

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO SUL – *CAMPUS FELIZ*
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO ESCOLAR**

RITA DE CÁCIA BENTO FLORES

A IDENTIDADE DO GESTOR ESCOLAR DA EDUCAÇÃO INFANTIL

FELIZ, 2018.

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO SUL - *CAMPUS FELIZ*
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO ESCOLAR**

RITA DE CÁCIA BENTO FLORES

A IDENTIDADE DO GESTOR ESCOLAR DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Trabalho de conclusão apresentado junto ao Curso de especialização em Gestão escolar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, *Campus Feliz*, como requisito para aprovação no curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar.

Orientadora: Profa. Me. Andréia Veridiana Antich

FELIZ, 2018.

RITA DE CÁCIA BENTO FLORES

A IDENTIDADE DO GESTOR ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, campus Feliz, como requisito parcial à aprovação na pós-graduação em Gestão Escolar.

Orientadora: Profa. Me. Andreia Veridiana Antich

Aprovado em 18 de dezembro de 2018.

Banca Examinadora:

Prof.^a Me. Andréia Veridiana Antich (orientadora)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz

Prof.^o Dr. Edson Carpes Camargo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz

Prof.^a Me. Júlio Cesar de Vargas Oliveira
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz

Dedico este trabalho a minha amada mãe (IN MEMORIAN), a qual tanto admirava a profissão docente.

AGRADECIMENTOS

Sempre acreditei que, quando caminhamos juntos, a jornada se torna mais fácil. Por isso, sou rodeada de pessoas a quem quero muito bem e, a elas, tenho muito a agradecer. Relembro de pessoas que lá, há muito, tempo deixaram uma sementinha, me dizendo que não podia desistir, que eu era capaz e que, apesar de toda realidade dada naquela circunstância, eu precisava continuar... Remeto-me ao passado porque este curso é fruto de uma longa caminhada, que foi sendo construída a cada passo que eu dava na minha vida pessoal e profissional. Se decidi fazê-lo, é porque não perdi de vista meus objetivos. Isto se deu porque havia muitos amigos queridos me lembrando que, tudo que eu desejava, poderia construir se não desistisse.

Algumas pessoas acompanharam de perto esta trajetória e ficaram do meu lado, até mesmo quando eu pensava em ir. Início meu agradecimento especial ao meu marido Rafael, que esteve ao meu lado nos momentos de maior dificuldade, me incentivando a continuar, tomando conta da nossa família, sendo meu abrigo quando estava com medo e reafirmando, sempre, que eu sou capaz. A ele, toda minha gratidão e meu amor, por estar sempre ao meu lado. Agradeço também a minha irmã Mariana e a minha filha Maria Laura, pois o amor que sinto por elas me deixa mais forte e me lembra o quanto vale a pena persistir. Pensando nisso, tenho também que agradecer, de todo coração, a minha sogra Zaíra Helena, que cuida do meu maior tesouro. Não há como contar as vezes em que ela, com todo seu carinho, olhou pela minha filha, para que eu pudesse me ausentar e alcançar meus objetivos. Aqueles que cuidam de quem amamos se tornam especiais em nosso coração...

Agradeço também a minha querida e incansável orientadora, professora Andréia Antich, a quem admiro muito pela profissional que é e, principalmente, pela paixão que tem pela educação. Ela esteve comigo, me incentivando, mostrando caminhos e me entusiasmando com a maneira como acredita na educação e se dedica, para que esta tenha cada vez mais qualidade e esteja ao alcance de todos.

Agradeço ainda pela oportunidade de fazer parte do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus Feliz*, pois me possibilitou construir novos olhares e experiências, além de me proporcionar uma especialização de qualidade, com educadores sensíveis e comprometidos com a sua missão.

Para finalizar, preciso agradecer a alguém que amo muito, que deixou, em mim, suas marcas e que semeou este sonho no meu coração! Minha amada mãe que, antes de cedo partir, desejou comigo o sonho de que eu me tornasse professora. Ela me ensinou que professores são

especiais e merecem todo nosso respeito. Assim como o magistério e a graduação, este foi mais um objetivo que alcancei pensando nas nossas conversas e no modo como acreditava em mim. Assim como nas etapas anteriores, minha amada mãe não estava aqui fisicamente, porém sua lembrança saudosa de sua força permanece sempre guardada em meu coração e no meu pensamento. Ela se faz presente e foi minha inspiração, por isso, minha carinhosa e imensurável gratidão!

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a forma como se constitui a identidade do gestor escolar na educação infantil em um dos municípios do Vale do Caí. A pesquisa tem por objetivo compreender como se constitui a identidade da gestora escolar de Educação Infantil e pode ser caracterizada como uma pesquisa qualitativa. Os principais instrumentos para o levantamento de dados foram as narrativas realizadas por sete gestoras da Educação Infantil. Os dados coletados foram analisados a partir de princípios da Análise de Conteúdo. O referencial teórico usado para as reflexões sobre identidade, gestão escolar e educação infantil foi fundamentalmente baseado em autores como: Dubar (2005), Ciampa (2007) e Libâneo (2005), sem detrimento de outras contribuições teóricas. Este trabalho possibilitou identificar os principais aspectos, desafios e as possibilidades que engendram o processo de constituição da identidade das gestoras da Educação Infantil e, além disso, foram percebidas as particularidades da educação infantil, que é permeada pelo processo histórico do qual faz parte.

Palavras-chave: Identidade. Gestão escolar. Educação Infantil.

ABSTRACT

This study had as objective to analyze the form of the identity of the school manager in early childhood education in one of the municipalities of the Caí Valley. The research can be characterized as a qualitative one. The main instruments for the data collection were the narratives carried out by seven managers of Early Childhood Education. The collected data were analyzed from the principles of Content Analysis. The theoretical framework used for reflections on identity, school management and early childhood education was fundamentally based on authors such as Dubar (2005), Ciampa (2007) and Libâneo (2005), without detriment to other theoretical contributions. This work made it possible to identify the main aspects, challenges and possibilities that engender the process of constitution of the identity of the managers of Early Childhood Education and, in addition, the peculiarities of early childhood education were perceived, which is permeated by the historical process of which it is a part.

Keywords: Identity. School management. Child education

SUMÁRIO

1 DELIMITAÇÃO DA DE PESQUISA	10
1.1 ESTRUTURA DA PESQUISA	12
2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	13
2.1 IDENTIDADE	13
2.2 GESTÃO ESCOLAR.....	16
2.3 A EDUCAÇÃO INFANTIL	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
4 ANÁLISE DOS DADOS	26
4.1 AS INTERLOCUTORAS.....	26
4.2 O INÍCIO DA TRAJETÓRIA COMO GESTORA E SEUS DESAFIOS NA CONSTITUIÇÃO DA IDENTIDADE.....	27
4.3 SENDO E CONSTITUINDO-SE GESTORA NO CONTEXTO ATUAL.....	30
5 CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	37
ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO	Erro! Indicador não definido.
ANEXO 2 – ROTEIRO DA NARRATIVA	37

1 DELIMITAÇÃO DA DE PESQUISA

A trajetória histórica da educação infantil reflete no modo como foi compreendida ao longo dos anos. Inicialmente, surgiu com caráter assistencialista, para atender as crianças das mulheres/mães que, além dos seus afazeres domésticos, tornaram-se trabalhadoras no período da Revolução Industrial. Também houve um movimento social que se preocupava com a alta taxa de mortalidade infantil. Então, ao longo do processo, um dos desafios para a educação infantil foi a superação do conceito de que existia apenas com finalidade assistencial. (KRAMER, 2006).

Diante das demandas e exigências da contemporaneidade, que impactaram na organização da Educação Infantil, mostrou-se a necessidade de uma gestão escolar eficaz e sensível às particularidades desta etapa de ensino, buscando contemplar a infância como um solo fértil para construção do saber e do saber ser no mundo.

Muitos são os estudos acerca da gestão escolar, porém, quando fazemos um recorte mais aprofundado e buscamos tratar dos aspectos da educação infantil, percebemos que não há, referentes à Educação Infantil, tantos trabalhos produzidos como em outras etapas de ensino.

A Educação Infantil tem as suas peculiaridades e geri-la é uma tarefa que exige a compreensão e identificação dessas singularidades. Isso requer da equipe gestora, em algum momento, um exercício de autoconhecimento, identificando, em si, potencialidades e fragilidades, para que possa buscar o conhecimento necessário para dar conta e continuidade às tarefas da gestão. As incumbências são complexas. Além do trabalho burocrático, ainda estão imbricadas outras tarefas que demandam sensibilidade, capacidade de fundamentar suas decisões e reconhecimento da importância do seu papel político e social, sem se distanciar de suas obrigações legais, o que corrobora a ideia de Libâneo (2005, p. 77) ao afirmar que “[...] a unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, e que opera através de estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição.”

