Rio de Janeiro, Editora Paz & Terra, 2022.

FREITAS, L. C. de. Qualidade negociada: avaliação e contra-regulação na escola pública. **Revista Educ. Soc.**, Campinas, vol. 26, n. 92, p. 911-933, Especial – Out. 2005. Disponível em <https://www.cedes.unicamp.br/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

GADOTTI, M.; R., J. E. (orgs.). Projeto político-pedagógico da escola: Fundamentos para a sua realização. *In: Autonomia da escola: princípios e propostas*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

GALZERANI, Maria Carolina Bovério. Imagens Entrecruzadas de Infância e de produção de Conhecimento Histórico em Walter Benjamin. *In: FARIA, Ana Lúcia Goulart de; Demartini, Zeila de Brito Fabri; PRADO, Patrícia Dias. (orgs). Por uma cultura da Infância: metodologias de pesquisa com crianças*. 2 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

GARBOSA, H. G. **O Trabalho Do Coordenador Pedagógico (Professor-Pedagogo) no Período de Iniciação: Dilemas e Dificuldades no Ensino Público Estadual de Ponta Grossa**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Ponta Grossa, 2019. Disponível em: <https://tede2.uepg.br/jspui/handle/prefix/2945>. Acesso em: 16 jul. 2024.

GARCÍA, C. M. **Formação de Professores: para uma mudança educativa**. Porto, Portugal: Porto Editora, LDA, 1999.

GERALDI, J. W. Heterocientificidade nos estudos linguísticos. *In: Palavras e contrapalavras: enfrentando questões da metodologia bakhtiniana*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2012.

GERALDI, J. W. Bakhtin tudo ou nada diz aos educadores: os educadores podem dizer muito com Bakhtin. *In: Educação, arte e vida em Bakhtin*. Belo Horizonte: autêntica Editora, 2013.

GINZBURG, C. Sinais - raízes de um paradigma indiciário. *In: Mitos, emblemas, sinais: Morfologia e história*. São Paulo, Companhia das Letras, 1989.

GOBBI, M. A. O fascínio indiscreto: crianças pequenininhas e a criação de desenhos. *In: FARIA, A. L. G. de; MELLO, S. A. (ogs). Territórios da Infância: linguagens, tempos e relações para uma pedagogia para as crianças pequenas*. 2. ed. Araraquara, SP: Junqueira&Marin, 2009. p. 119 – 136.

JARDIM, R. de S. **Constituindo-se diretora: entre histórias, memórias e representações em escolas de Bento Gonçalves/RS na década de 1960**. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientador: José Edimar de Souza. 2020. 155 f. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2020. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9939165. Acesso em: 12 dez. 2023.

JOBIM e SOUZA, S. Bakhtin: a dimensão ideológica e dialógica da linguagem. *In: Infância e linguagem: Bakhtin, Vygotsky e Benjamin*. 13. ed. Campinas, Papirus, 2012.

LARA, M. T.; BUZELIN, M.; DINIZ, P.; FONSECA, P.; FAUSINO, R. **Dias melhores**. Intérprete: Jota Quest, 2000. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/jota-quest/46686/>. Acesso em: 14 ago. 2024.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 6. ed. Ver. E ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LIMA, C. V. F. **“Aprendendo a ser diretora de escola sendo”**: um olhar para as aprendizagens de diretoras iniciantes. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientador: Celso Luiz Aparecido Conti. 2022. 178 f. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2022. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=12329513. Acesso em: 12 dez. 2023.

LIMA, M. E. C. C.; GERALDI, C. M. G.; GERALDI, J. W. O trabalho com narrativas na investigação em educação. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.31, n. 01, p. 17-44, jan. mar. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v31n1/0102-4698-edur-31-01-00017.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2020.

LUIZ, M.C. (org.). **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas**. São Carlos: Pedro & João editores, 2022.

LUTHAI, G.; ROCHA, G.; LOPES, S., SANTOS, W. **Respire Fundo**. 1999. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/gabi-luthai/respire-fundo-part-mar-aberto/>. Acesso em 10 ago. 2024.

MASSENA, J. H. **Gestão escolar democrática: elementos para uma política de desenvolvimento profissional dos diretores da rede estadual do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientadora: Maria Beatriz Luce. 148 f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/178707>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MASSETTO, D. C. **Experiências emocionais e aprendizagens de mentoras no programa de formação online de mentores**. Tese (Doutorado em Educação). Orientadora: Aline Maria de Medeiros Rodrigues Reali, 356 f. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6453133. Acesso em 12 dez. 2023.

MATTOS, R. **Análise do trabalho do diretor de escola no programa de ensino integral do Estado de São Paulo (2012-2018)**. Tese (Doutorado em Educação). Orientadora: Selma Borghi Venco, 196 f. Universidade Estadual de Campinas,

Campinas, 2020. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10105730. Acesso em: 12 dez. 2023.

