UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

LUCIANA HONORATO PARDUCCI

TORNAR-SE VICE-DIRETOR

UMA METAMORFOSE POSSÍVEL NA CARREIRA DO MAGISTÉRIO

CAMPINAS

2015

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

LUCIANA HONORATO PARDUCCI

TORNAR-SE VICE-DIRETOR

UMA METAMORFOSE POSSÍVEL NA CARREIRA DO MAGISTÉRIO

Memorial apresentado ao Curso de Pós Graduação – CEGE, da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, como um dos pré-requisitos para conclusão da Especialização em Gestão Escolar.

CAMPINAS
2015

Às mulheres mais que especiais da minha vida: minha mãe Carmen, quem sempre me incentivou ao estudo e, minha avó, Elsa, quem em meio a um mundo extremamente machista e mesmo enfrentando tantos obstáculos financeiros, me demonstrou as possibilidades do voo através da educação.

AGRADECIMENTOS

“A meus familiares, que entenderam minha necessidade de estudo aos sábados,

A meu marido Junior e filho Miguel, pela paciência nos momentos de trabalho,

A meu irmão Alexandre, por ler o memorial uma dúzia de vezes, corrigindo e apoiando,

Aos colegas de turma, pelas trocas de experiências,

Às parceiras inseparáveis adquiridas ao longo do curso, Adriana, Elaine, Gisele e Fernanda,

Aos professores do curso, que se dispuseram a enfrentar os sábados em uma maratona incansável de reflexões e aprendizagens,

À rede municipal de ensino, pela oportunidade oferecida de maior aprofundamento teórico da função que exerço,

Ao governo do estado, pela disposição da universidade,

À Debora Mazza, que em muitos momentos se disponibilizou a organizar a grade do curso, seja por motivos de rede ou pessoais, possibilitando a realização do mesmo.

“Eu, caçador de mim...”

Sérgio Magrão.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO **1**

O OVO **2**

A LAGARTA **6**

O CASULO **8**

SOU VICE DIRETOR 8

A BORBOLETA **12**

A NECESSIDADE DO REGISTRO 12

GESTÃO DEMOCRÁTICA 13

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **15**

APRESENTAÇÃO

A busca pelo curso de Gestão Escolar foi orientada pela necessidade pessoal em entender o processo de formação do vice-diretor; as linhas condutoras de sua ação; as dificuldades em relação às contradições existentes e determinantes; bem como busca pela superação burocrática em prol de uma atuação mais consciente e crítica.

Neste processo percebi a necessidade de análise da prática, que só é possível via registro, bem como foram fundamentais as trocas verbais nos encontros, que demonstraram e possibilitaram novos olhares em relação a assuntos e problemáticas vivenciadas em muitos contextos escolares e resolvidos de formas diferentes devido a individualidade e características de cada gestor.

O eixo condutor deste memorial então é a formação profissional do vice-diretor, o que se espera, as ações possíveis, as contradições, as desilusões, as angústias e a definição de posturas cabíveis, que me constituem como gestor.

A organização deste texto está pensada em uma analogia em relação à metamorfose: O ovo, início de minha formação; A lagarta, início da minha função enquanto vice-diretora, momento de estudo e identificação inicial da prática do ser gestor; O casulo, reflexões acerca da definição sobre a função de vice-diretor; A borboleta, práticas possíveis, e analisadas em grupo e individualmente, que vêm proporcionando um reconhecimento da finalidade de minha função, gerando resultados positivos em minha atuação enquanto gestora.

O OVO

Formar-se: entender o processo, visualizar as linhas condutoras de ação, encarar de forma mais consciente e prática as contradições e dificuldades, buscar saídas, idealizar, tornar-se cidadão.

Estas foram as ideias que me trouxeram ao curso de gestão. Não bastaram 08 anos, não serão suficientes os 10 anos após esse curso e, talvez nunca realmente se complete a necessidade pessoal de estudo específico em relação à área da educação.

Minha formação escolar, porém, iniciou-se antes destes anos de especificação sobre o magistério. Aluna de escola pública, sempre fui incentivada pela família aos estudos, e até os quatorze anos, ou até minha formação no atual ensino fundamental, estudar era minha única função obrigatória, apesar da origem social de minha família e de muitos parentes próximos já terem começado a trabalhar com idade inferior.