Atualmente estou gestora escolar numa escola de Educação Infantil. Naturalmente, este tema tem me instigado. Encontrar soluções para antigos problemas, motivar o corpo docente e estabelecer um relacionamento com a comunidade escolar são apenas desafios iniciais que estão no cerne da gestão escolar. Todos estes embates, além de muitos outros, exigem que a gestora se identifique com seu papel, pois inúmeras vezes o seu trabalho balizará a organização e os processos de ensino e de aprendizagem realizados na escola.

Ao me deparar com este novo desafio na minha profissão, também surgiu a necessidade de buscar aperfeiçoamento. Como alguém que acredita na relevância social da educação, o primeiro passo dado foi voltar para sala de aula, na intenção de buscar a formação adequada, qualificando, conseqüentemente, a minha trajetória profissional. A atualização constante é imprescindível. Boas instituições de ensino e pesquisa são espaços de onde não deveríamos nos distanciar, pela riqueza de aprendizagens e interações com outros profissionais da área que nelas acontecem, possibilitando assim diferentes perspectivas para as nossas escolhas.

Diferente do espaço em que exercia minhas atividades como professora, a escola em que atuo como gestora tem pequeno espaço físico, em uma comunidade de realidade difícil, tanto carente de recursos financeiros como os humanos. Como então me constituir gestora em um ambiente que até mesmo enquanto professora seria necessário me reinventar? O caminho foi buscar formação: Me preparar! Como cita Gracindo (2009):

A forma de encarar o gestor escolar, como um professor que, em determinados momentos de sua vida, assume essa função, articulando e coordenando as ações da escola, remete à importância de que todas as licenciaturas possuam, em seus currículos, componentes voltados para o entendimento da organização administrativa e pedagógica da educação, das políticas públicas de educação e da gestão do processo educativo. Com isso, torna-se possível credenciar qualquer professor como interlocutor capaz de participar da gestão democrática que se desenvolve na escola, quer como docente, quer como gestor. (GRACINDO, 2009, p. 142).

Entendo que, ao chegar em uma escola, é preciso considerar a realidade que nela existe, as pessoas que compõem a comunidade escolar, suas concepções e suas construções culturais. O entorno escolar e as pessoas que ali circulam dão a identidade à instituição escolar e têm suas especificidades, desde o modo de viver até a maneira de encarar a vida. Muitas vezes, a proposta de mudanças passa por um difícil e lento processo. Inicialmente, é importante conhecer todo o contexto em que a escola está inserida e, posteriormente e de forma gradual, de acordo com as necessidades pedagógicas, estabelecer vínculos e parcerias com os diferentes segmentos e convidar a comunidade escolar a fazer parte deste processo, podendo dar as contribuições que considerem relevantes para o bem comum do grupo.

Muitos são os dilemas travados, este momento, para a gestão escolar. Em minha trajetória não foi diferente. Houve a necessidade de sair de um processo de acomodação para olhar outros horizontes, que possibilitem novas percepções e novos meios para o fazer docente. Como afirmam Cole e Walker na publicação de Nóvoa (1992, p. 15), “[...] é preciso um tempo para acomodar as inovações e as mudanças, para refazer as identidades.”

Experimento essas situações no cotidiano da tarefa de gestão e, embora tenha uma caminhada na Educação Infantil, diariamente, há situações nas quais busco, em minhas

memórias enquanto docente, as referências daquelas pessoas com quem trabalhei. Exercitar a análise de processos já vividos, relembrar as sensações que tive em dado momento de minha trajetória e tentar entender qual era a minha compreensão sobre certas decisões tomadas, me possibilita identificar modelos e também construir minha própria identidade enquanto gestora.

Dessa forma, o intento dessa pesquisa é compreender como a gestora da Educação Infantil constitui sua identidade, nesta tarefa que, muitas vezes, é totalmente nova em sua trajetória.

A partir disso, foram estruturados os objetivos específicos para a pesquisa:

- 1- Buscar aportes teóricos sobre o conceito de identidade,
- 2- Entender como a professora/gestora se sente frente aos dilemas que surgem no cotidiano da Educação Infantil e de que forma encontra as possibilidades para gerir os desafios;
- 3- Analisar os impactos da trajetória profissional e pessoal na identidade de uma gestora da Educação Infantil.

Assim sendo, o presente estudo visa contribuir com os gestores que atuam nas escolas de Educação Infantil e desejam realizar um trabalho voltado para as particularidades desta área. Não apresentaremos, aqui, receitas e nem respostas prontas e acabadas, mas sim, possibilidades de reflexão que contribuirão para os posteriores debates sobre o tema desta pesquisa: como se constitui a identidade da gestora escolar na Educação Infantil?

1.1 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este estudo apresenta-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro versa sobre a introdução, a fim de que se tenha compreensão do tema estudado. O capítulo dois trata sobre os pressupostos teóricos, em que exploramos os seguintes assuntos: Identidade, Gestão escolar e Educação Infantil. O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos usados para o desenvolvimento desta pesquisa. A análise dos dados é apresentada no quarto capítulo, abordando as seguintes categorias: a) As interlocutoras; b) O início da trajetória e seus desafios na constituição do ser gestora; c) Sendo e constituindo-se gestora no contexto atual. Por fim, no capítulo cinco são apresentadas as considerações finais.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

2.1 IDENTIDADE

Para atender aos objetivos desta pesquisa, entendemos ser relevante tratar dos seguintes temas: a identidade profissional e como se constitui o processo de gestão democrática no espaço escolar. Faz-se necessário, então, compreender alguns aspectos que foram, ao longo do tempo, constituindo a identidade do profissional docente.

Num cenário de constantes mudanças econômicas, políticas e sociais, se delinea a identidade do profissional da educação. A partir deste contexto, vai se construindo historicamente este conceito identitário. Considerando diversos fatores, dentre os quais valorização e desvalorização profissional, quando tratamos de identidade, podemos considerar que as práticas, os conhecimentos, as histórias de vida e as experiências vivenciadas que conduzem o trabalho do professor, influenciam diretamente na construção da sua identidade.

É por meio do ato de formar-se que o docente vai se constituindo e se identificando enquanto ser professor. Os contextos político e social, que são vivenciados, repercutem em transformações que refletem também na escola. O professor não consegue nem deve ficar indiferente a isto, mas adequar suas práticas para contemplar estas mudanças e cumprir seu papel.

O processo de identidade do professor, conforme exposto, é construído tanto individual como coletivamente, por meio de suas experiências profissionais e da reflexão sobre as práticas que desenvolve. Segundo Garcia (2009, p.12), “[...] a identidade não é algo que se possui, mas sim algo que se desenvolve ao longo da vida. A identidade não é atributo fixo de determinada pessoa, mas sim um fenômeno relacional.” Podemos dizer então que este é um processo contínuo de construção e reconstrução, onde o sujeito busca reconhecer-se a partir do que vê em si mesmo e por meio do olhar do outro sobre si. Este processo nunca se dá por acabado, ele se desenvolve no decorrer de toda vida.

O professor busca, no núcleo da profissão, as respostas para o seu fazer docente, constituindo-se acerca de suas vivências, concepções e também refletindo a imagem de docência ao qual foi exposto enquanto aluno. Busca, muitas vezes, em suas memórias, o suporte necessário para construir a sua prática. Vai delimitando assim as suas características e as acomodando dentro daquilo que julga importante no fazer pedagógico. As relações sociais são, portanto, paralelas à constituição da identidade. (NOVOA, 1992).

A identidade profissional não está separada da própria identidade humana. É preciso considerá-la articulada às vivências familiares, sociais e da vida escolar. (ARROYO, 2000). A constituição identitária tem inúmeras vertentes explicativas em áreas distintas, como sociologia, psicologia e educação. Para Ciampa (2007), é um processo social, ou seja, não se dá individualmente e, sim, em espaços coletivos. Neste estudo, será analisada pelo viés de um processo contínuo de transformação, uma espécie de fazer e desfazer, constituir e desconstituir a si mesmo, onde o sujeito busca dizer ao outro: este sou eu. Mas, acima de tudo, diz para si mesmo: este sou eu. É nesta característica que está a complexidade do processo, onde o sujeito precisa fazer uma jornada, ora sozinho, ora em parceria com aqueles que estão inseridos no seu contexto, visto que:

No seu conjunto, as identidades constituem a sociedade, ao mesmo tempo que são constituídas cada uma por ela. A questão da identidade, assim deve ser vista não como questão apenas científica, nem meramente acadêmica: é, sobretudo, uma questão social, uma questão política. (CIAMPA, 2007, p. 127).

