

Evocações narrativas de gestores escolares acerca das políticas de saberes e fazeres da gestão

Narrative evocations of school managers about management knowledge and practice policies

Joelson de Sousa Morais¹

Franc-Lane Sousa Carvalho do Nascimento²

Nadja Regina Sousa Magalhães³

Resumo: Neste artigo analisamos o processo de formação continuada de gestores escolares durante os anos de 2015, 2016 e 2017 nos municípios maranhenses de Codó, São João do Sóter e Olinda Nova, evidencia como problema de pesquisa: quais saberes e políticas curriculares são tecidas nas narrativas de gestores escolares no processo de formação continuada? O objetivo foi: compreender quais os saberes e políticas curriculares são tecidas nas narrativas de gestores escolares da educação básica. A abordagem de pesquisa é qualitativa, utilizando como dispositivos metodológicos a narrativa escrita e a observação participante com 10 (dez) gestores escolares, que foram selecionados dentro de um recorte maior por suas vivências e experiências a mais tempo na gestão escolar. Como pedagogos e formadores de professores que somos, e que dialogamos na pesquisa com gestores também formados em pedagogia, chegamos aos resultados de que as narrativas dos gestores apontam seus saberes, políticas e práticas oriundos do seu trabalho cotidiano, fruto das suas necessidades, expectativas e desejos, e assim criam currículos que revelam potenciais de transformação e que alertam para mudanças substanciais na organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico no contexto escolar. As conclusões elucidam experiências instituintes de políticas democráticas de gestão que são construídas na cultura escolar onde os gestores desenvolvem o trabalho pedagógico e que se tornam uma via indispensável de consolidação de uma educação pública, democrática e de qualidade social.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática; Currículo; Formação Continuada; Narrativas.

Abstract: In this article we analyze the process of continuing education of school managers during the years 2015, 2016 and 2017 in the municipalities of Codó, São João do Sóter and Olinda Nova, as a research problem: what curricular knowledge and policies are woven into the narratives of school managers in the process of continuing education? The objective was: to understand what knowledge and curricular policies are woven into the narratives of school managers in basic education. The research approach is qualitative, using as methodological devices the written narrative and participant observation with 10 (ten) school managers, who were selected within a larger scope for their experiences and longer time in school management. As educators and teacher trainers that we are, and that we dialogue in the research with managers also trained in pedagogy, we arrive at the results that the

1 Doutorando em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). É pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Continuada (GEPEC/UNICAMP), do Grupo Interinstitucional de Pesquisa formação Polifonia (UNICAMP/UERJ) e do Grupo de Pesquisas Interdisciplinares: Educação, Saúde e Sociedade da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA/CPNQ).

2 Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Líder do GRUPO DE PESQUISAS INTERDISCIPLINARES: Educação, Saúde e Sociedade (CNPq/UEMA). Professora Adjunto I do Departamento de Educação da UEMA do Centro de Estudos Superiores de Caxias - CESC, e atualmente Diretora do Curso de Pedagogia. Trabalha ainda como Coordenadora Pedagógica e Formadora na Secretaria Municipal de Educação, Ciências e Tecnologia de Caxias (MA) - SEMECT.

3 Doutora em Educação pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). É participante do grupo de Estudos e Pesquisas: Formação de Professores e Práticas de Ensino - FOPPE/UFSC. Também integra o grupo de Pesquisas INTERDISCIPLINARES: Educação, Saúde e Sociedade da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

managers' narratives point to their knowledge, policies and practices arising from their daily work, as a result of their needs, expectations and desires, and thus create curricula that reveal potential for transformation and that alert for substantial changes in the organization and development of pedagogical work in the school context. The conclusions elucidate experiences that establish democratic management policies that are built in the school culture where managers develop pedagogical work and that become an indispensable way of consolidating public, democratic and social quality education.

Keywords: Democratic School Management; Curriculum; Continuing Education Narratives.

Introdução

A gestão escolar numa perspectiva histórica, passou por inúmeras transformações ao longo do tempo, adotando diferentes perfis, modos de racionalização dos saberes e fazeres e a constituição de um *status* correlacionado ao contexto da sociedade em cada época, diferenciando-se de uma para a outra, no que diz respeito ao cenário brasileiro.

Um importante livro tematizado *História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor* organizado pelos professores da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) Azilde L. Andreotti, José Claudinei Lombardi e Lalo Watanabe Minto (2010), apresenta um panorama interessante acerca de como foi se constituindo a administração escolar com foco na gestão escolar que foi se configurando, paulatinamente, por avanços e recuos, bem como na ressignificação dos processos formativos e da experiência com que foram adotando essa área no campo educacional numa perspectiva histórica no Brasil.

O que também mostra as mudanças paradigmáticas pelas quais passaram a gestão que outrora designávamos pelo “diretor” passando a ser nominado por “gestor escolar” o profissional que atua diretamente na condução e liderança de uma instituição escolar, tendo em vistas as mudanças na flexibilização e readequação do campo administrativo aliando ao pedagógico.

Segundo Andreotti (2010, p. 7) “a administração escolar no Brasil remonta ao período colonial, ao projeto de educação dos jesuítas, contudo, o cargo e a função de diretor de escola só foram instituídos com a criação dos Grupos Escolares, na Primeira República”.

Em uma abordagem da legislação educacional, podemos citar aí três marcos legais que referenciam a gestão democrática no contexto da educação, com ênfase para a gestão escolar, e que trouxe profundas contribuições para a garantia de uma educação democrática como direito social aos cidadãos, que foi: 1) por meio da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988); 2) da lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB n. 9.394/96 (BRASIL, 1996) ; e, 3) do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 lei n. 13.005/2014 (BRASIL, 2014).

A perspectiva teórico-epistemológica deste estudo está ancorada em princípios da gestão democrática, do currículo e das narrativas com os contributos de: Paro (2011), Lück (2009), Cury (2010), Libâneo (2004), Josso (2010), Bolívar (et al, 2001), Goodson (2008; 2019), Oliveira (2012) entre outros.

O que tematizamos neste artigo com o termo “evocação” tem o significado com o qual “[...] entendemos por evocação o aparecimento atual de uma lembrança” (RICOEUR, 2007, p. 45), o que de certo modo foi possível emergir as narrativas dos gestores escolares participantes da pesquisa por meio das lembranças que conseguiram resgatar na memória, a partir de suas práticas, concepções entendimentos com base em sua experiência trilhada anteriormente. Nesse sentido, a evocação é entendida como busca, com a qual concebemos na perspectiva de Ricoeur (2007).