MELO, L. L. de; MIRANDA, N. A. de. Desafios da gestão na escola pública paulista: a percepção do diretor ingressante. **Revista RBPAE**, v. 36, n.1. p.130-150, jan/abr. 2020.

MELLO, M. M. de. **Educação Infantil: Aprendizagens de Diretoras Iniciantes**. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientadora: Profa. Dra. Maria da Graça Nicoletti Mizukami. 123 f. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos – SP, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/2462>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MONÇÃO, M. A. G. **Gestão democrática na educação infantil**: o compartilhamento da educação da criança pequena. Tese (Doutorado em Educação). Orientador: Vitor Henrique Paro. 271 f. Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2013. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-11122013-151305/publico/MARIA_APARECIDA_GUEDES_MONCAO_rev.pdf. Acesso em: 10 jan. 2024.

NASCENTE, R. M. M.; CONTI, C. L. A.; LIMA, E. F. de. Políticas Públicas e Formas de Gestão Escolar: Relações escola-Estado e escola-comunidade. *In: Revista da FAEBA. Educação e Contemporaneidade*. v. 27, n. 53, p. 157-169, set./dez. 2018. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeaba/issue/view/330>. Acesso em 10 jul. 2024.

NOGUEIRA, M. A. **Um estado para a sociedade civil**: temas éticos e políticos da gestão democrática. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

NÓVOA, A. Devolver a formação de professores aos professores. **Cadernos de Pesquisa em Educação - PPGE/UFES**, a. 9, v. 18, n. 35, p. 11-22, jan/jun. 2012.

OLIVEIRA, J. M. de. **Responsabilização educacional na rede estadual de ensino de Pernambuco**: desdobramentos do termo de compromisso e responsabilidade na ótica de gestores escolares (2008-2018). Dissertação (Mestrado em educação). Orientadora: Andréia Ferreira da Silva, 217 f. Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2020. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10364021. Acesso em 12 dez. 2023.

OLIVEIRA, I. C.; MENEZES, I. V. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169. P. 876-900, jul/set. 2018.

OLIVEIRA, Z. de M. R. de. **Educação Infantil**: fundamentos e métodos. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ORAGIO, A. A. **Aspectos do trabalho de diretor de escola na perspectiva de um profissional experiente e de um iniciante**. Dissertação (Mestrado em Educação).

Orientadora: Luzia Bueno, 2021, 135 f. Universidade São Francisco, Itatiba, 2021. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11002727. Acesso em: 12 dez. 2023.

PADIM, D. F. **O trabalho intensificado e extensificado do professor gestor na Universidade Federal do Oeste da Bahia**. Tese (Doutorado em Educação). Orientador: Eduardo Pinto e Silva. 2022, 307 f. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=12318751. Acesso em: 12 dez. 2023.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Editora Ática, 2002.

PARO, V. H. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, V. H. **Estrutura da escola e prática educacional democrática**. 2007, Anais. Rio de Janeiro: Anped, 2007. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT05-2780--Int.pdf>. Acesso em: 15 set. 2024.

PARO, V. H. **A educação, a política e a administração**: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, V. H. **Educação como exercício do poder**: crítica ao senso comum em educação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010b.

PARO, V. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PERES, D. F. Z.; CHALUH, L. N. Atravessamentos do paradigma indiciário no processo de escrita da pesquisa. In: CHALUH, L. N.; *et al.* (Orgs.). **Modos de fazer pesquisa narrativa**: aproximando vida e cultura. São Carlos, Pedro & João Editores, 2020.

PIANCA, M. R. D. M. **Gestão escolar x gestão pedagógica: das demandas administrativas a atenção do diretor às práticas pedagógicas nas instituições de ensino no município de São Mateus-ES**. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientadora: Luciana Teles Moura, 2015, 87 f. Faculdade Vale do Cracaré, São Mateus-ES. Disponível em https://repositorio.ivc.br/handle/123456789/770?locale-attribute=pt_BR. Acesso em: 22 out. 2022.

QUEEN. **Bohemian Rhapsody**. 1975. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fJ9rUzIMcZQ>. Acesso em 28 abr. 2023.

PROJOTA; VITÃO. **Sei lá**. Intérpretes Projota e Vitão. 1999. Disponível em: <https://www.lettras.mus.br/projota/sei-la/>. Acesso em 14 ago. 2024.

RIO CLARO. **Gestão Educacional** – Livro I: Artigos. Secretaria Municipal da Educação de Rio Claro. Rio Claro: Prefeitura Municipal de Rio Claro, 2009.

RIO CLARO. Decreto nº 9221 de 22 de dezembro de 2010. Rio Claro: **Diário Oficial da Prefeitura Municipal de Rio Claro**, Rio Claro-SP, 2010.

