

## A TRAJETÓRIA DA FORMAÇÃO DO DIRETOR DE ESCOLA: UMA NARRATIVA AUTOBIOGRÁFICA

**João Ferreira Filho**

joaoffilho23@gmail.com

FCT-Unesp de Presidente Prudente

**Yoshie Ussami Ferrari Leite**

yoshie@fct.unesp.br

FCT-Unesp de Presidente Prudente

### **Resumo**

Este trabalho está vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação da FCT-UNESP de Presidente Prudente. Nele penso a formação do diretor de escola pública estadual com princípios democráticos. Prevista em lei e reconhecida como necessária e urgente, a gestão democrática nas escolas públicas, se constitui em grande desafio porque implica em mudanças de hábitos e costumes arraigados na administração e nos atores escolares e substituí-los requer a quebra de muitos paradigmas. Entendo que para essa mudança é importante ressaltar o papel, a atuação e o desempenho do diretor de escola. Assim, pensando em meus quase 20 anos de experiência como diretor de escola, busquei responder às seguintes questões centrais: Como a história de minha vida contribuiu para a formação do diretor de escola pública estadual que sou hoje? Como me constitui como diretor democrático preocupado com a qualidade do ensino? O objetivo geral foi compreender como, em minhas vivências histórico-culturais, me constitui no diretor de escola que sou hoje, preocupado com a gestão democrática e com a qualidade do ensino. Para dar conta de tais questionamento utilizei como metodologia a autobiografia, desta forma, eu, João, diretor de escola, olhei minha história de vida e analisei até que ponto as minhas vivências e práticas me constituíram no diretor de escol que sou. Entremeada à minhas experiências está a história da sociedade brasileira; a história da educação do Brasil e parte da produção teoria acadêmica ligada ao tema da administração escolar. Concluo mostrando que o diretor de escola que hoje sou se fez ao longo das experiências que vivi e que hoje, exercida entre as fidelidades e as infidelidades normativas é pautada pela gestão democrática com vista à melhoria da qualidade do ensino.

**Palavras-chaves:** Diretor de Escola; Gestão Democrática; Autobiografia.

### **Justificativa de minha trajetória**

A História da Educação brasileira nos tem mostrado que esta, embora seu início esteve voltado para os menos favorecidos, logo ela é elitizada para atender aos senhores colonizadores.

[...] é desanimador o saldo das medidas educativas nos primeiros tempos da história do Brasil, com um ensino elementar precaríssimo e o acesso à escola como privilégio de uma minoria, fato que, sem dúvidas, vai marcar a sociedade brasileira. (DI GIORGI; LEITE, 2010, p. 309-310)

Entende-se que neste caminhar, a educação nada tem de democrática, situação que não é amenizada no limiar da República, como nos apontam de Di Giorgi e Leite (2010), ao afirmarem que entramos na República com apenas 2,96% da população total do país sendo atendida pela educação o que correspondia a menos de 15% da população em idade escolar e chegamos a 1920 com um quadro que em quase nada se modifica.

Foi somente a partir de 1960, com a progressiva extensão das oportunidades de acesso à escola para todos os segmentos da sociedade, que temos o primeiro sinal de democratização da educação. Segundo Beisiegel (1980) a abertura da escola à totalidade da população significou uma indiscutível melhoria qualitativa do ensino, pois “não se pode pensar qualidade de ensino no país em termos que não sejam quantitativos”. (BEISIEGEL, 1980, p.56).

Em face desse lento processo de democratização do ensino e da rapidez e facilidade com que circulam atualmente as informações na sociedade é urgente que a escola se repense enquanto formadora e é igualmente urgente que se repense no papel e na função do diretor de escola frente a esta escola democrática e aberta para atender a todos que a busca.