Neste artigo buscamos tecer algumas discussões e reflexões acerca das políticas curriculares narradas por gestores escolares no processo de formação continuada. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada durante nossa incursão como formadores de professores, gestores e coordenadores pedagógicos nos anos de 2015, 2016 e 2017 nas secretarias de educação de três municípios maranhenses: Codó, São João do Sóter e Olinda Nova do Maranhão. Durante as formações utilizamos como dispositivos metodológicos a narrativa escrita e as observações, além dos relatos orais durante os encontros que realizamos com os gestores escolares, durante as formações os quais são elucidados e apresentados neste artigo.

Ressaltamos que, como pedagogos e formadores de professores que somos, no âmbito da Educação Básica na formação continuada, e do Ensino Superior na formação inicial nos cursos de licenciaturas, esse estudo dialoga com os sujeitos com os quais estamos constantemente tecendo saberes, conhecimentos e experiências em nossas produções, desenvolvimento profissional e pesquisas científicas.

O alcance de metas e êxitos para a melhoria da educação brasileira como o Plano Nacional de Educação-PNE 2014-2024 Lei 13.005/2014, vemos o potencial das narrativas de formação dos educadores de modo geral, e neste caso do gestores escolares, como alternativas de dar visibilidade aos seus saberes e fazeres, fazendo ressoar a voz e a vez destes sujeitos, como forma de tecer outros tantos currículos que se corporificam em saberes, práticas e políticas fundamentais ao desenvolvimento qualitativo da educação.

Diante desse contexto é notório ressaltar o que propõe o PNE (BRASIL, 2014-2024) em forma de meta para ser alcançada na perspectiva da gestão democrática das escolas. Isso está em consonância com a Meta 19 que diz:

Meta 19: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014, p. 29).

Ao analisar o que propõe o PNE (BRASIL, 2014-2024), percebemos que o ouvir e ver o que está acontecendo no “chão das escolas” é uma oportunidade de valorizar os saberes e fazeres que os gestores escolares juntamente com os agentes educacionais estão empreendendo, tendo em vista a busca da efetividade do processo de ensino e aprendizagem. E isso, conseqüentemente, passa por uma gestão democrática, a qual repercute significativamente no desenvolvimento desse processo.

Assim, em meio a tantas discussões e ordenamentos legais preconizados oficialmente, não podemos nos furtar o direito da reflexão, como pesquisadores e intelectuais transformadores como nos faz refletir Giroux (1997), na perspectiva de tecer saberes e conhecimentos nas esferas públicas “[...] que ajudam a construir princípios e práticas sociais democráticas através do debate, diálogo, e troca de opiniões” (GIROUX, 1997, p. 17). Deixar com que proficuas e valorosas aprendizagens e práticas de inúmeros educadores, quais sejam, professores, gestores e coordenadores pedagógicos, entre outros, sejam desconsideradas e colocadas em segundo plano, em detrimento da supremacia capitalista-mercadoológica, que muitas vezes invisibilizam os verdadeiros saberes que estão sendo praticados no “chão das escolas”, isso causa distanciamento, confrontamentos e muitas vezes gera impactos negativos no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem escolar.

O que isso se reforça, quando nos reportamos a uma contundente crítica que faz Goodson (2019), acerca ao distanciamento entre o que sabem, pensam e fazem os professores em relação ao que conduz as políticas gestoras no âmbito público, mais precisamente no que pese ao governo, ao declarar que “a

clara negação do conhecimento especializado é uma forte convicção mantida nos processos de tomada de decisão pelo governo” (GOODSON, 2019, p. 41).

Nos questionamos como problema de pesquisa neste artigo: quais saberes e políticas curriculares são tecidas nas narrativas de gestores escolares no processo de formação continuada? Essa indagação, parte do princípio de que ao revelar como são construídos os currículos escolares a partir da perspectiva dos gestores escolares, perceber ainda, quais saberes, políticas e práticas estão sendo tecidas diante das singularidades de suas funções e atuações, além da diversidade de contextos os quais enfrentam cotidianamente na escola pública como gestores, situadas em três municípios e que podem revelar outras pistas e soluções aos problemas educacionais que surgem, e por outro, possibilidades críticas, reflexivas e transformadoras de tecer conhecimentos e saberes válidos e legítimos na sociedade contemporânea.

O objetivo geral deste artigo é: compreender quais os saberes e políticas curriculares são tecidas nas narrativas de gestores escolares da educação básica. E objetivos específicos buscam: investigar os impactos dos saberes e políticas curriculares no trabalho cotidiano de gestores escolares; identificar quais saberes e práticas contribuem para a gestão democrática na escola pública; bem como analisar as contribuições das narrativas tecidas pelos gestores escolares na construção de políticas curriculares para o processo de ensino e aprendizagem.

Este artigo está dividido em quatro seções, pelas quais fomos tecendo a seis mãos, enquanto pesquisadores, a saber: na primeira seção, que é esta “Introdução” discutindo algumas ideias e contextualização acerca deste trabalho; a segunda seção tematizada “perspectiva teórico-metodológica e epistemológica da investigação”, a qual apresenta os modos e procedimentos de como a pesquisa foi realizada; a terceira parte, “O potencial das narrativas dos gestores escolares construindo políticas curriculares” mostra os resultados e discussões da pesquisa, apresentando as narrativas curriculares tecidas por gestores escolares; e a quarta seção são as “Considerações Finais”, mostrando uma síntese do artigo, com sugestões e reflexões que possam servir de base para gestores, professores, pesquisadores, estudantes e demais interessados na temática.

Perspectiva teórico-metodológica do estudo

Esta pesquisa se caracteriza com uma abordagem qualitativa, tendo como dispositivo metodológico a narrativa escrita e observações, que foram realizadas com 10 (dez) gestores escolares que atuam em diferentes escolas públicas municipais de três cidades do interior do Maranhão: Codó, São João do Sóter e Olinda Nova do Maranhão.

A potencialidade da escrita narrativa está no fato de revelar aspectos que estão relacionados à própria subjetividade dos sujeitos, com base em suas vivências e experiências cotidianas, e que traz consigo outros modos de dizer e dizer-se entremeados por valores, concepções, atitudes, reflexões, incertezas e outros sentimentos, sensações e modos de se perceber no processo de desenvolvimento profissional. Nesta perspectiva, “[...] a contribuição de uma pesquisa narrativa está mais no âmbito de apresentar uma nova percepção do sentido e relevância acerca do tópico de pesquisa, do que em divulgar um conjunto de declarações teóricas que venham somar ao conhecimento na área” (CLANDININ; CONNELLY, 2015, p. 75).