Essa base familiar me possibilitou ir além nos estudos e seguindo as linhas gerais, em 1998, meu ano foi marcado por vestibulinhos, para ingresso no ensino médio. As opções se dirigiam a uma formação de "exército de trabalho", como pensada pelo ministro da educação Capanema (Freitag, p.52), mas a prática me guiou para uma instituição diferente da técnica, porém tão profissionalizante quanto: formação no CEFAM[1] Campinas de 1999 a 2002.

O magistério em período integral apenas foi possível devido ao custeio de bolsa salário, e pautava a formação em debates constantes, possibilitando posicionamentos críticos dos alunos sobre diversos temas. Sempre considerei uma excelente formação, porém ao iniciar as reflexões para este memorial me dei conta que diversas informações que naquele momento já deveriam ser alvo de estudo, eram subtraídas do currículo. Como exemplo, só fui discutir anos depois da minha formação inicial a política que envolveu a promulgação da LDB[2], que foi aprovada considerando apenas as alterações realizadas em gabinete, pelo Senador Darcy Ribeiro, contrariando anos de discussões populares.

Iniciei, assim que acabei o magistério, minhas atividades como docente, em escola particular, há época as dúvidas na atuação eram constantes, não me sentia preparada. Por onde começar? Os posicionamentos das outras professoras me direcionavam a "classificá-las" de acordo com as tendências teóricas; as crianças

[1] CEFAM – Centro Específico de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério
[2] LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

choravam pedindo o cuidado, o colo; a instituição me dizia que deveria seguir a apostila e tinha metas a cumprir. Obviamente não me enquadrei nas propostas solicitadas e fui demitida ao final do ano letivo.

A insegurança na atuação e a necessidade de formação que o mercado de trabalho impunha de forma cada vez mais constante me levaram a dar continuidade aos estudos, novamente atuando como modelo histórico da educação nacional, apesar de 35 anos após a Lei nº 5.540/68, que como nos conta Freitag, (1986, p.10/58), traz a educação superior como comércio, através da 'lei do capital humano', iniciei em 2004 o curso de Pedagogia na Universidade Paulista – UNIP.

Retomei neste mesmo ano as atividades como docente em outra instituição de educação infantil, agora tentando ser mais segura das minhas atitudes e buscando auxílio pedagógico em revistas, consegui manter meu emprego, mas não dá para negar que mesmo com os estímulos e esforço pessoal, minha trajetória escolar e profissional exemplifica uma política nacional de desqualificação profissional, que alicerçada nos enfrentamentos sociais e econômicos da classe que pertenço, aponta para a desigualdade de informação em relação ao direcionamento dos profissionais, ou seja, escola pobre, materiais e profissionais pobres, destinados a trabalhar com uma classe social pobre. (Reflexão ocorrida em aula, com o professor Sanfelice[3])

Mesmo diante dessa realidade minha formação me possibilitou trilhar uma carreira estável em concursos bem-sucedidos, transitei como professora ora no ensino fundamental, ora na educação infantil, em diferentes órgãos públicos: Indaiatuba, Governo do Estado de São Paulo, Sumaré, Hortolândia e Paulínia. Finalmente, após oito anos de atuação docente longe da cidade em que habito, em 2011 Campinas abriu edital para concurso na área da educação.

Neste concurso optei por realizar provas para dois cargos, escolhendo dentre as opções, realizar a prova para o cargo de professor de ensino fundamental e, por curiosidade, afinal era o primeiro concurso para a área administrativa escolar, após minha formação, decidi sobre as três funções gestoras: diretor, vice-diretor ou orientador pedagógico.

Possuía, segundo a LDB, em seu artigo 64 e 67 no parágrafo único, os requisitos necessários para atuar na administração escolar:

[3] José Luís Sanfelice – professor da Faculdade de Educação da UNICAMP, ministrou as aulas presenciais do módulo GE10: Gestão Escolar: Uma Abordagem Histórica do Curso de Pós Graduação – CEGE.

> Art. 64º. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de **graduação em pedagogia** ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.
>
> Art. 67º. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:
> Parágrafo único. A **experiência docente** é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino. (grifos meu)

Há época, porém, não sentia a segurança necessária, nem intelectual nem profissional para atuar à frente de uma instituição de ensino como diretor. Também não havia a segurança para intermediar as discussões, transitando entre as questões burocráticas e pedagógicas, fato que caracterizava a função do orientador pedagógico, segundo as minhas concepções, logo, o cargo em que me sentiria mais segura e, portanto, poderia contribuir melhor profissionalmente, caracterizou a minha escolha. Como quinta classificada no concurso, assumi o cargo de vice-diretor amparada pela legislação, pelo meu ideário de coparticipação e responsabilização e pelas indicações de função descritas no edital para o cargo ao qual concorri. (Edital citado nas referências para consultas).