[...] uma escola que corresponda aos interesses populares não será, nunca uma escola que se limite a ensinar leitura, escrita, cálculo e outras noções elementares. Esta escola deverá ser, também uma escola que discuta, ao mesmo tempo, o próprio conhecimento que está sendo transmitido, explicita os conceitos, os conteúdos ideológicos que estão sendo transmitidos (BEISIEGEL, 1988, p. 21).

Também Libâneo, Oliveira, Toschi (2012) entendem a escola como espaço privilegiado para a formação da cidadania e não apenas para ensinar a leitura, a escrita e o cálculo, habilidades importantes, mas insuficientes para promover a consciência cidadã.

Diante do quadro de mudanças e transformações que vivemos, a escola, como instituição social, representa o espaço propício para mudanças significativas; como centro de debates e de discussões; é espaço de formação de pessoas críticas capazes de entender o seu papel enquanto sujeitos históricos, críticos, reflexivos e transformadores da e na sociedade.

Sabemos como Davis e Grosbaum (2002) que o sucesso da escola depende fundamentalmente do sucesso do ensino e da aprendizagem dos seus alunos e que estes devem ser o objetivo e a meta que toda a equipe da escola. Mas para alcançá-las acredito ser essencial que haja na escola um trabalho de equipe que envolva todos os sujeitos que compõem a escola, diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, funcionários, alunos e pais de alunos e, na medida do possível a própria comunidade. Desta forma cria-se um espírito de compromisso, de responsabilidade e de sentimento de pertencimento ao espaço e ao processo escolar.

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 (LDB/96) e o próprio Plano Nacional da Educação (PNE), aprovado e regulamentado pela Lei nº 13.005, já salientam a necessidade das escolas trabalharem sobre o prisma da democracia.

Não há como negar as muitas dificuldades que atravessam o caminho da educação e que dificultam a realização dos ideais propostos pelas legislações, a começar pela dificuldade que se tem de trazer os pais para a escola. Também precisamos entender que, embora sejam muitos os sujeitos que atuam no espaço escolar e que poderiam provocar e articular as mudanças visando uma gestão democrática, se o diretor de escola não estiver aberto a acatar e colocar em prática tais ações, muito difícil será a implantação das mudanças.

Neste trabalho adoto como concepção de gestão democrática aquela em que os afazeres são realizados por todos os que estão envolvidos no processo do ensino e aprendizagem e que se unem pelo diálogo, pela discussão e pela deliberação, na realização e na avaliação das tarefas da aprendizagem.

Entendo o diretor de escola como elemento articulador das mudanças e, principalmente, quando estas mudanças envolve a gestão democrática. Por isso, para que as mudanças se concretizem é necessária a mudança de mentalidade e de atitude do diretor no modo como pensa e organiza a escola. E, embora ainda se encontre sufocado pelos afazeres administrativos e burocráticos que fazem parte do cotidiano escolar, tem à sua disposição pessoas com quem pode socializar e dividir as tarefas do dia-a-dia da escola, resta-lhe encontrar os meios adequados e eficientes para isso.

Conforme já nos apontam Libâneo; Oliveira; Toschi (2012) ao diretor não cabe mais se colocar como aquele indivíduo isolado e solitário que traz apenas sobre seus ombros o peso da responsabilidade do sucesso ou do fracasso dos resultados pedagógicos; ele é um eixo fundamental da engrenagem escolar e precisa estar no prumo com os anseios da equipe escolar e em concordância com o que lhe cabe enquanto gestor.

Ainda ressaltam Libâneo, Oliveira, Toschi (2012), que a forma de gestar a escola é apenas um meio que não pode ter outro fim que não o do sucesso do processo ensino e aprendizagem. O eixo central da escola é o aluno com todas as suas pluralidades.

Vale ressaltar que, segundo Paro (2011) o diretor tem uma tarefa desafiante no cotidiano das escolas públicas, principalmente as estaduais, pois ele é o representante legítimo do Estado no

espaço escolar e tem a tarefa de executar as incumbências que lhes são exigidas diariamente por intermédio da diretoria de ensino e ou da própria SEE/SP.