Desse modo, como pesquisadores narrativos, valorizamos as experiências dos sujeitos do jeito que estão tecendo e do modo como conseguem refletir seus saberes e fazeres por meio da narrativa, seja ela

oral, como escrita ou através de outros dispositivos. O que neste artigo, pesquisamos com os gestores modos de registrar narrativamente suas experiências e vivências no plano da escrita.

Na fundamentação teórico-epistemológica desenvolvida neste artigo é feito um entrelaçamento com os estudos de gestão escolar na perspectiva de Cury (2010), Lück (2009) e outros, e com as investigações acerca do currículo referenciadas em Goodson (2008; 2019) e Oliveira (2012), em articulação com a pesquisa narrativa em Josso (2010), Bolívar (et al, 2001) e demais autores que ajudaram nas discussões e reflexões.

Ressaltamos que a concretização da pesquisa que resultou neste artigo, surgiu durante os encontros como professores formadores de professores, gestores e coordenadores escolares em três municípios maranhenses, no processo de formação continuada destes sujeitos e que chegamos a acompanhar durante dois anos, e assim, nos permitiu perceber as diferenças, avanços e recuos pelos quais os mesmos tem passado, alcançado ou se limitado, etc. Até porque precisávamos de um parâmetro ou diretriz para sabermos como avaliar, compreender e dá um *feedback* para os gestores com os quais estavam participando da formação e a narrativa escrita se tornou, portanto, o dispositivo metodológico ideal para a reflexão da formação, para a avaliação e nossa melhor compreensão como pesquisadores e formadores, que foi proposto aos participantes no início dos encontros.

As narrativas dos gestores revelaram suas experiências e saberes acerca do que praticam no seu cotidiano escolar e foi captada por meio da narrativa escrita, fomos tecendo percepções ainda por meio de processos contínuos e descontínuos durante a formação continuada, discussões, reflexões e novos pontos de vista, a partir do entrelaçamento entre teoria/prática, quando nós íamos exemplificando e discutindo o que os estudos teórico-epistemológicos e pesquisas retratam sobre gestão escolar, articulando com o que viviam e experienciavam, e que iam colocando em forma de relatos, enriquecendo mais ainda o percurso formativo.

E como “[...] uma narrativa é um encadeamento de acontecimentos, cujo significado vem dado por seu lugar na configuração total de uma sequência (sua trama, fábula ou argumento)” (BOLÍVAR et al, 2001, p. 24), cada experiência narrada dos gestores, é fruto da especificidade com que desenvolvem na escola em que atua, e é claro, diferencia-se de uma experiência para a outra, e o desfecho, intensidade e modos de racionalizar os processos educativos e a tomada de decisões também apresentam aspectos subjetivos e diferenciados de um para outro.

O processo de registro das narrativas, se deu no início dos encontros de formação com os gestores escolares, os quais eram conduzidos por nós, antes mesmo das metodologias e atividades formativas se iniciarem. Nesta perspectiva, solicitamos que os gestores registrassem, por escrito suas experiências de tessituras políticas, dimensões curriculares acerca dos saberes e fazeres mobilizados no cotidiano de sua prática pedagógica de gestão escolar, isto é, no desenvolvimento do seu trabalho cotidiano.

Nesse sentido, em relação à potencialidade da narrativa escrita, cabe compreendermos que:

A narrativa escrita apresenta-se, então, como uma tentativa de dar acesso a um percurso interior que evolui correlativamente (mesmo quando há defasagens temporais) para um percurso exterior caracterizado por acontecimentos, atividades, deslocamentos, relações contínuas e encontros, pertencas etc. (JOSSO, 2010, p. 217).

Foi, portanto, por meio da narrativa escrita, que (re)descobrimos um universo complexo e simbólico de saber e fazer que foram revelados pelos gestores escolares. E o fato de narrarem suas experiências, em

outro local distante de onde atuam, permitiram pensar a realidade através de outros mecanismos, já que estão exercitando a reflexão acerca do que fizeram e fazem em seu cotidiano existencial de trabalho.

Afinal de contas, os momentos de formação foram acontecendo no período de férias, seja no começo do ano letivo ou no meio do ano, antes do período de iniciar as aulas, e, portanto, os gestores durante os encontros narraram suas experiências com base no que tanto já haviam desenvolvido e que lhe pareceram mais significativos narrarem quando solicitados para escreverem o que pensavam, faziam e consideram pertinente contar.

Longe de querer apresentar verdades absolutas, este artigo traz experiências reveladas nas narrativas escritas e contextualizadas de gestores escolares, considerando as suas próprias especificidades e realidades, o que induz a processos de reflexão ou mesmo pode significar apropriações de saberes e fazeres, compreensões, práticas, políticas e curriculares, de acordo com os entendimentos que assim se configuram para os leitores deste texto.

Na próxima seção, são apresentadas as narrativas dos gestores pesquisados, no qual fizemos um recorte para participarem da pesquisa 10 (dez) gestores de escolas públicas municipais, das cidades maranhenses de Codó, São João do Sóter e Olinda Nova do Maranhão, nos períodos de 2015, 2016 e 2017. Enfatizamos, que durante os anos de 2015 e 2016 trabalhamos na formação e nos apropriamos das fontes narrativas, em acordo com os participantes da pesquisa.

A produção dessas fontes foi consolidada por meio de narrativas escritas e de observações participantes realizadas no contexto formativo. Durante o ano de 2017 realizamos a organização, compreensão e interpretação das fontes narrativas mediadas pelas formações dos três municípios.

Dessa forma, não é designado e utilizado os nomes dos participantes da pesquisa para resguardar as identidades, e para respeitar os princípios éticos na pesquisa científica, e sim reportamo-nos aos mesmos com a letra “G”, o qual significa Gestor, seguido da numeração correspondente a ordem criada na apresentação das falas.

As narrativas dos gestores são apresentadas em dois eixos temáticos ou dimensões, a saber: Eixo 1-“Dificuldades enfrentadas na gestão escolar”; e Eixo 2-“Para ser um gestor de sucesso é preciso...”, os quais representam seus saberes e políticas revelados nas narrativas que nos expuseram e compartilharam conosco durante os encontros formativos, e que nos faz entender como construções/criações e recriações curriculares.

Revelando o potencial das narrativas dos gestores escolares na reflexão de políticas curriculares

As mudanças pelas quais foram ocorrendo no campo da educação, e com ênfase para a gestão escolar ao longo do tempo no Brasil, trouxeram marcos e acontecimentos que se reverberaram nos processos de representação e entendimento da gestão, e na mobilização de saberes e práticas que ganham visibilidade nas narrativas dos gestores quando interpelados em conversas ou contextos de pesquisa.