Cabe salientar que o conceito de identidade traz, em si, um processo de busca de referências, em que o sujeito sinte-se pertencente a um determinado grupo. Dubar (1997) afirma que “[...] a identidade é construída e reconstruída[...]”. Ainda, segundo o autor, “[...] identidade nunca é dada, é sempre construída e a (re)construir, em uma incerteza maior ou menor e mais ou menos durável”. (DUBAR, 1997, p. 104). Percebemos então a importância do tema nas relações sociais que se estabelecem ao longo da vida, já que, inúmeras vezes, este será um processo coletivo.

Como é contínuo e acompanha o sujeito por toda sua trajetória, conforme Ciampa (2007) é “[...] um processo de metamorfose.” Para o autor, se caracteriza desta forma já que se dá por meio de desacomodações, assimilações e reflexões acerca de suas experiências, fazendo e refazendo assim a sua identidade. A identidade, dessa forma, não será algo fixo e pronto, antes, será um ato de transformar-se permanentemente. (CIAMPA, 2007)

Para Faria e Trevisan apud Dubar (2012, p.36) “[...] a identidade para si não se separa da identidade para o outro, pois a primeira é correlata à segunda: reconhece-se pelo olhar do outro.” Acontece então um processo de socialização, dado como resultado da dinâmica: como o sujeito o vê e como o outro o vê. Cada sujeito constrói e reconstrói a própria identidade, a partir de um jogo simbólico de ser para si e ser para o outro. (DUBAR, 2012).

Sabemos que o trabalho faz parte da construção da identidade do sujeito, é relevante analisar, portanto, quais os impactos que a profissão docente produz no indivíduo. A construção

da identidade é um processo social, como também ser gestor faz parte de uma prática social, e, conseqüentemente, um sujeito em transformação

Deste modo, nesse momento, nos referimos especificamente à identidade profissional docente, uma vez que o gestor é um professor que exerce a função da gestão escolar por determinado tempo. Para Libâneo (2001, p 68), “[...] a profissão de professor vai assumindo determinadas características, isto é, determinada identidade, conforme necessidades educacionais colocadas em cada momento da história e em cada contexto social.”

Se a identidade se constitui a medida que afirma-se “este sou eu” vale pensar que a identidade profissional se dá no âmbito da questão “[...] este sou eu, mas quem eu quero ser a partir deste momento?”¹

É fundamental que consideremos os espaços de trabalho ocupados pelos sujeitos. Eles são formadores de identidade, já que acolhem os atores envolvidos no processo educacional. São profissionais com características individuais, mas com um objetivo em comum: desenvolver o processo de ensino e aprendizagem. A identidade, sob esta ótica, possui cunho subjetivo e em permanente construção. Trata-se da maneira como o indivíduo se vê e como se constrói enquanto profissional e, além disso, da maneira como o sujeito compreende a imagem que o outro tem dele. (SARMENTO, 2013).

A identidade, assim sendo, se faz no íntimo do sujeito e constitui-se ao longo das experiências vividas desde sua concepção, onde começa a escrever a sua história, enquanto histórico e social, desenhando-se enquanto pessoa em um processo contínuo de metamorfose.

¹ Aspas da autora do presente estudo.

2.2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Além do conceito de identidade, buscaremos desenvolver a compreensão de gestão democrática no ambiente escolar. É um assunto importante, considerando a necessidade de uma visão ampla na maneira de gerir e compreender o espaço educacional, sua dinâmica e principalmente seus objetivos pois:

A escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade [...] que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural, pedagógica. (LIBÂNEO, 2013 p.49).

Entendemos, a partir disso, a relevância dos atores envolvidos no processo educacional e a necessidade da escola cumprir seu papel social e político. Este deve ser um ambiente que promova aprendizagem de modo integral, que leve em conta e valorize a realidade e a cultura de seus alunos, proporcionando-lhes possibilidades de se tornarem sujeitos capazes de construir e protagonizar suas histórias de vida, conhecendo a própria realidade e, se assim for de sua vontade, transformando-a.

Após pensar sobre o papel social da escola, cabe refletirmos sobre a função da gestão escolar democrática. Não seria ela uma forma de efetivar o papel social e político dentro do espaço escolar?

A comunidade escolar, alunos, professores, pais e outros envolvidos no processo, precisam ser convidados e incentivados a participar, compreendendo que sua atuação é fundamental na escola. O trabalho coletivo possibilita novos olhares para situações antes vistas como habituais, mas que, no decorrer do tempo, precisam ser reavaliadas e exigem, portanto, maneiras diferenciadas de encará-las. É o envolvimento de todos que irá garantir um ambiente democrático na escola, porque:

A participação é o meio de assegurar a gestão democrática da escola possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÂNEO, 2005, p. 102).

Para a construção do processo de gestão democrática, faz-se necessária a disponibilidade dos envolvidos e a segurança da equipe gestora, encorajando o público escolar

a tornar-se atuante neste espaço e o concebê-lo como seu, em se tratando de um bem comum. Assim afirmam os autores:

O gestor como importante animador e facilitador do processo de participação a ser desenvolvido pelo conselho escolar, precisa constantemente atualizar seus conhecimentos acerca das diferentes dimensões da gestão, como a pedagógica, a administrativa e a financeira. (COSTA, LIMA E LEITE, 2015, p. 74).

A gestão democrática só será efetivada quando a escola for reconhecida como um espaço para todos, dando, à comunidade escolar e seus diferentes segmentos, a oportunidade de participar do processo educacional, que é o principal objetivo dos que ali estão. Atuando de maneira democrática, a gestão não perde seu espaço, mas conquista a comunidade escolar, fortalecendo-se perante os órgãos públicos e a sociedade de modo geral, uma vez que:

A concepção de gestão proposta nos últimos tempos tem sido marcada pelo envolvimento da comunidade na organização dos processos educacionais, visando a melhoria dos processos, bem como promovendo condições propícias ao desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem aos atores sociais envolvidos. (CARVALHO, 2010, p. 25).

Nesse contexto, entendemos a complexidade deste trabalho. Por vezes, devido ao acúmulo de tarefas burocráticas, verificamos a falta de profissionais para dar suporte a essa área específica e todas as demandas do dia a dia escolar. Falta o olhar e a reflexão sobre fazer pedagógico. Este ato reflexivo torna-se fundamental para que possamos construir novos caminhos e novos saberes, pois “O papel do diretor é recheado de descompassos entre o discurso e sua ação, traz arraigados os ideais conservadores, mas é desafiado à prática dos ideais progressistas, nos quais a participação dos atores escolares nos processos de tomada de decisão é fundamental.” (CARVALHO, 2010, p. 29).

Esta é, portanto, a realidade complexa em que se encontra o gestor escolar: ora movido pelos conhecimentos e experiências construídas, ora pelas novas exigências que lhe são impostas. Consideramos pertinente, neste momento, retomar o conceito de identidade como algo que está em constante processo de construção... Cabe pois, ao gestor, passar por este processo de olhar para si e ir em busca daquilo que o tornará mais completo, possibilitando aprimorar seu fazer profissional. Segundo Ferreira:

Um processo de gestão que construa coletivamente, um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência da transformação. Por isso, é necessário que atuemos na escola com maior competência para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam no diálogo e no

respeito e as práticas se efetivem, coletivamente no companheirismo e na solidariedade. (FERREIRA, 2000, p. 173).

O trabalho coletivo, assim, suscita um olhar atento e a sensibilidade de saber ouvir. A partir de uma escuta sensível, com ouvidos de quem quer escutar, torna possível saber o que a comunidade escolar deseja e necessita. A gestão democrática pode ser um meio facilitador na construção de uma educação para todos e feita por todos!