Entendo que, alinhando a este pensamento de Paro (2011) estão Libâneo; Oliveira; Toschi (2012) que acreditam que isso não quer dizer que eu precise concordar e fazer tudo e somente o que me é solicitado enquanto diretor, mas preciso e devo ter a autonomia de gerir o espaço escolar com perspicácia e sabedoria para atender da melhor forma possível as necessidades da comunidade que ali se encontra, sem, contudo fugir a legalidade.

Neste sentido, na escola (exemplo privilegiado por esta perspectiva) ora se ligam objetivos, estruturas, recursos e actividades e se é *fiel* às normas burocráticas; ora se promove a sua separação e se produzem regras alternativas; ora se respeita a conexão normativa, ora se rompe com ela e se promove a desconexão *de facto*. (LIMA, 2011, p. 51, itálico do autor)

Isto posto, partimos para a busca da relevância deste trabalho investigativo, assim, definimos alguns descritores e passei a fazer a busca deles junto ao banco de dados das universidades estaduais e federais do Estado de São Paulo.

Neste trabalho dividi a pesquisa dos estudos de teses e dissertações em dois momentos. Num primeiro momento foco nos descritores ligados à figura do diretor e à forma deste de administrar/gestar a escola; num segundo momento investigo descritores ligados a metodologia que adotei para pensar e redigir este trabalho, ou seja, a autobiografia e suas relações com o diretor e com a administração/gestão.

Como meu foco de pesquisa era o Estado de São Paulo, concentrei-me, nos dois momentos de pesquisa, nas três universidades estaduais paulistas: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) dos campi de Araraquara, Marília, Presidente Prudente e Rio Claro; Universidade de Campinas (UNICAMP) e Universidade de São Paulo (USP), campus de São Paulo; e na federal: Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR).

No primeiro momento os descritores foram: Diretor de Escola, Escola Pública, Escola Pública Democrática, Gestão Democrática, Gestão Escolar, Gestão Escolar Democrática e Diretor, pois com estes consegui maior número de dados antes não visualizados. Aqui foram encontrados 4.999 trabalhos, mas apenas 288 deles tratam de um dos descritores propostos, ou seja, apenas 5,8% dos trabalhos investigam a relação diretor/gestor e escola pública democrática, porém, nenhum dos trabalhos tratou a atuação do diretor de escola da forma como me propus a fazer, ou seja, fazer uma pesquisa qualitativa autobiográfica, o que implica ser a minha prática a fonte

primeira da investigação. Analisei as minhas práticas nas escolas públicas estaduais em que atuei como diretor.

Conforme nos lembra Abrahão (2008) “há íntima imbricação entre pesquisador e narrador no desenvolvimento da pesquisa, mas, na realidade, o narrador de sua própria trajetória é ao mesmo tempo sujeito e objeto de pesquisa” (ABRAHÃO, 2008, p. 173). O que entendo justificar a diferença e a validade desta dissertação.

O segundo momento da pesquisa com os descritores foi direcionado à metodologia de estudo, isto é, a autobiografia. Nesta fase da pesquisa escolhemos os seguintes descritores: Autobiografia; Autobiografia e diretor; Autobiografia e diretor de escola; Autobiografia e gestão; Autobiografia e gestão escolar e Autobiografia e gestão democrática. Com isto queríamos cercar as possibilidades de combinações entre a linha mestra desta pesquisa e suas relações com a direção, a gestão e o caminhar democrático do diretor de escola.

Já na primeira universidade pesquisada percebi que o descritor Autobiografia não aparecia e muito menos suas combinações, assim optei por incluir os descritores Narrativas autobiográficas e Narrativas de modo geral e alguns trabalhos foram surgindo.