Cabe ressaltarmos um importante fator na configuração da gestão escolar em se tratando de uma conjuntura que permitiu a consolidação de sua legitimidade como democrática, a saber, que:

[...] Com a adoção dos pressupostos neoliberais pelo poder central, a partir de 1995 começam a ser implantadas diretrizes no sentido de democratizar os sistemas escolares e a gestão das escolas. Assistimos, assim, uma série de ações que visam tanto democratização da gestão das escolas

públicas brasileiras, como dos próprios sistemas escolares, sejam eles estaduais ou municipais (MARQUES, 2012, p. 1178).

Nesse sentido, as transformações operadas no contexto político da gestão escolar, passam a ser uma mola propulsora de outras tantas mudanças que foram se consolidando, processualmente, de acordo com as especificidades locais e culturais de uma gestão, atrelada à legislação vigente, como dimensão constitutiva de uma área caracterizada pela gestão democrática.

As narrativas na/da formação e prática pedagógica de gestores escolares revelam inúmeras situações e saberes, resultado das experiências e vivências que tiveram os mesmos no processo de profissionalização.

Compreendemos como Josso (2010, p. 220) que “A narrativa escrita dá testemunho, implícita ou explicitamente, de um impacto formador dessa pluralidade de contextos culturais como traços das nossas pertencas de fato ou eletivas, que nos permitem identificar-nos tanto na aceitação como na recusa”. Para tanto, o movimento de pesquisa-formação⁴ com narrativas tem se propagado nos últimos anos na produção acadêmica, eventos científicos e projetos de formação de modo significativo. Assim as narrativas de formação têm se mostrado adequada para práticas e reflexões sobre a formação contínua, e são esses aspectos que têm garantido sucesso na sua utilização.

Entendemos que essas revelações dos gestores escolares, são políticas e práticas curriculares de saberes e fazeres que os mesmos tecem no cotidiano de sua atuação profissional e que repercutem na concepção de homem, mundo, sociedade e educação, além do aprender e ensinar que está continuamente num processo de metamorfose, em relação à organização do trabalho pedagógico e administrativo na escola, já que não somente o gestor deve ficar atrelado a esses aspectos de administração de recursos e pessoal da escola, e os burocráticos, pois as questões relacionadas ao processos de aprendizagem e ensino, repercutem, conseqüentemente, nos resultados qualitativos que a escola poderá ter.

Dessa maneira, corroboramos com o pensamento de Libâneo (2004, p. 111. Grifos nossos), ao elucidar que “[...] o diretor de escola é responsável pelo funcionamento administrativo e *pedagógico*, portanto, *necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos*”. Percebemos que os gestores escolares são profissionais que desempenham uma função de extrema importância na organização administrativa, pedagógica da escola e na efetividade da aprendizagem dos alunos.

O fato de os gestores exercerem com autonomia, de forma coletiva e até criativa o desenvolvimento do seu trabalho pedagógico no cotidiano da escola, traz potencialidades para a melhoria da qualidade das atividades e dos processos pedagógicos no que se refere ao aprender e ensinar. Assim, a criação ou autoria no campo curricular nesse contexto tem o significado de pertinência e configura-se como relevante, uma vez que se trata de uma:

[...] produção autônoma, original, criativa e autêntica de sujeitos que possuem a necessária autoridade para fazê-lo, superando a cisão entre aqueles que pensam e aqueles que fazem o currículo, essa “obra de arte”, cotidianamente construída e renovada pelos *praticantespensantes* nas/das/com as escolas (OLIVEIRA, 2012, p. 46).

4 Um exemplo de ampliação de estudos, pesquisas e reflexões que tematizam a abordagem da pesquisa-formação narrativa (auto)biográfica em educação refere-se à realização do Congresso Internacional de Pesquisa (Auto)Biográfica (CIPA), que faz parte da Associação Brasileira de Pesquisa (Auto)biográfica (BIOGRAPH) e que se realiza bianualmente em diferentes regiões do país. O próximo evento que já se encontra em sua IX edição, acontecerá na Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (UNB) em maio de 2021. É um evento que congrega pesquisadores e profissionais da educação e de outras áreas, brasileiros e estrangeiros que dão centralidade ao campo das narrativas e histórias de vida em diferentes perspectivas e abordagens teóricas, metodológicas, políticas e epistemológicas.

Assim, os gestores extrapolam segundo suas narrativas o que é preconizado pelos organismos e documentos oficiais, e tecem verdadeiros, legítimos e potenciais currículos que ajudam na criação e recriação de políticas para a melhoria da educação básica, servindo como referências para vários contextos e realidades, conforme apresentado em suas falas a seguir.

Isso nos remete à ideia da construção de um “currículo como aprendizagem narrativa” na acepção de Goodson (2019), segundo o qual é tecido na história narrativa de uma aprendizagem cotidiana do sujeito, com o mundo e realidade que possui, e é possível construir e transformar, afastando-se, portanto, da ideia de um currículo prescritivo.

Discorreremos, abaixo acerca dos eixos encontrados nas narrativas dos gestores escolares, fazendo algumas interlocuções com o aporte teórico-epistemológico necessários a produção do conhecimento científico.

O Gestor Escolar desenvolve uma função relevante na escola, pois deve organizar o trabalho pedagógico de modo a contribuir para uma aprendizagem significativa dos alunos, bem como deve organizar as diversas demandas impostas nas dimensões administrativas, financeiras e as relações interpessoais dos participantes das escolas públicas. Assim, consideramos que a formação contínua do Gestor Escolar, possui implicações positivas na organização do trabalho pedagógico e administrativo das escolas públicas, sendo um dos fatores que podem influenciar no desenvolvimento educacional e escolar dos alunos.

Para além de uma formação e atuação pautado numa racionalidade técnica ou instrumental, advogamos a necessária competência política, pedagógica e educativa dos processos inerentes à função de gestor escolar. Ou como pontua a literatura:

[...] o que se necessita é de competência política e legitimidade para coordenador o trabalho dos demais trabalhadores da escola, competência essa que só se dá com o exercício da política, e legitimidade essa que só se pode aferir pela manifestação livre dos “dirigentes” expressa no voto (PARO, 2011, p. 47).

Embora, o autor se refira ao processo de escolha dos gestores, o que nos interessa elucidar acima com Paro (2011) é a potencialidade de uma formação que possa permear o desenvolvimento e organização do trabalho pedagógico pelo gestor escolar, de modo a atender as demandas e necessidades específicas que apresentam a sua realidade no contexto do seu trabalho cotidiano.