Esse processo se revela no modo como a escola compreende e acolhe os envolvidos no processo de aprendizagem, considerando que o objetivo é comum a todos, mas que cada um desempenha papéis diferente para alcançá-lo. Famílias, professores, funcionários e equipe gestora traçam planos e metas, se organizam e buscam meios de garantir a aprendizagem aos alunos. Cada qual exercendo a função que lhe cabe e ocupando espaços que possibilitem o exercício da cidadania e da democracia, já que:

Escola é o lugar onde se faz amigos, não se trata só de prédios, salas, quadros, programas, horários, conceitos... escola é sobretudo, gente, gente que trabalha, que estuda, que se alegra, se conhece, se estima. O diretor é gente, o coordenador é gente, o professor é gente, o aluno é gente, cada funcionário é gente.” (FREIRE, 2010, publicação eletrônica²).

A gestão escolar democrática requer do profissional que, até então, era professor, e agora encontra-se trabalhando como diretor, algumas habilidades específicas para sua ação como compreender e conhecer sobre a sua área, se não a educação, de modo geral; ser capaz de ter bons relacionamentos interpessoais com a equipe e com o público geral da escola. (CASTIGLIONI, 2011). Essas habilidades e competências tornam-se a base para realização do trabalho do gestor que, quanto mais se prepara, maior facilidade irá encontrar para desempenhar suas funções. Segundo Castiglioni, podemos organizar a gestão escolar em três dimensões:

[...] a gestão pedagógica, administrativa e financeira, ressaltando, todavia, que todas devem ser desenvolvidas com observância ao que preceituam o Art. 206, Inciso VI da Constituição Federal de 1988 e o Art. 3º, Inciso VIII da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96, ou seja, ao princípio da Gestão Democrática. (CASTIGLIONI, 2011, p. 11).

Pensamos, inicialmente, na gestão pedagógica como o cerne da escola, referente à atenção do gestor para o objetivo principal de seu trabalho, evitando que fique somente acerca das questões financeiras e administrativas. Segundo Lück (2009, apud CASTIGLIONI, 2011, p.12), “[...] de todas as dimensões da gestão escolar, a gestão pedagógica é a mais importante,

² Sem página.

pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos.” É a este objetivo que a gestão busca se aproximar.

Muitos são os desafios dos afazeres da gestão escolar: horários e programas a cumprir, prestação de contas e mediações, descobrindo e criando meios para efetivar o envolvimento da comunidade. Dentre estes afazeres, encontra-se imbricada a dimensão pedagógica. É possível deixar, em segundo plano, algo tão importante? É neste aspecto que o gestor escolar compartilha as propostas com sua equipe, buscando meios de garantir o fazer pedagógico e traçando, de forma coletiva, metas e objetivos claros a serem seguidos. “Uma boa gestão pedagógica é aquela que se preocupa, sobretudo, com a qualidade dos processos e dos resultados da educação.” (CASTIGLIONI, 2011, p.13).

Considerando a dimensão administrativa que abrange a gestão escolar, Castiglioni (2011) entende que o gestor necessita estar atento aos aspectos que dizem respeito ao funcionamento da escola, inclusive ocupar-se de promover um espaço acolhedor e amistoso para todos os que compõem a equipe docente, discente e comunidade escolar. Garante, assim, um ambiente favorável à construção da aprendizagem, promoção da autonomia e da democracia.

Em se tratando de gestão financeira, podemos pensar o quanto um gestor, antes professor, necessita preparar-se e buscar conhecimentos para dar conta de funções tão específicas, antes distante para ele: apropriar-se, com clareza, das legislações vigentes, organizar despesas, investimentos e tantas outras situações financeiras. Isso será feito em conjunto com conselhos escolares e colegiados, formados pelo gestor, representantes de cada segmento da comunidade escolar, a saber, professores, funcionários em geral, alunos e pais ou responsáveis, os quais estão incumbidos de opinar, participar, planejar e executar ações para investimentos destes recursos financeiros.

Dentro desta perspectiva, o gestor escolar acaba, por vezes, “[...] pautando suas decisões nos princípios da administração geral [...]” (COSTA, LIMA E LEITE 2015, p. 29), buscando assim garantir a efetivação de seu trabalho. Todavia, a gestão escolar está além do fazer burocrático. Ela demanda sensibilidade, empatia e capacidade de dialogar, abrindo espaço para que todos possam se sentir pertencentes à escola, parte integrante e fundamental desse sistema tão complexo. Embora muito se faça neste aspecto, há ainda mais para se fazer. É necessário superar o estigma de que as decisões devem ser tomadas de forma hierárquica e vertical, abrindo espaço para a democracia e a participação da comunidade escolar. Portanto, conforme Libâneo:

Nesse sentido, a melhor forma de gestão é aquela que cria um sistema de práticas interativas e colaborativas para troca de ideias e experiências, para chegar a ideias e

ações comuns. Implica a participação de todos os membros da escola na gestão, como forma de aprendizagem. (LIBÂNEO, 2013, p. 281).

Concluindo as reflexões feitas até o momento, pudemos perceber que a gestão escolar é um processo que se dá a partir de uma construção feita coletivamente e que demanda uma postura flexível, sensível e dinâmica do gestor.

2.3 A EDUCAÇÃO INFANTIL

Em todas as pesquisas e leituras feitas até o presente momento foram encontrados diversos materiais que tratam sobre a gestão democrática escolar. Porém, estes materiais tratam do tema de forma bastante abrangente e ampla, mencionando raramente as peculiaridades da Educação Infantil. Sabendo que esta etapa da educação básica tem suas particularidades, é necessário que tracemos alguns paralelos e considerações.

Observaremos os aspectos legais abordados pela lei 9394/96 Lei de Diretrizes e Bases (LDB) Art. 29, cujo texto destaca que “A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.” (BRASIL, 1996³).

Temos, assim sendo, que refletir sobre o desenvolvimento integral da criança. A LDB sinaliza que a criança precisa ser respeitada e considerada como um ser em formação, mas que traz em si suas experiências. Kramer (2011) afirma que:

Concebemos as crianças como produtoras de cultura, constituídas a partir de sua classe social, etnia, gênero e com diferenças físicas, psicológicas e culturais. Elas brincam, aprendem, criam, sentem, crescem e se modificam ao longo do processo histórico que dá corpo à vida humana, dão sentido ao mundo, produzem história e superam sua condição natural por meio da linguagem. Seu desenvolvimento cultural implica construir a história pessoal no âmbito da história social. (KRAMER, 2011, p. 71).

Eis aí uma das mais bonitas tarefas da educação infantil, possibilitar caminhos para as descobertas e educar o olhar da criança para o novo e para o belo:

Educar é mostrar a vida a quem ainda não a viu. O educador diz: “Veja!”⁴ e, ao falar, aponta. O aluno olha na direção apontada e vê o que nunca viu. Seu mundo se expande. Ele fica mais rico interiormente... E ficando mais rico interiormente ele pode sentir mais alegria – que é a razão pela qual vivemos. (ALVES, 2009, p. 39).

³ Publicação eletrônica, sem página.

⁴ Aspas do autor.

A escola de educação infantil é um espaço educacional que tem por objetivo o desenvolvimento integral de seus alunos. Conta com equipe gestora, materiais adequados às crianças, pautando suas ações em documentos legais. Porém as questões que ainda calam fundo são: Quem são esses alunos? Quais são suas necessidades? E como se dão seus processos de aprendizagem?

É neste aspecto que falamos em particularidades da Educação Infantil. Nesta etapa, o ensino/aprendizagem muitas vezes é sutil, ele se dá em coisas simples como o vestir-se e calçar-se... Estas atividades estão impregnadas de sentido, exigem um planejamento e um fazer pedagógico de qualidade, embasados em teorias e necessidades infantis, balizadas inclusive por documentos específicos desta etapa da educação. Como a Base Nacional Comum Curricular da Educação Infantil:

Essa intencionalidade consiste na organização e proposição, pelo educador, de experiências que permitam às crianças conhecer a si e ao outro e de conhecer e compreender as relações com a natureza, com a cultura e com a produção científica, que se traduzem nas práticas de cuidados pessoais (alimentar-se, vestir-se, higienizar-se), nas brincadeiras, nas experimentações com materiais variados, na aproximação com a literatura e no encontro com as pessoas. (BRASIL, 2017, p. 35).

A criança traz consigo os conhecimentos adquiridos no âmbito familiar e nos espaços pelos quais circula até o momento de ingressar na escola. Os processos de interação, assim como atividades e demais experiências, baseiam seus conhecimentos e os fazem expandir. É este, portanto, o trabalho pedagógico realizado pelas instituições de educação infantil – valer-se das bases que o aluno já possui e, sobre elas, construir pilares e ampliar os conhecimentos, capacidades e potencialidades.