Desta feita foram pesquisados 5.360 trabalhos e destes encontrei dez com o descritor “Autobiografia”; dois com o descritor “Narrativas autobiográficas” e 104 trabalhos com o descritor “Narrativas”, mas desses com uma diversidade grande de temáticas que envolviam desde as narrativas infantis até as narrativas míticas e, nenhuma delas como narrativas de gestores ou de gestão escolar. Mesmo os trabalhos com “Autobiografia” nenhum deles versava sobre a autobiografia ou a biografia do diretor de escola ou do gestor escolar. Dos demais descritores nada encontrei.

A novidade que tento trazer está justamente no fato de que não sou uma segunda pessoa que entra e analisa a história, não possuo e nem sou intermediário, narro minha própria vivência e, em minha própria história trago as histórias que a fizeram e me fazem ser o diretor que hoje sou.

Percebam! Uma coisa é eu distanciar-me do objeto e olhá-lo de fora para dentro, como observador-pesquisador, desconhecendo os meandros e as sutilezas dos fatos do dia a dia da escola e que resultam naquilo que se mostra visível aos olhos do observador; outra coisa bem diferente é você olhar este objeto sem se distanciar dele, olhá-lo de dentro, olhar sendo parte dele, conhecendo e convivendo com todos os atores do processo que o faz ser o que ele é, e a melhor forma de se fazer isto é através da autobiografia.

Assim, “[...] por ser o narrador, concomitantemente, sujeito e objeto da pesquisa, ele desenvolve um mais apurado conhecimento de si, num movimento constante de construção/reconstrução da identidade pessoal e profissional”. (ABRAHÃO, 2008, p. 173).

Sob esta visão este meu trabalho é singular e diferente, por isto entendo que vale a pena continuar e investigar.

Com o objetivo de compreender como eu, em minhas vivências histórico-culturais, na minha história de vida me constitui o Diretor de Escola pública que sou, preocupado com a gestão democrática, me fiz as seguintes questões: Como, em minha história de vida se constitui a formação do Diretor de Escola pública estadual que sou hoje? Como me constitui como diretor democrático preocupado com a qualidade do ensino?

Escolhi para realizar esta pesquisa a EE Prof. Arlindo Fantini localizada na Diretoria de Ensino da Região de Presidente Prudente, por ser a escola em que atuo como diretor efetivo desde agosto de 2011. Esta escolha tem a ver com o método da autobiografia que utilizo para o registro de dados da dissertação.

Abro aqui um parêntese para salientar que, embora esta pesquisa esteja baseada em minha atuação na EE Prof. Arlindo Fantini, o meu ser diretor é fruto da caminhada de uma vida e de ponderações, acertos e erros dos meus quase vinte anos como Diretor de Escola. Neste sentido Josso (2006) salienta que o material biográfico nos conduz a quatro questionamentos básicos: pensar sobre o ser que é; pensar sobre a possibilidade do próprio pensamento; pensar sobre o meu fazer e pensar sobre o meu dizer.

A autobiografia é um método de abordagem qualitativa e pertence ao grupo das narrativas. Esta é talvez a mais abrangente de todas as formas de pesquisa, já que “Não há experiência humana que não possa ser expressa na forma de uma narrativa” (BAUER; GASKELL. 2015, p. 91). Bauer e Gaskell ainda nos lembram que a pesquisa narrativa “é considerada uma forma de entrevista não estruturada, de profundidade, com características específicas” (2015, p. 95).