Desta forma, os gestores chegaram a revelar inúmeras dificuldades enfrentadas no seu cotidiano de atuação profissional, frutos de suas trajetórias de profissão e formação, os quais são revelados em suas falas abaixo, através das narrativas:

EIXO 1: Dificuldades enfrentadas na gestão escolar

Os gestores escolares mencionaram em suas narrativas que as dificuldades no cotidiano do seu trabalho estão relacionadas a aspectos, que vão diferenciando-se de um contexto para outro, dependendo das experiências que são tecidas. E que eles mencionaram que as dificuldades do seu trabalho estão relacionadas à:

G1 – Gerenciar.

G2 – 1) A ausência da família na escola; 2) O antiprofissionalismo de alguns professores.

Evocações narrativas de gestores escolares acerca das políticas de saberes e fazeres da gestão

G3 – 1) Falta de compreensão dos demais funcionários; 2) Muitas vezes pouco recurso para fazermos as modificações necessárias que queremos.

G4 – A falta de compromisso (diálogo) de alguns funcionários.

G5 – A falta da família do discente na escola.

G6 – 1) A não participação das famílias dos alunos no processo do ensino e aprendizagem dos mesmos; 2) A falta de organização dos conteúdos criativos por parte dos agentes (professores).

G7 – 1) A não participação dos pais ou responsáveis de alunos na vida escolar; 2) O não comprometimento de “alguns professores”.

G8 – 1) Tempo disponível; 2) Recursos financeiros suficientes para a execução do trabalho necessário para melhor desempenhar minhas funções; 3) Falta de pessoal profissional para preencher todas as necessidades da escola.

G9 – Mostrar para as pessoas que devemos amar o que fazemos em primeiro lugar, fazer o que é pra ser feito sem que alguém lhe diga, procurar melhorar a cada segundo como pessoa na função que desempenha.

G10 – 1) Funcionários sem compromisso; 2) Falta de participação da família; 3) Coordenador Pedagógico na escola; 4) Diálogo por parte dos funcionários; 5) Saúde na escola, etc.

Como percebemos pelas narrativas dos gestores escolares, a escola pública ainda está galgando caminhos em busca da democratização do saber e do acesso ao conhecimento, além da melhoria das condições de trabalho dos profissionais da educação, e demais questões que apontam necessidades de melhoria na educação brasileira. São narrativas que traduzem desejos, vontades, projetos e anseios por uma educação mais substancial e que possam atender as demandas da sociedade contemporânea, frente aos inúmeros desafios que enfrentam em seu cotidiano, e, sobretudo, do que acontece, de fato na escola pública brasileira.

Assim, 05 (cinco) gestores pesquisados sentem a necessidade da participação e intervenção da família na escola e no acompanhamento nas atividades e tarefas escolares das crianças. Falta, portanto, um maior envolvimento e engajamento dos pais junto aos educadores, como apontaram os gestores G2, G5, G6, G7 e G10, e essa não participação da família causa impactos negativos acerca do processo de ensino e aprendizagem, em que toda a escola necessita dessa interação, principalmente, os professores que vivenciam diretamente e com um maior tempo as relações de ensinar e aprender, em suma, de ajudar as crianças na construção de suas personalidades e identidades que os ajudarão no exercício da cidadania, além, é claro, da aprendizagem mediada por conhecimentos significativos que as façam aprenderem a conviver em sociedade com os outros, entre outras questões. Assim, “[...] a participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles” (LÜCK, 2009, p. 71).

De acordo com as falas expressas pelos gestores, Silva (2004), nos faz refletir que quanto maior for o nível de interação, discussão e reflexão coletivas na escola, maiores são as possibilidades de lutar contra a hegemonia e hierarquias do poder que acabam “ditando as regras do jogo”, de forma impositiva para escola, o que inviabiliza uma gestão democrática e participativa. Os gestores sentem falta de algum segmento ou grupo social, como é o caso da família, urge também a necessidade de partilhar e construir uma gestão, de fato democrática, em que todos possam vivenciar as experiências educativas, de aprendizagem, de ensino e valores que a escola comunga na construção de seu projeto pedagógico.

Outro aspecto fundamental, são as críticas com relação aos aspectos estruturais das escolas, as condições de trabalho e o comprometimento dos professores em se tratando do seu trabalho cotidiano no processo de ensino e aprendizagem, conforme pontuam os gestores G3, G8 e G10. Estes gestores fazem uma crítica, o que parece ser um caminho e alerta para que seja construída uma gestão democrática e que os docentes possam participar de forma mais efetiva e compromissada nas atividades da escola, pois, se os professores não têm compromisso com o seu trabalho, e não são oferecidas as condições propícias à gestão e ao trabalho pedagógico e administrativo da escola, como podemos de fato, falar em gestão democrática e participativa?

Nesse sentido, entendemos que a interação, participação e tomadas de decisões de modo coletivo entre gestor, coordenador pedagógicos e professores possibilitam a resolução de problemáticas que estejam surgindo na escola, de forma a encontrar devidas alternativas pertinentes e necessárias para a construção de um espaço plural e qualitativo do ponto de vista do binômio ensino e aprendizagem.

Vale, portanto, ressaltar o entendimento de democrático na gestão escolar com o qual estamos empreendendo neste texto, e que tem correlação com os princípios de uma educação humana e referenciada pela igualdade de oportunidades e produção de conhecimentos fundamentais ao desenvolvimento das pessoas e da sociedade. Assim, compreendemos:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade com profissionais compromissados e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder (CURY, 2010, p. 17).

Dessa forma, se os professores não estão preocupados, engajados, compromissados e envolvidos com o que acontece na escola, conforme relatado por 05 (cinco) gestores escolares, os mesmos não se mostram interessados em discutir, refletir e criar mecanismos de ação e dispositivos metodológicos que venham a contribuir para a melhoria do ensino e aprendizagem, em interação com a equipe de gestão, a comunidade e os pais dos alunos, como construir uma gestão democrática ancorada nos princípios expressos por Cury (2010).

O debate e o diálogo é uma forma eficaz e potencialmente significativa de lutar contra a opressão e toda forma de imposição curricular e que deve acontecer horizontalmente entre professores, alunos, equipe de gestão, pais e comunidade, etc., constituindo uma gestão e uma escola democrática e participativa. Assim, “[...] a política da vida individual passa a ser o *locus* da contestação social” (GOODSON, 2008, p. 18), questões essas que foram expressas por meio das narrativas dos gestores durante toda a formação.