Outra questão latente nesta etapa se refere a quem são os profissionais que atuam na Educação Infantil? Como compreendem o seu papel? Como se identificam enquanto profissionais da educação?

Estes questionamentos nos levam a refletir sobre o modo como a escola de Educação Infantil se organiza e a concepção que os seus atores têm sobre a sua importância. Neste sentido, Kramer e Nunes (2007) realizaram um estudo e, dentre vários aspectos, pontuaram que há uma “diminuição⁵” de valor atribuído às professoras que atuam nesta etapa. Os estudiosos fizeram diversas entrevistas com os profissionais da área. Ao longo dos diálogos, as gestoras destas instituições referiram-se às educadoras como “as meninas da educação infantil”, nos levando a

⁵ Aspas da autora.

refletir a maneira como vemos estas profissionais e, inclusive, como elas se constituem a partir deste discurso. Assim:

Vistas como meninas – nem professoras (conquista da LDB), nem tias (termo questionado por sua desprofissionalização, mas que é constante nas primeiras séries do ensino fundamental), as professoras da educação infantil são identificadas às próprias crianças com quem trabalham. Cabe analisar os processos de constituição da subjetividade aqui presentes e os desafios para a formação de professores, entendidos duplamente como qualificação para o trabalho e profissionalização. (KRAMER e NUNES, 2007, p. 449).

Percebe-se, nestas considerações, um contraste. Na fase, defendida por muitos, como a base da educação, o trabalho destes profissionais acaba sendo encarado de forma frágil e inconsistente, como se fosse relegado há uma “segunda classe”, algo que qualquer um pode fazer. Ora, nas escolas de Educação Infantil, o objetivo é cuidar e educar com responsabilidade e realizar o trabalho pedagógico com técnica e conhecimento. É o que nos garante a própria Base Nacional Comum Curricular:

Nas últimas décadas, vem se consolidando, na Educação Infantil, a concepção que vincula **educar e cuidar**⁶, entendendo o cuidado como algo indissociável do processo educativo. Nesse contexto, as creches e pré-escolas, ao acolher as vivências e os conhecimentos construídos pelas crianças no ambiente da família e no contexto de sua comunidade, e articulá-los em suas propostas pedagógicas, têm o objetivo de ampliar o universo de experiências, conhecimentos e habilidades dessas crianças, diversificando e consolidando novas aprendizagens, atuando de maneira complementar à educação familiar – especialmente quando se trata da educação dos bebês e das crianças bem pequenas, que envolve aprendizagens muito próximas aos dois contextos (familiar e escolar), como a socialização, a autonomia e a comunicação. (BRASIL, 2018, p. 34).

As instituições de Educação Infantil buscam, portanto, cumprir seu papel, tendo um olhar atento às necessidades das crianças pequenas. Além de educação, elas precisam receber cuidados responsáveis e afetividade, pois o afeto e a criação de vínculos são determinantes para o seu desenvolvimento integral.

⁶ Negritos do autor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, no presente estudo, possui caráter qualitativo e o principal instrumento para o levantamento de dados foram narrativas da trajetória profissional de professoras que atuam como gestoras na Educação Infantil em um município que tem nove escolas no Vale do Rio Caí.

Como pesquisa qualitativa, Minayo salienta que “[...]trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (Minayo, 2002, p. 21).

As narrativas tiveram por finalidade a busca pela compreensão de como se constitui a identidade das gestoras da Educação Infantil e como elas compreendem o seu papel e as suas demandas. Neste sentido:

Trabalhar com narrativas na **pesquisa** e/ou no **ensino**⁷ é partir para a desconstrução/construção das próprias experiências tanto do professor/pesquisador como dos sujeitos da pesquisa e/ou do ensino. Exige que a relação dialógica se instale criando uma cumplicidade de dupla descoberta. Ao mesmo tempo que se descobre no outro, os fenômenos revelam-se em nós. (CUNHA, 1997, p.187).

Esse instrumento nos fornece referências para analisar o contexto e o motivo pelos quais se tomam determinadas decisões ou se escolhem certas linhas de trabalho. Elas também são fundamentais para o exercício reflexivo, já que possibilitam, ao pesquisador, a oportunidade de olhar para si e observar o seu trabalho como espectador – ao escrever sobre suas práticas, automaticamente ele as repensa, analisa e visualiza suas ações. Há também um processo de formação para o pesquisador, que ora se identifica com a narrativa lida, ora repensa suas práticas a partir da perspectiva trazida pelo interlocutor. Portanto, como afirma Cunha:

A narrativa provoca mudanças na forma como as pessoas compreendem a si próprias e aos outros. Tomando-se distância do momento de sua produção, é possível, ao "ouvir" a si mesmo ou ao "ler"⁸ seu escrito, que o produtor da narrativa seja capaz, inclusive, de ir teorizando a própria experiência. Este pode ser um processo profundamente emancipatório em que o sujeito aprende a produzir sua própria formação, autodeterminando a sua trajetória. (CUNHA, 1997, p.188).

⁷ Negritos do autor.

⁸ Aspas do autor.

As narrativas se tornaram instrumentos importantes, em trabalhos de pesquisa, considerando a sua eficácia em estimular, ao narrador, a organização e reflexão sobre a prática e vivências da trajetória profissional. Muitas vezes, estas narrativas deixam o interlocutor mais à vontade para fornecer informações do que quando este é submetido a questões que, embora sejam abertas, acabam por delimitar a resposta ou o próprio ato reflexivo sobre a temática abordada. (CUNHA, 1997).

Assim, após entrar em contato com as gestoras da rede – inicialmente nove interlocutoras – propusemos a construção da sua narrativa mediante alguns pontos balizadores, na intenção de colaborar ao longo do processo reflexivo. No anexo 1 segue o Roteiro da Narrativa.

Cada uma das gestoras recebeu o Termo de Livre Consentimento, no qual nos comprometemos, enquanto pesquisadores, a preservar as identidades das interlocutoras. Estas últimas serão mencionadas com nomes de flores, intencionalmente, pois as flores expressam beleza e compõem os jardins que transmitem alegria, com tantas cores distribuídas nas mais diferentes espécies. Não é uma bonita e sincera analogia? Na Educação Infantil, os jardins são um espaço produtivo, de crescimento, onde o importante é semear e cuidar. Cada planta deste jardim, assim como cada criança, possui as suas particularidades, portanto precisam receber um cuidado todo especial e individualizado, de acordo com suas necessidades, para que possam compor este cenário, com beleza e harmonia!

Consideramos justo, então, que estas gestoras, que lá estão semeando, possam ser nomeadas de flores. Afinal elas, um dia, foram sementes que precisaram florescer e se tornar fortes, superando as adversidades que encontraram enquanto buscavam desenvolver seu papel na gestão da Educação Infantil. Cada uma escolheu a flor com que se identifica. Nesta escolha, foram convidadas a pensar sobre as suas características, tiveram a oportunidade de refletir sobre a sua importância e sobre a beleza da profissão que escolheram... Cremos que foi uma bonita experiência!

Para sensibilizar as gestoras, neste momento de decisão, ao falar em flores, foram necessárias mais do que palavras – usamos uma poesia! Foi nela que encontramos a justificativa de que a escolha não poderia ser mais apropriada para o momento e, complementando o que sentimos, e que já não encontramos mais palavras para expressar... Trouxemos à baila as palavras da autora Cecília Meirelles:

No mistério do Sem-Fim,
equilibra-se um planeta.
E, no planeta, um jardim,
e, no jardim, um canteiro:

no canteiro, urna violeta,
e, sobre ela, o dia inteiro,
entre o planeta e o Sem-Fim,
a asa de urna borboleta.
(CECÍLIA MEIRELES, 1942⁹)

Após o retorno das narrativas, foi composto um quadro de análise para contribuir com o desvelamento dos achados. A análise dos dados se deu mediante os princípios da Análise de Conteúdo, que Bardin (2011) conceitua como:

[...]um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2011, p.47).

A partir desse processo, estruturamos as categorias de análise, sendo elas:

- As interlocutoras,
- O início da trajetória como gestora e seus desafios na constituição da identidade,
- Sendo e constituindo-se gestora do contexto atual.

⁹ Publicação eletrônica, sem página.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 AS INTERLOCUTORAS

Após um primeiro contato, enviamos, por *e-mail*, as questões balizadoras para o desenvolvimento da narrativa para as nove gestoras, sendo que sete delas retornaram na data estipulada.