Analisando esse breve relato percebo o quanto minha formação foi bombardeada de informações que serviram para vender os serviços educacionais, escola pública/ ensino superior privado/ apostilas e revistas... informações desconectas de uma análise mais crítica reforçando a visão de senso comum sobre a escola:

> Essa situação é reforçada por nossa própria formação que, por vezes, em lugar de possibilitar o acesso aos conhecimentos historicamente produzidos e à história do próprio conhecimento, acaba nos levando a seguir a 'onda novidadeira' e nos remete a um pseudo permanente elaborar (ou construir) os conhecimentos. Assim também por vivermos em uma sociedade e partilharmos de sua visão de mundo, somos levados a ter opiniões arraigadas sobre escola, sobre administração escolar, sobre diretor, da mesma forma que temos opiniões sobre a sociedade e outros aspectos do mundo, da vida e do trabalho. (LOMBARDI, 2009, p. 181).

Entendi que meu posicionamento nos anos de profissionalismo são modelos desse senso comum, e assim venho tentando responder o que espero da escola em que atuo, e principalmente se minha ação leva a definir o que estipulo como ideal, mas as incertezas sempre aparecem, e tornaram-se mais fortes quando assumi a posição de gestor escolar.

Olho para minha formação e visualizo o quão defasado são meus conhecimentos em relação à educação brasileira, olho para minhas atitudes e observo um profissional que teria agido de forma diferente em cada situação se tivesse dez minutos a mais para pensar ou um melhor conhecimento sobre determinadas legislações. E obviamente esta insegurança me levou e levará a buscar constantemente novas formações.

A LAGARTA

Após nove anos de atuação docente, em outubro de 2012, iniciei minha carreira como vice-diretora na rede municipal de Campinas, ingressando em uma unidade de Ensino Fundamental.

A falta de clareza em relação a função que deveria exercer, atrelada a disponibilidade profissional desta nova funcionária da gestão, me direcionaram, em muitos momentos, a atuar como "inspetora de alunos". Esta atuação contribuiu para o ambiente educacional, pois a indisciplina nos momentos de aulas vagas e intervalos era "diminuída" com a presença de um "gestor", e como não existia o profissional inspetor na unidade, a presença da vice-diretora possibilitava a organização e controle do espaço.

Outras funções foram se atrelando, como: organização do horário de aulas para atuação docente e dispensa mais cedo de alunos, mediação dos conflitos discentes e docentes, formalização de alguns documentos, enfim estavam sendo traçadas as atuações diárias pertinentes.

Porém minha atuação não conquistava o espaço necessário para a participação nos coletivos da escola, nem auxiliava no pensar a escola, afinal de contas, minha situação era de caráter provisório de concurso e, atuaria apenas dois meses nesta unidade educacional, sendo necessariamente removida em dezembro.

Agia assim, literalmente como gestora descrita por Minto, ao referir-se a gestão técnica.

> O uso do termo "gestão" sugere uma separação entre a concepção e a execução das atividades relativas à administração escolar, de modo que o "gestor" passa a ser encarregado apenas da execução de determinações hierarquicamente superiores advindas dos responsáveis pela tomada de decisões, transformando-se numa espécie de trabalhador alienado que apenas segue receitas prontas, não podendo participar da concepção/ elaboração. (MINTO, p. 179)

Em janeiro de 2013 era hora de mudar de unidade educacional, agora para um local definitivo, onde permaneceria nos próximos três anos de estágio probatório[4].

Dentre as opções para remoção acabei por escolher uma unidade de educação infantil onde assumi as funções da "equipe gestora" individualmente. Sem diretor e sem orientador pedagógico, meu primeiro dia nessa unidade educacional, que coincidiu com a primeira Reunião Pedagógica de Avaliação Institucional (RPAI) do ano, foi marcado

[4] Período pelo qual o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo é avaliado semestralmente para fins de análise de perfil profissional.

por um diálogo para conhecer a equipe de trabalho da nova unidade escolar, o espaço físico, a documentação pertinente ao acúmulo de funções: diretor, vice-diretor e OP[5]...