Na perspectiva de poder superar as lacunas e obstáculos à uma gestão democrática, e que venha a ser valorizado o próprio currículo criado cotidianamente pelos gestores escolares em processos de interação, construção e socialização do saber, vemos que as narrativas focalizam a realidade que vivenciam, e que traz contributos para ser pensado um perfil e as atribuições do gestor escolar, considerando a escola contemporânea, caracterizada pela complexidade e multidimensionalidade de suas práticas, sujeitos e funções, e constituída de suas inúmeras situações, conflitos, possibilidades e desejos. Enfim, práticas e políticas que sejam implementadas e concretizadas para que a educação consiga pelo menos diminuir os atrasos e percalços que historicamente, até hoje estamos vivenciando, com poucos e significativos avanços no cenário brasileiro, desde o “descobrimento”, ou melhor a “invasão” desse nosso território, no sentido de potencializar e criar uma

verdadeira inclusão e democratização do saber. É com o desejo de mudanças e construção de uma gestão pautada nessas mudanças, que ilustramos as falas dos gestores no segundo eixo a seguir. Nesse sentido:

A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 349).

A palavra “falta” sempre vai existir nos discursos dos gestores, como foi bastante conclamada em suas narrativas. Além do mais, a própria “falta de profissionais bem formados para atender as necessidades da escola”, como ressalta o gestor G8, representa um entrave ao desenvolvimento de uma gestão escolar democrática.

As narrativas dos gestores que retratam o segundo eixo, dizem respeito aos contrapontos em relação a gestão antidemocrática que por vezes vivenciam e experienciam que revelam desejos, vontades e criam projetos e expectativas para que a escola seja uma instituição rica e cheia de aprendizagens, na busca do desenvolvimento e concretização de políticas curriculares potencialmente eficazes.

EIXO 2: Para ser um gestor de sucesso é preciso...

Os gestores pesquisados, chegaram a relatar, de acordo com suas experiências vivenciadas no cotidiano da cultura escolar, o que um gestor precisa ser/saber/poder/fazer, enfim, algumas atribuições e práticas, considerando a própria realidade em que se defrontam diariamente. Suas falas pontuam, então, que ser gestor é:

G1 – Ter compromisso, ser companheiro e ter diálogo.

G2 – Ter acima de tudo humildade, compreensão e grande sabedoria para conduzir uma escola, afinal ela é nossa segunda família. O comprometimento e o saber liderar esse cargo também é essencial.

G3 – Ser paciente, flexível e responsável.

G4 – Responsabilidade, compromisso, diálogo, respeito e diálogo.

G5 – Conversar com os funcionários da escola, se colocar no lugar do outro, sempre buscar o melhor para sua escola em todos os quesitos, principalmente na aprendizagem

G6 – Ser professor de profissão, ter espírito de liderança, ter senso de organização, valorizar as pessoas enquanto ser humano, liderar sem ditar, questionar sem ser o dono da verdade, ter postura moral para exercer autoridade.

G7 – Procurar fazer sempre um bom trabalho; realizar atividades extras para assim chamar a atenção do aluno e fazer com que ele se envolva mais nas atividades; estar sempre atento para com o que acontece na escola; procurar da melhor maneira possível resolver todos os problemas escolares; trazer os pais e familiares para participar da vida escolar dos filhos.

G8 – Ser capacitado, disciplinado, comprometido, competente, observador, mediador, cauteloso, paciente, decidido, capaz de trabalhar em equipe e gostar de trabalhar com gente.

G9 – Ser comunicativo, mediador de ideias e companheiro.

G10 – Ter humildade, compromisso, responsabilidade, preocupação com os alunos, trazer a família para a escola, trabalhar com projetos pedagógicos e administrativos, etc.

As narrativas dos gestores mostram, portanto, saberes e práticas curriculares importantes para serem tomadas como exemplos e reflexões acerca do que se passa na escola contemporânea, além de

poder subsidiar práticas para outros gestores e educadores que veem a escola como contexto de exercício e vivência da democracia. Democracia essa que deve ser construída por todos os agentes escolares e do entorno da escola, no caso da comunidade e de toda a sociedade.

Vale ressaltar que todos os gestores antes de exercer a função de gestão foram professores, como revelaram durante os encontros formativos. Assim, reforçamos a importância das narrativas que evocam como uma possibilidade potencial de compreensão tanto no que diz respeito às práticas gestoras, como também podendo se configurar como modelos de desenvolvimento profissional para os que estão atuando na área ou que futuramente poderão estar como gestores.

Com base em suas narrativas, pensamos então em relação à gestão escolar, na perspectiva de Goodson (2019, p. 143) que “[...] se queremos elaborar bons modelos de desenvolvimento docente, primeiro precisamos ouvir atentamente a voz do professor”, o que em nosso caso, pensamos que também se articula aos demais profissionais da educação, como é o caso do gestor escolar foco desta pesquisa, já que antes de serem gestores, também passaram pela docência e, portanto, possuem o ser professor como base de formação e atuação profissional.

Posto isso, acreditamos então que uma escola caracterizada por experiências curriculares pautada na valorização dos saberes e fazeres de todos os sujeitos que fazem parte do processo de escolarização, contribui, de fato, para a melhoria da educação e da sociedade e a construção de um mundo melhor. Tendo em vista que:

A principal função social e pedagógica das escolas é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. Para isso, faz-se necessário *superar as formas conservadoras de organização e gestão*, adotando formas alternativas, criativas, de modo que aos objetivos sociais e políticos da escola correspondam *estratégias adequadas e eficazes de organização e gestão* (LIBÂNEO, 2004, p. 137. Grifos nosso).

Trata-se, pois, de uma atuação da gestão escolar democrática que priorize o qualitativo em detrimento do quantitativo em matéria do aprender e ensinar, que são duas bases pelas quais a escola se desenvolve e que se centra em dois importantes sujeitos: o professor e o aluno. Sem estes, se torna difícil o desenvolvimento da educação e a construção de uma sociedade que contribua para a emancipação das consciências que fazem a escola e o cotidiano acontecer. Por isso, o que os gestores escolares narraram, expressam o papel e as características da organização, operacionalização e condução do trabalho da gestão, estabelecendo interações com os sujeitos que habitam a escola diariamente e que a compõe.

Os vários perfis e características pelos quais são pontuados pelos gestores escolares, superam e extrapolam o que é preconizado pelos organismos e documentos oficiais, mais precisamente pelos currículos prescritos, e apresentam outras feições, ou como nos ensina Oliveira (2012), os gestores acabam criando outros tantos currículos potencialmente significativos para a emancipação social e a democratização do saber.

Ao que parece ser, os gestores pesquisados mostram, por um lado, elementos que ainda carecem de serem vivenciados e adotados em suas vivências e experiências na gestão escolar em suas respectivas realidades, e por outro, exprimem os próprios contextos pelos quais adotam e vivem em sua gestão, na perspectiva de construí-la de forma democrática.