As gestoras de Educação Infantil que participaram desta pesquisa têm, sem exceção, como primeira formação o curso Normal Magistério. Seis delas são graduadas em Pedagogia, a sétima interlocutora tem formação em Letras. Cinco possuem formação a nível de pós-graduação, dividindo-se da seguinte forma: três gestoras têm especialização em Orientação Escolar e Supervisão, uma em Gestão Escolar e uma em Psicopedagogia.

Em relação ao tempo de trabalho frente à direção das escolas de Educação Infantil podem ser assim agrupadas: uma diretora que está no grupo de 1 a 5 anos de atuação, três se enquadram em 5 a 10 anos e outras três possuem de 10 a 30 anos de carreira. Neste grupo, há duas diretoras que também tiveram 4 anos de experiência em gestão no Ensino Fundamental. O tempo de magistério também se enquadra na descrição acima, pois quase todas assumiram a direção escolar com pouco tempo de carreira. Estas informações estão detalhadas no quadro a seguir:

Quadro 01 – Formação dos gestores

ENTREVISTADAS	GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO
Girassol Amarelo	Licenciatura em	Pós-graduação
Girassol Dourado	Licenciatura em Pedagogia com ênfase em Gestão e Supervisão Escolar	Pós-graduação em Psicopedagogia Institucional
Hibisco	Licenciatura em Pedagogia em Ed. Infantil e Séries Iniciais	Pós-graduação em Supervisão e Orientação Escolar
Lisianto	Licenciatura em Pedagogia em Ed. Infantil e Séries Iniciais	Pós-graduação em Supervisão e Orientação Escolar

Margarida Amarela	Licenciatura em Pedagogia em Ed. Infantil e Séries Iniciais	
Margarida Branca	Licenciatura em Letras, Língua Portuguesa e Literatura	
Violeta	Licenciatura em Pedagogia em Ed. Infantil e Séries Iniciais	Pós-graduação em Supervisão e Orientação Escolar

4.2 O INÍCIO DA TRAJETÓRIA COMO GESTORA E SEUS DESAFIOS NA CONSTITUIÇÃO DA IDENTIDADE

Nessa categoria foi possível encontrar semelhanças nos relatos das interlocutoras ao contar sobre o início de sua trajetória. Todas as sete gestoras receberam o convite pela gestão municipal. O primeiro sentimento descrito nas narrativas foi sobre a insegurança frente aos novos desafios, como pode-se ver nos relatos abaixo:

Depois de diálogos intensos e extensos com minha família a qual foi muito positiva ao convite, foi então que decidi aceitar o grande desafio. Muitos sentimentos vieram, como ansiedade, curiosidade, preocupação, pois era bastante nova, com nada de experiência na área de educação infantil, além de ser um local bastante precário em todos os sentidos. (HIBISCO).

A Margarida Amarela afirma: “Quando recebi o convite para ser diretora vários sentimentos vieram à tona: dúvidas, incertezas, medos, insegurança [...] mas que com o passar do tempo vão sendo amenizados ou tranquilizados.” Outra das interlocutoras relatou:

Ao mesmo tempo que senti medo (pois não me sentia emocionalmente e tecnicamente preparada, embora estivesse concluindo o curso de gestão, não conhecia o cargo na prática, exceto por um curto período de estágio na supervisão escolar), senti também muita vontade de aceitar e aprender uma nova tarefa. (GIRASSOL DOURADO).

Os relatos evidenciam que o apoio dos familiares foi determinante e houve uma profunda reflexão pessoal inicial antes de confirmar o aceite. Outra questão mencionada nas produções é a satisfação por trabalhar na profissão escolhida. Este argumento aparece inúmeras vezes, justificando a decisão de aceitar o convite recebido e também como um fator

determinante para enfrentar os desafios, como elucidado por Girassol amarelo: “Em poucas palavras resumo o meu sentimento pelo meu trabalho: fazer o meu melhor, com amor!”

Refletindo sobre os desafios da gestão escolar e articulando com o referencial teórico que embasa esta pesquisa, entendemos que a gestão escolar é permeada de desafios e embates. “O gestor, como importante animador e facilitador do processo de participação [...], precisa constantemente atualizar seus conhecimentos acerca das diferentes dimensões da gestão, como a pedagógica, a administrativa e a financeira.” (COSTA, LIMA E LEITE, 2015, p. 74).

Diante disto, temos histórias de uma caminhada que iniciou com “passos leves”¹⁰, com muitas angústias e dúvidas, e com algumas situações que certamente geram medo e insegurança. Tivemos, dentre os relatos históricos, não apenas de um começo de trajetória enquanto gestora, também o início da estruturação e construção de uma escola de Educação Infantil. Portanto, houve possibilidade de compreender o processo de construção e também de constituição docente. Referimo-nos, no caso, à imersão no processo histórico da Educação Infantil do município, onde construiu-se uma escola e, juntamente com ela, constituía-se uma gestora. Foi um processo interessante a ser analisado, bem como a valorização dessa etapa de ensino. O relato da gestora que atua há 30 anos justifica esta reflexão:

Quando fui convidada para ser gestora fiquei muito feliz, foi um desafio. A escola tinha uma data para inaugurar ... Pensei: agora tudo em minhas mãos, sem nada dentro, nem um garfo, nem brinquedo, simplesmente nada, e eu sem experiência pensei, o que precisaria em uma casa onde tivéssemos tantos filhos? Os planejamentos eram feitos em um caderninho que propus as educadoras para que tivéssemos um caminho, uma rotina e que fosse realizado com muito carinho e amor, compreendendo e respeitando a criança como um ser único. Não tínhamos muita assistência era tudo novo...no início participei de muitos cursos onde sempre busquei melhorar o trabalho. (VIOLETA).

Percebemos que, mesmo tendo uma estrutura organizada e uma prévia organização de trabalho pedagógico, ainda existem alguns entraves para superar a herança histórica de uma escola com finalidade assistencialista.

Logo no início surgiram muitos desafios, a escola se encontrava com muitos resquícios da área de assistencialismo, esquecendo totalmente da parte pedagógica, além disso, o prédio sendo de uma construção muito antiga, era bastante precário e não havia materiais e brinquedos pedagógicos, com traços e costumes enraizados vindos de muitos anos. (HIBISCO).

Com passar do tempo, alguns desafios voltados somente à perspectiva assistencialista foram superados e ocorreram avanços para a construção de “uma nova fase na Educação

¹⁰ Aspas da autora.

Infantil”¹¹, onde introduziu-se o eixo pedagógico, voltado à educação. Assim, cuidar e educar passaram a ser objetivos articulados no processo de ensino e de aprendizagem. Cabe salientar, desta forma, que esta conquista também é um mérito das pioneiras que aceitaram à tarefa com coragem e determinação. No entanto, ao longo da trajetória surgem outras questões e novos desafios, como vemos nos relatos:

Muitos são os obstáculos encontrados, diariamente, mas o mais desafiador, na minha visão como gestora, é conseguir motivar e formar uma equipe comprometida com o trabalho e realmente preocupada em desenvolver o que é proposto. Um outro desafio que considero relevante também, aqui na comunidade onde trabalho, é a dificuldade de construir uma parceria família/escola. (MARGARIDA BRANCA).

Outro desafio é a carga horária da Educação Infantil. Nossa carga horária é de 8h diárias, mas a escola funciona 11h diárias. Então, muitas vezes não consigo me “desligar”¹² da escola até o término do seu funcionamento e surgem muitas demandas fora do horário... Também vejo como desafio a falta de apoio pedagógico mais direto na escola, pois atendo sozinha uma escola de grande porte e tenho uma auxiliar pedagógica somente 2 horas diárias à disposição, não tenho Secretária, então muitas vezes fico sobrecarregada, ficando a parte pedagógica um pouco desassistida. (LISIANTO).

Toda mudança desacomoda e faz repensar quem somos e como nos identificaremos a partir desta situação, uma vez que, conforme Nóvoa (1992, p. 15) “[...] é preciso um tempo para acomodar as inovações e as mudanças, para refazer as identidades.” Podemos perceber o quanto a construção da identidade das gestoras se deu no processo de suas escolhas enquanto desenvolviam o trabalho de gerir a escola e de se reconhecer nesse cargo.

Relembrar os caminhos percorridos é um exercício reflexivo e aponta direções a seguir e talvez mudanças a fazer. Nesse sentido, faz-se necessário um apoio sólido e constante para indicar os caminhos e superar a insegurança. As interlocutoras destacam que o apoio das colegas mais experientes foi fundamental na sua jornada e que o suporte da Secretaria de Educação influencia e traz a possibilidade de impulsionar o processo de superação e sucesso frente aos desafios.