RIO CLARO. **Conselho Municipal da Educação de Rio Claro - COMERC**. Deliberação nº 001 de 12 de maio de 2011. Rio Claro-SP, 2011.

RIO CLARO. Decreto nº 11.578 de 09 de setembro de 2019. Rio Claro-SP: **Diário Oficial da Prefeitura Municipal de Rio Claro**, Rio Claro-SP, 2019.

RIO CLARO. **Estatuto do Magistério Público Municipal do Município de Rio Claro (2007)**. Consolidação da Lei Complementar nº024 de 15 de outubro de 2007, 2015.

RIO CLARO. **Escola Municipal “Benjamim Ferreira” – Projeto Político Pedagógico**. Rio Claro-SP: Secretaria Municipal da Educação, 2015.

RIO CLARO. Decreto nº 12.483 de 31 de janeiro de 2022. RIO Claro-SP: **Diário Oficial da Prefeitura Municipal de Rio Claro**, Rio Claro-SP, 2022.

RIO CLARO. **Resolução SME 004/2024 de 30 de janeiro de 2024**. Rio Claro-SP: Secretaria Municipal da Educação, 2024.

RIO CLARO. **Resolução SME 006/2024 de 31 de janeiro de 2024**. Rio Claro-SP: Secretaria Municipal da Educação, 2024.

RIO CLARO. **Resolução SME 010/2023 de 16 de fevereiro de 2023**. Rio Claro-SP: Secretaria Municipal da Educação, 2023.

ROCKWELL, E.; EZPELETA, J. A escola: relato de um processo inacabado de construção. **Revista Currículo sem Fronteiras**, v.7, n.2, pp. 131-147, jul/dez 2007.

ROLINDO, A. C. **Afetos que movem o coletivo**: o trabalho da diretora de escola na construção da qualidade social. Tese (Doutorado em Educação). Orientador Sérgio Antonio da Silva Leite. 2021. 483 f. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2021. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11168526. Acesso em 12 dez. 2023.

ROMÃO, J. E.; PADILHA, P.R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. *In*: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

ROSALEN, P. C. **Práticas colaborativas no trabalho com alunos Público-Alvo da Educação Especial (PAEE)**: O cotidiano de uma escola polo. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientadora: Laura Noemi Chaluh. 2019. 245 f. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita - UNESP – Campus Rio Claro-SP. Rio Claro, 2021. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7686636. Acesso em 12 jan. 2024.

SANTOS, J. P. dos. **Gestão e liderança na escola confessional católica frente ao mercado educacional brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientador: Lúcio Gomes Dantas. 2022. 152 f. Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2022. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11913319. Acesso em: 12 dez. 2023.

SANTOS, L.; MOTTA, N. **Como uma onda**. Intérprete: Lulu Santos. 1983. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/lulu-santos/47132/>. Acesso em 06 mar. 2023.

SANTOS, M. W. da S.; ALMEIDA, I. V. de; SANTANA, J. M. de O.; PEREIRA, M. E. da S. **A gestão democrática a partir da cultura organizacional: o instituído e o instituinte no ambiente escolar**. In: VII Congresso Nacional de Educação, Maceió.

SILVEIRA, A. A. D.; ADRIÃO, T. M. de F. Conselho de Escola: Instrumento de Democratização da Gestão Escolar. **Gestão Educacional - Livro I: Artigos**. Rio Claro: Prefeitura Municipal de Rio Claro, p. 71-89, 2009.

SOUZA, A. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009.

TREVISANI, L. **Sonhos**. Intérprete: Balara. 2022. Rio de Janeiro: Gravadora: Galeão. 2022. 3m. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/balara/sonhos/>. Acesso em 21 jul. 2024.

VARGAS, R. A. de A.; JUNQUILHO, G. S. Funções Administrativas ou Práticas? As “Artes do fazer” Gestão na Escola Mirante. **Revista de Ciências da Administração**, n. 35, p. 180-195, abr. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n35p180>. Acesso em jun. 2024.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 16. Ed. Ver. E ampl. São Paulo: Cortez, 2019.

ZANFELICE, N. A. **O protagonismo infantil no foco das práticas formativas da professora coordenadora na educação infantil**. Dissertação (Mestrado em Educação). Orientadora: Laura Noemi Chaluh. 2021. 203 f. Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências. Rio Claro, 2021. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/214513/zanfelize_na_me_rcla.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 19 out. 2022.

ZANFELIZE, N. A.; BONOTTO, S. Espaços de experiência: transformações e (re)significações a partir de uma pesquisa outra. In: CHALUH, L. N; BRANDE, C. A.; ARAGÃO, J. de S.; ROSALEN, P. C. (org.). **Modos de fazer pesquisa narrativa: aproximando vida e cultura**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.