Como as narrativas se configuram como um contexto discursivo em que os gestores escolares passam a revelar seus saberes e experiências profissionais desenvolvidas, corroboramos com o que

também encontrou Marques (2012, p. 1187) no sentido de “apreender, assim, os discursos e as práticas democráticas na gestão das escolas, que indicariam mudanças na gestão escolar e sua possível contribuição na democratização da própria sociedade”.

Uma das falas que consideramos bastante representativa é o que diz o gestor G6, em que aponta dimensões cruciais do exercício de uma gestão participativa e integrada tanto na escola, como nos processos de interação com os vários agentes escolares e não escolares. Consideramos ainda relevante a característica inicial que G6 retrata, de que para ser um gestor de sucesso é preciso ser primeiramente “professor de profissão”, uma vez que conhece com mais afinco a realidade escolar, e as várias questões que perpassam essa instituição, sobretudo, no que diz respeito ao processo de ensino e aprendizagem.

Sobre o fato do gestor ser professor, e que isso tem uma expressiva e significativa importância quando antes de ser gestor seja primeiro professor, ressaltamos que:

O diretor de escola, é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal, possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola. Quanto maior for essa articulação, melhor poderão ser desempenhadas as suas próprias tarefas, seja no aspecto organizacional da escola, seja em relação à responsabilidade social daquela com sua comunidade (ROMÃO; PADILHA, 2004.)

Portanto, um gestor que não é professor primeiramente ou não age como tal, perde a essência do que uma escola democrática deve alicerçar-se: na compreensão, valorização e criação de processos e estratégias que venham a contribuir para a melhoria e desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Por isso “[...] ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 23).

O conhecimento das dimensões pedagógicas, e mais ainda das relações de aprendizagem e de ensino em que interagem professor e alunos, é essencial para criarmos uma cultura educacional pautada nos princípios de democracia, inclusive para subsidiar a própria criação do projeto pedagógica da escola. Segundo Oliveira; Souza; Bahia (2010), esses princípios que se pautam uma gestão escolar democrática são baseados na: autoridade, qualidade, participação, autonomia, democracia e igualdade, razão de ser da escola e que permite a criação e recriação de currículos, considerando as especificidades de cada contexto escolar em seu entorno socioeconômico, político e cultural.

Vemos cada vez mais a necessidade de ouvir as narrações de professores, gestores e outros profissionais da educação em suas respectivas realidades para que possamos dar outros significados ao que está sendo produzido nas escolas, ou melhor, os “currículos praticados”, expressão cunhada por Oliveira (2012) que tem o sentido de valorizar a autoria curricular de professores, gestores, coordenadores e demais agentes escolares, em busca da melhoria das condições tanto do trabalho escolar em suas múltiplas situações e determinações, quanto da própria subjetividade que cria saberes e fazeres necessários ao ensino e ao contexto escolar.

Nesse sentido, a valorização das narrativas, parte da consideração em que a mesma está localizada no contexto histórico em que as vidas estão incorporadas e engastadas, conforme pontua Goodson (2008). Ainda segundo este educador inglês, e que concordamos plenamente “[...] precisamos, em suma, sair do currículo como prescrição para o currículo como narração de identidade, do ensino cognitivo prescrito para o ensino narrativo do gerenciamento da vida” (GOODSON, 2008, p. 142), o que caracteriza, segundo

o autor como uma possibilidade fundamental de transformar a educação, ou para sermos mais precisos, as narrativas caracterizam o caminho para nosso novo futuro social.

Em “Gestão democrática da educação: atuais tendência, novas desafios” Ferreira (2013) vem nos trazer uma profícua reflexão para pensar a necessidade de uma formação técnica-científica, pedagógica e profissional do gestor escolar que esteja em consonância com os princípios éticos, democráticos, solidários e participativos que respondam às mudanças que ora estão ocorrendo na sociedade a fim de que seja construída uma educação emancipatória, com centralidade para os profissionais da educação. E nesse contexto, os gestores educacionais tem uma parcela enorme de contribuição, podendo exercer, assim, processos críticos de reflexão e mudanças significativas em suas ações com rigor, caracterizando-se, então, como dimensões propulsoras de transformação.

Através do conjunto de narrativas enunciadas pelos gestores escolares que participaram da pesquisa, eles estão tecendo um “currículo como aprendizado narrativo” ou “currículo como narração”, na perspectiva de Goodson (2008, p. 152) segundo o qual “[...] o aprendizado narrativo é um tipo de aprendizado que ocorre durante a elaboração e a manutenção contínua de uma narrativa de vida ou identidade”, que foi, portanto, o que os gestores narraram a partir do que fazem no plano da experiência, do que compreendem e entendem sobre si, e acerca do que idealizam no plano das expectativas da profissão e revelam saberes e fazeres necessários e caracterizados como possíveis de serem desenvolvidos no cotidiano de sua prática administrativa e pedagógica.

As potencialidades das narrativas dos gestores escolares que fizeram parte da formação e da pesquisa se traduzem em ideias de construção de políticas públicas educacionais, que são tecidas cotidianamente e que representam novas formas de compreender, refletir, construir e reconstruir conhecimento de grande importância na escola e na sociedade contemporânea. Assim, a gestão escolar exige uma atuação pautada na discussão, debate, envolvimento da comunidade, ensejando uma gestão participativa na comunidade escolar. Para tanto, almeja-se uma política educacional que assegurem, uma educação democrática, de qualidade e emancipadora.

Considerações Finais

O presente artigo nos permitiu compreender através da formação continuada de gestores escolares de três municípios do interior do Maranhão e das próprias narrativas dos participantes do estudo, que a construção de uma gestão democrática está muito mais além das possibilidades pelas quais os mesmos lutam, desejam e trabalham cotidianamente para se efetivar. A gestão democrática passa também por uma perspectiva cultural e um projeto formativo e educativo de uma sociedade que tem como princípio uma formação humana para além do capital.

Primeiro porque democracia implica participação, o que isso não se dá com a ausência dos familiares dos educandos, e por outro lado, algumas faltas de comprometimento, envolvimento e engajamento dos professores, conforme descreveram em suas narrativas durante o processo de formação continuada, implicam em retrocessos que inviabilizam o desenvolvimento qualitativo da educação.

Outro aspecto fundamental, diz respeito ao que é preconizado pelos organismos oficiais do sistema educacional, uma vez que o discurso de uma gestão democrática escolar, é bastante enaltecido a partir

de uma visão hegemônica, o que não se adéqua ao contexto do “chão da escola”, pois a inexistência de recursos, condições de trabalho e falta de oportunidades inviabiliza democraticamente uma atuação e exercício pautados nos princípios de uma gestão democrática e participativa.