Nas palavras de Lisianto, “Os meus anseios e desafios procuro sempre compartilhar com a Equipe da Sme.cd, especialmente com Supervisora da Educação Infantil, com minhas colegas diretoras, com meus colegas de trabalho, em especial com minha auxiliar pedagógica.”

De fato, gestão não é algo que se faz sozinho “[...] a melhor forma de gestão é aquela que cria um sistema de práticas interativas e colaborativas para troca de ideias e experiências para chegar a ideias e ações comuns [...]” como sugere Libâneo (2005, p. 281). Todo gestor,

¹¹ Expressão usada pelas interlocutoras.

¹² Aspas da autora.

para ter sucesso, depende de parcerias, trocas e de se construir e reconstruir a partir dos dilemas e vivências na escola, como nos revelam das interlocutoras e suas experiências.

4.3 SENDO E CONSTITUINDO-SE GESTORA NO CONTEXTO ATUAL

Conhecimentos e experiências adquiridos vão constituindo a gestora que, no dia a dia, busca fazer o melhor pela escola e, com tentativas, erros e acertos, vai se (des)formando. A educação é permeada de desafios e, mesmo tendo longas trajetórias, o gestor não está isento de se deparar com situações desconhecidas e desafiadoras. No contexto atual das gestoras, elas identificam, como facilitadores do seu trabalho, as experiências vivenciadas, que servem de aporte e material para superarem os obstáculos que surgem. As interlocutoras narram suas experiências e como se organizam para enfrentar os dilemas diários nas suas escolas:

[...] para ser gestora temos que estar muito bem com nós mesmas, estar aberta ao novo e as mudanças sociais e políticas, Não desanimar, saber escutar, orientar e ir em busca do melhor, escutando o coração Procurar ser parceira com grupo de trabalho, mantendo regras na medida do possível. (VIOLETA).

A Girassol amarelo afirma o que segue: “Penso que o desafio é diário, procuro ler, estudar, fazer cursos, olhar vídeos, ir em palestras para poder compreender todo o contexto educacional atual. As interlocutoras também narram que ter uma rede de apoio e inspirações de gestão para concretizar o processo de gestão democrática facilita o trabalho. Neste aspecto, elas buscam apoiar-se umas nas outras, trocando suas experiências e se fortalecendo na relação de confiança e admiração, conforme evidenciado nos seguintes trechos: “Tenho admiração pelo trabalho desenvolvido pelas colegas diretoras nas EMEIS do nosso município, pois posso observar o comprometimento e o amor com os quais realizam seu trabalho. E é daí que busco inspiração para fazer o melhor a cada dia.” (MARGARIDA BRANCA).

Busquei sempre me apoiar em pessoas que pareciam apoiar o meu trabalho e mesmo nos meus erros, percebiam que eu tinha muita vontade de fazer um bom trabalho, pessoas da minha equipe da SMEC e algumas diretoras mais antigas que me passaram confiança para trocar ideias e me ajudar. Com estas pessoas aprendi muito. Pais comprometidos com uma escola e uma comunidade: isso também faz toda diferença. (GIRASSOL DOURADO).

Neste relato, surge também, como facilitador, o apoio da comunidade escolar. Quanto a nomes a ser citados como referência, as narrativas nos mostram que as interlocutoras preferiram

referir-se às colegas, como dito anteriormente, e a equipe da Secretaria de Educação, de forma geral.

Todo caminho percorrido vai fortalecendo as práticas destas gestoras e possibilitando identificar os pontos sobre os quais precisam se debruçar com mais afinco para qualificar o seu trabalho. Quando questionadas sobre os aspectos que consideram relevantes para esta qualificação do trabalho da gestão escolar, várias considerações foram destacadas mas, principalmente, a formação continuada e um suporte pedagógico para a equipe gestora. Os trechos a seguir corroboram essas ideias:

Penso que a formação continuada é necessária em qualquer área de atuação e muito especialmente na educação. Também acredito que se houvesse uma equipe na gestão ou uma melhor rede de apoio por parte da secretaria de educação seria possível alcançar ainda melhores resultados na atuação da gestão. (GIRASSOL DOURADO).

Momentos de estudo, formação e troca de experiências entre os colegas, são fundamentais para continuarmos nesse processo de avançar dentro de nossas práticas pedagógicas. (MARGARIDA AMARELA).

Muitos aspectos podem contribuir para melhorar o trabalho como gestora, pois no contexto o qual estamos inseridas a aprendizagens são diárias e o aperfeiçoamento precisa ser constante. Sendo assim, uma das metas para o próximo ano é iniciar um curso de pós graduação na área de supervisão e gestão escolar. Também procuro participar, sempre que possível, de cursos de aperfeiçoamento, fóruns, congressos, tudo que possa acrescentar novas ideias ao meu trabalho. (MARGARIDA BRANCA).

Esta análise foi especialmente reveladora e prazerosa. Dados riquíssimos, palavras carregadas de sentimentos e muitas questões a refletir. Às interlocutoras, possibilitamos um espaço e o tempo para refletir sobre a sua identidade e suas práticas. Segundo Cunha (1997, p. 186), “Pensar sobre o seu fazer e a importância que ele tem para a escola e todos que ali estão [...]” torna-se um exercício imprescindível para buscar sempre o melhor no trabalho de gestão.

Trabalhar com narrativas ou usá-las como ferramenta de pesquisa viabiliza ao pesquisador e ao pesquisado um processo formativo, como nos esclarece Cunha (1997, p.187), “Quando uma pessoa relata os fatos vividos por ela mesma, percebe-se que reconstrói a trajetória percorrida dando-lhe novos significados.” Assim, a experiência vivenciada neste estudo proporcionou a reflexão sobre as práticas destas gestoras, podendo ser considerado uma possibilidade de formação.

Enquanto pesquisadora, acompanhar estes processos e traçar paralelos com a minha prática, abriu a possibilidade para compreender os sentimentos vividos ao iniciar a trajetória na gestão escolar e ter novas possibilidades diante dos desafios encontrados diariamente. Esta

pesquisa viabilizou, para mim e para as demais gestoras, um momento de reflexão, trocas e formação. Conforme Cunha:

Trabalhar com narrativas na **pesquisa** e/ou no **ensino**¹³ é partir para a desconstrução/construção das próprias experiências tanto do professor/pesquisador como dos sujeitos da pesquisa e/ou do ensino. Exige que a relação dialógica se instale criando uma cumplicidade de dupla descoberta. Ao mesmo tempo que se descobre no outro, os fenômenos revelam-se em nós. (CUNHA,1997, p.187).

Assim, o trabalho com narrativas permite que pesquisador e interlocutor experienciem um processo formativo, para celebrar acertos e identificar as possibilidades de melhorias. Mais do que isso, a troca de experiências é algo valioso, pois a prática e a socialização das vivências é básica para a qualificação do trabalho em gestão.

¹³ Negritos do autor.

5 CONCLUSÃO

Acredito que há muito a se pensar sobre os relatos desta pesquisa. As narrativas foram ricas, constituindo-se em um solo fértil para reflexões. Quantas histórias permeadas de sentimento e emoções! Quantas reflexões a fazer! Como me vejo? Como me veem os que estão ao meu redor? Quanto este olhar do outro sobre mim acaba por determinar parte do que sou?

O tema identidade me seduziu pela sua complexidade e, ao mesmo tempo, simplicidade. Quantas vezes as pessoas vão tornando-se o que são sem ao menos refletir sobre o que as construiu até o momento? Quanto se faz necessário o conhecimento de si mesmo para poder dar as direções a própria vida, sendo livre para ser a pessoa que de fato se deseja ser?

É neste cenário de reflexão e autorreflexão, proporcionado pelas narrativas, que é possível pensar sobre educação, gestão, formação e identidade.

Conforme Kramer e Nunes (2007, p. 452), se perguntarmos a uma criança pequena o que ela acha que quer dizer a palavra gestão, “[...] provavelmente ela nos dirá que gestão quer dizer ‘gesto grande’. E, provavelmente, os adultos que escutarem isso vão rir dela. Mas pensando bem, a gestão tem a ver exatamente com isso: com os gestos grandes que somos capazes de fazer.”