Mais uma vez a insegurança e o não conhecimento da legislação bem como a falta de definição pessoal da atuação do gestor levaram a um ano bastante tumultuado: acordos propostos; organização pedagógica; organização de documentos, com os quais quase não tive problemas, com APM e prestações de contas regulares; organização da unidade com constante falta de funcionários, seja por afastamentos por saúde, seja por cargos vagos; ações burocráticas com apontamentos de frequência que necessitavam de contas e cálculos que não estava familiarizada; supervisor afastado por licença saúde; pouco conhecimento de pessoas a quem recorrer para pedir auxílio e orientações...

Tal realidade caracterizou um ano que defino como tarefeiro, burocrático e bastante conflituoso. Muitas vezes pensei mesmo em desistir da função, voltar para a sala de aula, para o cargo de professor que havia deixado em Paulínia, com menor carga horária e cujo já havia me adaptado e conhecia a medida do possível minha função.

Neste contexto surgiu o curso do CEGE, "a luz no final do túnel", no qual passei a estudar princípios de gestão com os quais não havia ainda tido contato, mesmo tendo feito habilitação em gestão no curso de pedagogia.

A possibilidade de conhecer outros gestores da rede, relatar através da intimidade proporcionada acontecimentos da unidade educacional, percebendo que não eram fatos isolados, que haveriam outras possibilidades, comparando "erros e acertos", ser incentivado a buscar historicamente a realidade do cargo e da unidade de atuação, registrar, refletir... Levaram a uma maior segurança na atuação, possibilitando visualizar as pequenas vitórias e resistências possíveis diariamente, na construção desse profissional gestor.

[5] Orientado pedagógico

O CASULO

A diretora chegou como presente de Natal, em 26/12/2013. A partir desta data novamente passei a atuar no cargo e função de vice-diretora, mas aí estava imposta a questão, o que é e, qual o papel do vice-diretor?

Ainda sem o OP, a princípio minhas ações voltaram-se praticamente para esta atuação: organizar e discutir relatórios, propor formações, cheguei mesmo a participar de reuniões de OP's propostas pelo NAED[6] Sudoeste.

Ao longo do ano, porém, participando do curso de gestão (CEGE) e refletindo sobre as ações praticadas, voltei novamente a uma atuação de mediação entre o burocrático e o pedagógico, o que proporcionou um posicionamento pessoal mais centrado em relação a minha função.

Não se trata de abandonar as questões pedagógicas, pois como afirma Lima (1992), é o diretor o responsável pela implementação pedagógica e continuidade do programa, é ele quem hierarquicamente legitima as ações dos professores, mediando as relações entre a comunidade e as instituições superiores, imprimindo um estilo de funcionamento que determina limites e flexibilidades reguladoras de comportamento.

Porém, cabe ressaltar que o papel que devo desempenhar vai além dessa esfera pedagógica, constituindo um profissional que pensa, age e se co responsabiliza por todas as áreas pertencentes ao cargo administrativo. Áreas estas muito bem descritas pelo professor Zacarias[7], na vídeo-aula de apresentação do módulo Gestão Escolar, quando afirma que recai na figura do gestor as responsabilidades sobre todas essas ações: administrador de pessoal; gestor pedagógico; político; administrador financeiro; diretor de patrimônio e autoridade educacional.

SOU VICE-DIRETOR

O CEGE se constituiu, neste momento, como mais uma forma de conhecimento da função de vice-diretor, possibilitando novos olhares e melhoria da prática. E essa formação é a base de reflexão deste trabalho: O que é ser vice-diretor?

[6] Núcleo de Ação Educativa Descentralizada
[7] Zacarias Pereira Borges - professor da Faculdade de Educação da UNICAMP

Em um dos momentos de correção dos memoriais, ouvi do próprio professor Sérgio Leite[8]: "Ninguém quer ser vice. Essa função é transitória para a posição de comando almejada", ou seja, tornar-se diretor.

Até este momento não havia me atentado para a interpretação do outro sobre minha função. Já havia ouvido muito sobre como os outros profissionais da rede enxergavam a figura do vice-diretor: inspetor de alunos na atuação em escolas de ensino fundamental, e secretária de luxo em instituições de educação infantil.

Não! Meu papel não era nenhum destes. Ou talvez ambos, mas atrelados ao pensar e administrar, auxiliando de forma ativa e política o "planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar". (MOTTA, 2003, p. 369). Proporcionando assim condições para que a educação formal aconteça.