Uma educação democrática e emancipadora pauta-se numa dimensão em que a prática educativa e formativa escolar pode ser entendida como prática social crítica. Para a produção do saber e do fazer é condição imprescindível à participação coletiva da comunidade escolar nas decisões sociais e formativas, visto que a educação é dimensão de desenvolvimento social e econômico de um povo, como prática social está a serviço de uma sociedade historicamente situada.

Vemos ainda, que as narrativas apresentadas durante a formação dos gestores como dispositivo metodológico dessa pesquisa representaram possibilidades de construção de saberes potencialmente significativos, legítimos e que trouxe originalidade na construção do conhecimento, pois se pautou nas próprias ideias, reflexões, concepções, singularidade, subjetividades, valores, desejos, políticas e experiências que foram tecidas no cotidiano das escolas, seja por gestores, professores, coordenadores pedagógicos e demais educadores. São essas narrativas que rompem com o instituído pelo sistema positivista e a abordagem clássica de conceber a educação e o ensino, em detrimento de dar lugar, voz e vez a outros inúmeros sujeitos como possibilidades de construção de conhecimentos na ciência educacional, construindo currículos relevantes para os processos de aprendizagem e ensino.

Além do mais, a produção das narrativas escritas no início dos encontros formativos com os gestores, que foram narrativas escritas, nos permitiram depreender uma avaliação diagnóstica sobre o perfil, as políticas e práticas vivenciadas no cotidiano da escola pelos gestores, nos fazendo ainda entender os currículos praticados e criados pelos mesmos, que eram além do prescrito.

Para além do que é imposto curricularmente, percebemos através das narrativas dos gestores escolares, que os mesmos reconhecem as suas necessidades, lacunas e obstáculos para o desenvolvimento de um trabalho pautado em uma gestão democrática que esteja em consonância com o que é conduzido de cima para baixo. Porém, é nessas brechas que os gestores vão criando currículos necessários e importantes para o estabelecimento de profícuas e valorosas aprendizagens, em processos de interação e mesmo envolvimento com os sujeitos e contextos que consideram pertinentes para ir construindo uma educação de qualidade, o que passa, necessariamente pela preocupação em contribuir para que o processo de ensino e aprendizagem seja efetivado, e assim, construir um mundo melhor.

Com a realização da pesquisa com os gestores escolares dando primazia pelas narrativas escritas de seus saberes e experiência, chegamos a compreensão, tanto quanto o fez Marques (2012, p. 1187) de que “[...] a democracia se constrói de forma diferenciada em cada escola, a partir da ação das pessoas, constituindo a sua cultura”.

As conclusões elucidam experiências instituintes de políticas democráticas de gestão que são construídas na cultura escolar onde os gestores desenvolvem o trabalho pedagógico e que se tornam uma via indispensável de consolidação de uma educação pública, democrática e de qualidade social.

As narrativas dos gestores, portanto, revelam potenciais de transformação e que refletem mudanças substanciais na organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico na escola, diante dessa conturbada sociedade contemporânea caracterizada por aceleradas, complexas e instáveis mutações que estão a serviço do neoliberalismo e atendendo os princípios do capital. Estas narrativas são produtos de suas experiências

que alertam para possibilidades de criações de políticas de currículo que impactam nos modos hegemônicos de conceber a gestão escolar, e assim, fazem uma ruptura contribuindo para dar novos sentidos e significados no processo de escolarização. Enfim, para dar novos rumos à educação, mas que requer a participação e envolvimento com seriedade e compromisso de todos os envolvidos nesse processo, e assim, possibilitar a construção de uma educação com justiça e equidade social.

Referências

- ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (Orgs.) **História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.
- ANDREOTTI, A. L. Apresentação. In.: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (Orgs.) **História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010. p. 7-13.
- BRASIL. **Planejando a próxima década: conhecendo as 20 metas do plano nacional de educação**. Presidência da República, Secretaria de Articulação com os sistemas de ensino. Brasília: MEC/SASE, 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf>. Acesso: 02/07/2020.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Base da educação Nacional 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Brasília, 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em 06/07/2020.
- BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Portal do Planalto – Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/co++nstituicao.htm>. Acesso em: 30/06/2020.
- BOLÍVAR, A. et al. **Lá investigación biográfico-narrativa em educación: enfoque y metodología**. Madri: Editorial La Muralla, 2001.
- CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F. M. **Pesquisa narrativa: experiência e história em pesquisa qualitativa**. Tradução: Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de Professores ILEEL/UFU. 2.ed. rev. Uberlândia: EDUFU, 2015.
- CURY, C. R. J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In.: OLIVEIRA, M. A. M. (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 7.ed Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 15-21.
- FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- GIROUX, H. **Os professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem**. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Artmed, 1997.
- GOODSON, I. F. **As políticas de currículo e de escolarização: abordagens históricas**. Tradução de Vera Joscelyne. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- GOODSON, I. F. **Currículo, narrativa pessoal e futuro social**. Tradutor: Henrique Carvalho Calado; revisão da tradução: Maria Inês Petrucci-Rosa e José Pereira de Queiroz. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2019.
- JOSSO, M. C. **Experiências de vida e formação**. Tradução de José Cláudio, Júlia Ferreira; revisão M. da C. P., M. C. J. 2. ed. rev. e ampl. Natal, RN: EDUFERN; São Paulo: Paulus, 2010.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARQUES, L. R. A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. **Educação & Sociedade**, vol.33, n.121, p. 1175-1194, out./dez., 2012. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/es/v33n121/a14v33n121.pdf>>. Acesso: 06/07/2020.

OLIVEIRA, I. B. de. **O currículo como criação cotidiana**. Petrópolis, RJ: DP et alii; Rio de Janeiro: FAPERJ, 2012.

OLIVEIRA, M. A. M.; SOUZA, M. I. S. de; BAHIA, M. G. M. Projeto político-pedagógico: da construção à implementação. In.: OLIVEIRA, M. A. M. (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 7.ed Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 40-53.

PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

RICOEUR, P. **A memória, a história, o esquecimento**. Tradução Alain François [et al]. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2007.

ROMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In.: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004. p. 91-102.

SILVA, S. P. Gestão democrática compartilhada na escola, um caminho que se constrói. In.: ALMEIDA, A. M. Z. de; LIMA, M. S. L.; SILVA, S. P. (Orgs.). **Dialogando com a escola: reflexões do estágio e da ação docente nos cursos de formação de professores**. 2. ed. rev. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2004. p. 79-90.