O primeiro grande gesto de uma gestora, como vimos nas narrativas, foi dizer o seu sim, embora todas as interlocutoras, sem exceção, nos revelassem o quanto sentiam medo e certa insegurança. Num gesto ainda mais corajoso, justificaram o seu sim, pela consideração e pelo amor à profissão docente. Vimos que as pessoas, que aceitam estar frente às escolas de Educação Infantil, se dispuseram a se superar, enfrentar seus medos e configurar assim, uma nova identidade.

Estas e outras profissionais da educação que aceitam desacomodar-se para cumprir o seu papel, merecem que as instituições de ensino superior e o poder público ofereçam, para elas, uma formação adequada, e que possam contar com o apoio da rede, para que encarem os desafios e superem os obstáculos, obtendo resultados positivos. Assim, poderão se constituir gestoras a seu tempo e sentirem-se seguras, dentro de suas peculiaridades. Cabe considerar que o amor, a coragem e a predisposição para fazer algo é fundamental, mas a formação técnica é indispensável para um fazer pedagógico de qualidade.

Pensar sobre a gestão na Educação Infantil é relevante e necessário. Embora já se tenha avançado nesta área, ainda percebemos os resquícios históricos de caráter assistencialista, não tão distantes, conforme visto nos relatos. A ausência de modelos a destacar na trajetória profissional e a realidade em que algumas escolas se encontravam para cumprir suas atividades

nos fazem refletir como a educação precisa de cuidados. Apesar de todos os progressos que já tivemos, os problemas, nas áreas educacionais e de gestão, acabam sendo os mesmos velhos desafios de sempre. Além disso, cabe pensar nos desafios para atuar sem parâmetros técnicos que possam embasar a prática em gestão na Educação Infantil.

Considerando que as gestoras foram constituindo suas identidades mediante a troca de experiências e no trabalho coletivo, podemos pensar, a partir daí, na criação de mecanismos facilitadores, como espaços de interação e formação. Estas gestoras estão em processo de formação, buscando encontrar-se e constituir-se a cada dia, enquanto profissionais, buscando a qualidade e a democracia em seu trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALVES, R. **O desejo de ensinar e a arte de aprender**. Fundação Educar DPaschoal. Gráfica Editora Modelo, 4ª Edição, 2009.
- ARROYO, M. G. **Ofício de mestre: imagens autoimagens**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2000.
- BARDIM, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Educação é a Base. Brasília, MEC/CONSED/UNDIME, 2017. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=79601-anexo-texto-bncc-reexportado-pdf-2&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192 Acesso em 15 de outubro de 2018.
- _____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/9394.htm . Acesso em: 20 junho 2018.
- CARVALHO, M. V. F. **Gestão escolar na educação infantil** /2010. Monografias publicadas. Disponível em www.avm.edu.br/docpdf Acesso em 20 de julho de 2018.
- CASTIGLIONI, V. L. B. **Novos contextos, novas dificuldades, grandes desafios**. Salto para o Futuro, v. 21, Boletim 17, nov. 2011.
- CIAMPA, A. C. **A estória do Severino e a história de Severina**. 9. reimpr. São Paulo: Brasiliense, 2007.
- COSTA, E. A. S.; LIMA, M. S. L.; LEITE, M. C. S. R. **A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas**. RBPAE - v. 31, n. 1, p. 65 - 84 jan./abr. 2015.
- CUNHA, M. I. **Conta-me agora!** As narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. Revista Faculdade de Educação, Vol. 23 n. 1-2 São Paulo Jan./Dec. 1997. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-25551997000100010> Acesso em 15 de outubro de 2018.
- DUBAR, C. **A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional**. Cadernos de Pesquisa V.42 n.146 p.351-367 maio/ago. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cp/v42n146/03.pdf> Acesso em 12 de outubro de 2018.
- _____, C. **Para uma teoria sociológica da identidade**. Em A Socialização. Porto. Editora Porto, 1997.
- FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun. 2000.
- FREIRE, P. **A escola**. Rizoma Freireano, Volume 8, 2010. Disponível em <http://www.rizoma-freireano.org/a-escola-paulo-freire> Acesso em 12 de novembro de 2018.
- GARCIA, C. M. **A Identidade docente: constantes e desafios**. Revista Brasileira de Pesquisa Sobre Formação Docente. Belo Horizonte, Autêntica, v. 01, p. 109-131, ago./dez. 2009.
- GRACINDO, R. V. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: www.esforce.org.br Acesso em 16 de setembro de 2018.

KRAMER, S. **As crianças de 0 a 6 anos nas políticas educacionais no Brasil:** educação infantil e/é fundamental. Educação Social, Campinas, vol. 27, n. 96 - Especial, p. 797-818, out. 2006. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> Acesso em 21 de julho de 2018.

_____, S. **Infância e criança de 6 anos:** desafios das transições na Educação Infantil e o Ensino Fundamental/ Educação e pesquisa: SP v37 n1 220 p. 69-85 jan/abril 2011.

KRAMER, S.; NUNES, M. F. N. **Gestão pública, formação e identidade de profissionais da educação infantil.** Cadernos de pesquisa v37 n 131 p 423-454 maio/ ago 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Adeus professor, adeus professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. São Paulo: Cortez Editora, 2013.

_____, J. C. **O professor e a construção da sua identidade profissional.** In: Libâneo. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.p.62-71.

_____, J. C. **Organização e gestão da escola.** Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2005.

MEIRELLES, C. **Canção mínima.** In Vaga Música, 1942. Disponível em <https://faciletrando.wordpress.com/2017/12/30/cancao-minima/> Acesso em 12 de agosto de 2018.

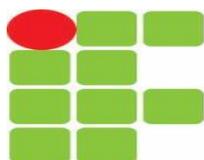
MINAYO, M. C. **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis, Vozes, 2002.

_____, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** Pesquisa qualitativa em saúde. 6 ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

NÓVOA, A. **Formação de professores e profissão docente.** 1992. Disponível em <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4758/1/FPPD> . Acesso em 29 de agosto de 2018.

SARMENTO, Teresa. Aprender a profissão em diferentes espaços de vida. Rev. educ. PUC-Camp. Campinas, set./dez., 2013.

ANEXOS



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
RIO GRANDE DO SUL
Campus Feliz

TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE ESCLARECIMENTO -ENTREVISTA

Eu _____ RG _____
Domiciliada(o) à _____ no
município de _____, declaro que concordo em participar como
voluntária(o) da pesquisa, sob responsabilidade da aluna que cursa a disciplina TCC II, no curso
de Especialização em Gestão Escolar no IFRS - Campus Feliz.

Declaro que fui satisfatoriamente esclarecida(o) que:

a) Esta pesquisa balizará as reflexões sobre a identidade da gestão escolar na Educação Infantil.

b) A entrevista que concederei será gravada para que o conteúdo da mesma possa ser analisado integralmente.

c) Não serei identificada quando da divulgação dos resultados e que, as informações obtidas serão utilizadas, apenas, para fins científicos vinculados à presente pesquisa.

Sendo assim, concordo em participar da entrevista em questão.

_____, ____ de _____ de 2018.

Entrevistada

Aluna entrevistadora

ANEXO 2 – ROTEIRO DA NARRATIVA

Prezada gestora,

Seguem alguns tópicos abaixo que serão norteadores para este trabalho de pesquisa.

Convido-lhe, carinhosamente, para desenvolveres uma narrativa, onde conte sua trajetória profissional. A escrita das suas memórias e experiências, pode ser realizada em um único texto, no qual contemple os pontos balizadores da reflexão, ou poderá responder por tópicos.

Desejo que este momento seja prazeroso e muito significativo para você! Certamente há muitas lembranças para recordar...

Esta pesquisa que tem como objetivo compreender como se constitui a identidade da gestora da Educação Infantil. Nesse sentido, apresento algumas questões que contribuirão para a construção da sua narrativa:

- 1 - Quanto tempo atua na gestão escolar e no exercício do magistério?
- 2 - Qual a sua formação (graduação e pós-graduação)?
- 3 - Como iniciou sua trajetória enquanto gestora: quais sentimentos foram despertados naquele momento e como surgiu esta oportunidade?
- 4- Quais os principais desafios que encontrei no início da trajetória na gestão escolar?
- 5- Nestas circunstâncias, onde buscava apoio para responder suas dúvidas, tanto de cunho pedagógico como administrativo?
- 6 - E no contexto atual, como lidas com os desafios?
- 7 - Destacas alguém ou mais de uma pessoa, que por algum motivo tornaram-se referências para o seu trabalho? Por quê?
- 8 - Quais os aspectos que podem contribuir para qualificar, ainda mais, o seu trabalho como gestora?