Desta forma, cabe aqui uma breve reflexão sobre o que é ser vice. No dicionário, a palavra aparece como significante de algo de menor valor: "Vice: redução de substantivos compostos, tendo vice como primeiro elemento", e traz como tradução de vice-diretor: "o funcionário que exerce as funções de imediato do diretor e o substitui nas ausências e impedimentos". (Houaiss, p. 958)

Essa definição é base para o perfil traçado no edital do concurso que prestei, ao trazer como função do vice-diretor:

> - Co-responsabilizar-se pela gestão da unidade educacional.
> - Responder pela gestão da unidade educacional no horário que lhe for confiado.
> - Assumir as atribuições do Diretor de escola em suas ausências e impedimentos legais. (CAMPINAS, 2011, p. 50)

Atrelado a essa concepção de diminuição deste profissional, encontram-se as formas de ingresso neste cargo, o que no ideário da população ainda o torna mais subordinado e de menor atuação uma vez que suas ações estão constantemente subordinadas às vontades do diretor.

Apesar da LDB, em seu artigo 67, parágrafo primeiro, indicar o ingresso no cargo por concurso público, apenas no ano de 2002 efetivou-se tal ação na rede de ensino de Campinas, pois até este momento o Estatuto do Magistério Municipal, lei 6.894/91, previa a seleção interna por provas e títulos.

[8] Sérgio Leite - professor da Faculdade de Educação da UNICAMP, ministrou as aulas presenciais de Português do módulo GE04: Gestão, Currículo e Cultura e Orientação ao TCC, do Curso de Pós Graduação – CEGE.

Outras redes de ensino que atuam no município, contrariando a legislação, ainda hoje trazem a figura do vice-diretor como indicado e/ou nomeado, como figura de confiança, seja do próprio diretor, seja por outros "critérios político-partidários" (Minto, p.194), o que descaracteriza ainda mais a figura deste profissional enquanto agente pensante do processo educacional, uma vez que está, desta forma, sempre a serviço de alguém.

Não satisfeita com estas considerações, ainda indaguei de maneira informal alguns funcionários da escola em que atuo, sobre como percebiam a minha atuação, e eis que os mesmos em seus relatos apontaram para um profissional atuante no espaço institucional, que transita suas ações entre o administrativo e pedagógico, sempre atarefado, tentando solucionar os problemas, mas que devido as suas características pessoais, seja de formação e/ou alguns posicionamentos inadequados, acaba tendo dificuldade em mediar as situações de conflitos existentes entre os funcionários.

Minha função assim traz as bases pejorativas do ideário popular, em relação ao cargo que exerço, minha ação como apontado pelas falas dos funcionários, demonstra que tenho muito a pensar e melhorar em relação a função exercida, e assim percebo que há o entendimento sobre minha atuação conjunta com a diretora em relação à:

> (...) produção de documentação escolar, calendário escolar, ofícios, horários do corpo docente e discente, acompanhamento das ações da área do pessoal de apoio, organização do orçamento escolar, prestação de contas, entre outros. GANZELI, 2011, p. 57)

Tais práticas evidenciam um funcionário tarefeiro, burocrático, ativo que em tese está preocupado com os resultados que a educação pode assegurar a configuração da sociedade.

Cabe ressaltar que independente da visão apontada e do modo de ingresso no cargo, minha função é de vice-diretor e na direção do desenvolvimento do meu trabalho, citando Piolli (2012), espero que minha "contribuição seja útil e bela".

> (...) O julgamento de utilidade, que é essencial e tem que ser enfrentado pelo trabalhador, está relacionado à utilidade socioeconômica e técnica do trabalho. (...) O julgamento considerado de beleza é feito pelo coletivo do trabalho (...) É emitido pela equipe de trabalho ou pela comunidade da qual o individuo participa, sendo fundamental para a construção da identidade do trabalhador. Trata-se de um julgamento bastante severo que dá ao trabalhador um sentido de pertencimento e de contribuição à obra comum. (PIOLLI, 2012, p. 30-39)

Dessa forma, o CEGE me auxiliou a trilhar as linhas condutoras da ação, possibilitando o reconhecimento identitário em relação a ser vice diretor, profissional ainda em formação, que almeja melhora na atuação independente da possibilidade de mudança de “status” entre um cargo/função.

BORBOLETA

A garantia mínima de formação inicial em Pedagogia, atrelada à experiência docente, requisitos para tornar-se um gestor segundo a LDB em seus artigos 64 e 67, possibilitaram minimamente minha profissionalização enquanto administrador escolar, garantindo meu acesso ao cargo por meio de concurso, porém não delimitando minha prática, como exposto por Teixeira (1961, p. 84-89), "a função de administrador é função que depende muito da pessoa que a exerce; o administrador depende de quem ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência."

Sem o conhecimento e a experiência necessários, iniciei, ao ingressar no cargo, um processo de adaptação, que como apontado por Ganzeli, (2011, p. 52), enfrenta a ausência de conhecimento mais profundo sobre a dinâmica da rede municipal de ensino e exige um processo de enfrentamento da cultura escolar sedimentada em seu espaço. O CEGE, neste contexto, configurou-se como um valioso instrumento complementar de minha ação, auxiliando minha constituição no processo de formação.

Meu interesse voltou-se as especificações do vice-diretor, o que é ser um gestor, quais suas funções, como atuar de forma a garantir a realização profissional em meio a tantas contradições..., construindo a minha história pessoal, e me conscientizando que ao mesmo tempo estarei construindo e constituindo a história da educação do local em que atuo e consequentemente da educação brasileira.

Como nos incentiva Sanfelice, (1998, p. 194), "Os gestores serão estratégicos no auxílio da construção da história da educação brasileira, quer como agentes – como já o são -, quer como sujeitos imbuídos, também, do papel de historiadores."

As leituras propostas e discussões em sala, tanto as teóricas, quanto as provindas da prática, possibilitaram então um novo olhar para este profissional em formação.

NECESSIDADE DO REGISTRO

Com a necessidade de superação do tarefismo, que como dito anteriormente constitui a maior parte da minha atuação, Ganzeli (2011), possibilitou uma das reflexões mais significativas sobre minha prática:

> Da mesma forma que o professor que não planeja suas aulas, não estuda seus alunos, enfrenta inúmeras dificuldades no processo de ensino aprendizagem, o gestor que não planeja suas atividades, que não antecipa suas ações, que

> não estuda a dinâmica da organização, terá problemas na coordenação do trabalho escolar, com o ônus de afetar diretamente as relações de trabalho e o processo de ensino e aprendizagem. (GANZELI, 2011, p. 79)

Neste processo de revisão, buscando mecanismos que me levassem a uma reflexão-ação e avaliação de minha prática, o registro configurou-se como um valioso instrumento que nem sempre se fez efetivo em minha ação, mas que se demonstrou extremamente necessário a fim de organização, planejamento, reflexão e continuidade do meu trabalho.

> Ao mesmo tempo que o sujeito organiza suas ideias para o relato – quer escrito, quer oral – ele reconstrói sua experiência de forma reflexiva e, portanto, acaba fazendo uma autoanálise que lhe cria novas bases de compreensão de sua própria prática. (CUNHA, 1997)

Neste processo, então estou na busca de, como a autora sugere, tornar-me "visível" para mim mesma.

GESTÃO DEMOCRÁTICA

Outra discussão inicial se fez necessária em relação a minha atuação: o tarefismo me conduzia a uma atuação hierárquica, regulada e reguladora.

De posse do "micro poder", pautava minha atuação na organização de tempos e espaços para a garantia das normatizações, em um processo inconsciente, segundo Motta (2003, p. 370), opressivo e exploratório. Este autor elucida tal ato, indicando a gestão participativa como caminho para "minimizar o aspecto coercivo da administração".

A gestão democrática, estabelecida na LDB em seus artigos 14 e 15, mas colocada, na minha prática, até aquele momento, como "mais um ritual para legitimar as decisões tomadas em gabinete", como define Gadotti (1997) (apud Aquino, 2009, p. 262), foram sendo ultrapassadas, à medida que novas ideias, elucidações, conversas, exemplos e propostas eram levantadas ao longo do curso.

Como discutido em aula presencial e em fala do professor Sérgio Leite, "educação não se faz de forma isolada", é necessário o diálogo, a conversa, a constituição e a efetiva participação para se garantir o proposto por Pimenta (2003)

> A gestão democrática é uma forma de administração escolar que proporciona espaços para a participação de todos os agentes.
> Por se tratar de um novo conceito de organização, envolvendo o coletivo, requer estudo permanente de ações, pois sua instituição está imbricada por

> um período de instabilidade que leva a autonomia e descentralização. Tal ato deve estar respaldado no PP[9] levando em consideração a função da escola que é educar para a ação, vivendo uma cidadania plena. (PIMENTA, 2003)

Porém, como apontam Ganzeli (2001, p. 60 e p. 85) e Aquino (2009, p. 64), a construção desse trabalho integrado demanda esforço do gestor no que tange a disponibilidade contínua para a escuta do outro, bem como flexibilidade para repensar e mesmo recriar a própria escola, necessitando de tempo pedagógico, político e administrativo, os quais são transpassados por contradições, avanços e recuos.

É neste momento que finalizo o curso de Gestão Educacional, entendendo um pouco melhor algumas organizações educacionais, tendo um pouco mais de instrumentos, pensados coletivamente, para analise, reflexão e melhoria da minha prática e, portanto, como menciona Aquino (2008), mais instrumentalizada "teórico e metodologicamente" para a ação de uma vice-diretora ainda e, por que não dizer, sempre em formação.

[9] Projeto Pedagógico

REFERÊNICAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Lígia Maria Leão de. A gestão democrática nas instituições de educação infantil: questões para pensar a formação de gestores. Educação em foco, Juiz de Fora, v. 13, n. 2, p. 251-268, set.2008/ fev. 2009

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf. Acesso em 06 de junho de 2015.

CAMPINAS. Concurso público – Especialistas Educação. Edital nº 008/2011. p. 43. Disponível em: http://www.campinas.sp.gov.br/uploads/pdf/878537254.pdf . Acesso em 06 de junho de 2015.

____. p.50. Disponível em: http://www.campinas.sp.gov.br/uploads/pdf/878537254.pdf. Acesso em 07 de junho de 2015.

CAMPINAS, Estatuto do magistério. Disponível em: https://bibliotecajuridica.campinas.sp.gov.br/index/visualizaratualizada/id/84717. Acesso em 08 de junho de 2015.

CUNHA, Maria Isabel da. Conta-me agora! As narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. Revista da faculdade de educação, vol. 23, n. 1-2 São Paulo, Jan/Dec. 1997. Disponível em : http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551997000100010. Acesso em 18 de junho de 2015.

FREITAG, Barbara. Escola, estado e sociedade. SP Moraes, 1986 [Política educacional: uma retrospectiva histórica] p. 3/52. Disponível em: https://historiaemdebate.files.wordpress.com/2012/01/polc3adticas-e-organizac3a7c3a3o-da-educac3a7ao.pdf . Acesso em 06 de junho de 2015.

GANZELI, Pedro. Reinventando a escola pública por nós mesmos. Campinas/SP: Editora Alínea, 2011.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss. São Paulo: Moderna, 2011.

LIMA, Elvira Cristina de Azevedo Souza. A escola e seu diretor: algumas reflexões. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/dir_a.php?t=008. Acesso em 18 de junho de 2015.

LOMBARDI, José Claudinei. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In BITTENCOURT, Agueda Bernardete (Org.). Estudo Pensamento e criação, Campinas, SP: Graf. FE; SEESP, 2009. vol. II

MINTO, Lalo Watanabe. A administração escolar no contexto da nova república e do neoliberalismo. Cap. VIII ???

MOTTA, Fernando C. Prestes. Administração e participação: reflexões para a educação. Educação e pesquisa, São Paulo, v.29, n.2, jul./ dez. 2003.

PIMENTA, Ana Sandra Fernandes. Gestão democrática: descentralizando as ações via projeto político pedagógico, 2003. Disponível em: http://www.educacaoonline.pro.br/index.php?option=com_content&view=article&catid=12%3Aartigos-de-usuarios&id=206%3Agestao-democratica-descentralizando-as-acoes-via-projeto-politico-pedagogico&Itemid=23. Acesso em 18 de junho de 2015.

PIOLLI, Edvaldo. Gerencialismo, trabalho e desumanização: alguns apontamentos sobre o sofrimento e o adoecimento na docência. Revista APASE, n. 13. 2012 Pp-30-39.

SANFELICE, José Luis. História, instituições escolares e gestores educacionais. In: AGUEDA, Bernadete Bittencourt [et al]. Estudo, pensamento e criação. Campinas, SP: FE: SEESP, 2009.

TEIXEIRA, Anísio S. Que é administração escolar? Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, 1961. p. 84-49