Ferraroti afirma que “o método biográfico pretende atribuir à **subjetividade** um valor de conhecimento” (negrito do autor), ao que Teixeira completa:

O autor chama a atenção para o fato de que as narrativas autobiográficas são um todo indivisível, porque constituem expressão da práxis humana; sendo assim toda ação comparece como uma síntese horizontal de uma estrutura social, assim como a vida humana se revela como uma síntese vertical de uma história social. (TEIXEIRA, 2012, p. 124)

Nela acontece a

“desidentificação” – tomar consciência do caráter contingente, aleatório, acidental, histórico e conseqüentemente condicionado dos componentes psíquicos, sociais e culturais de nossa personalidade que designamos aqui por Eu enquanto o Si (compreendido como uma dimensão impessoal) faz referência à dimensão aberta às exigências internas de nosso devir possível distanciado de estereótipos. (JOSSO, 2006, p. 26 e nota iii)

Sem pretender fazer uma análise junguiana, atrevo-me apenas a reforçar que nossa “desidentificação” não é fruto do acaso nem do destino. Isto reforça o entendimento de que “[...] as narrações dos memoriais não são apenas um constructo individual; adquirem real significado quando situados no contexto histórico: sociopolíticoeconômico e cultural” (ABRAHÃO, 2008, p. 173)

Em entrevista com a professora Ecléa Bosi no Instituto de Psicologia Social da USP, no dia 19 de fevereiro de 2016 pude colher algumas informações significativas que me deram luzes ao meu caminhar. Disse-nos ela: “Nossa memória está na memória do outro”; “Nossa biografia está na cabeça do outro”; “na autobiografia eu lanço um olhar interno da narrativa”; “o narrador é o verdadeiro dono da narrativa”; “quando olho a narrativa do outro este olhar da narrativa é externo, mas quando olho para a minha própria narrativa, este olhar é interno”.

Finalmente saliento que, conforme já verificado antes, muitas pesquisas já foram realizadas buscando entender a escola pública, outras sobre gestão democrática e a ação do diretor e outras tantas sobre autobiografia, porém, todas estas fizeram levantamentos e estudos na perspectiva do indivíduo externo que olha para o interior da escola e o analisa segundo dados colhidos e fornecido por outros, é sempre uma visão externa que se põe a ver a escola e seus atores e autores.

Nosso trabalho tem como característica singular a valorização da posição do pesquisador como o autor e ator que dirigirá toda a pesquisa. Eu diretor olho para minha prática no chão da escola e procuro entender como me constitui no diretor que sou. Ele nasce dos meus olhares, das minhas vivências enquanto aluno depois como professor e finalmente de minha prática de quase vinte anos como Diretor de Escola, vai se fortificar na teoria acadêmica, na pesquisa bibliográfica produzida pela acadêmica sobre o tema desse estudo, e a pesquisa documental da legislação promulgada pelos órgãos centrais da União, do Estado e da Secretaria da Educação.

Esta narrativa autobiográfica foi estruturada seguindo quatro grandes momentos de minha vida: eu, enquanto aluno que observo a escola; eu, enquanto professor que trabalho e, de certa forma faço a escola, eu, como diretor que, busquei usar de práticas democráticas, e fui me

constituindo Diretor de Escola e, finalmente, eu, diretor e a comunidade escolar, que leio e procuro organizar minha prática à luz dos comentários e avaliações elaboradas pela comunidade escolar.

Ao narrar cada um dos momentos de minhas experiências na escola buscarei entender o papel desenvolvido pelo diretor e que influência este papel teve e como contribuiu para que eu decidisse ser o diretor que sou. Abrahão (2008), ao falar de sua pesquisa aponta-nos três dimensões da narrativa: a do **fenômeno**, a do **método de investigação** e a do **processo de ressignificação do vivido**. Assim, ao narrar minha história de vida, investigo o que permaneceu em minha memória e que “fez surgir” – usando a expressão de Abrahão – a minha história de vida, com isto busco entender o (re)significado de minha caminhada enquanto Diretor de Escola.

Encerro o meu trabalho com as Considerações Finais esperando ter respondido a questão proposta inicialmente e assimilado a reflexão sobre a ação do diretor que se constrói no dia a dia da escola.

## **Trajetórias**

Num primeiro momento, intitulado “Eu, Aluno e o Diretor”, narro minha experiência enquanto aluno de escola pública, a começar pelo ingresso no primeiro ano do grupo escolar até o término do colégio agrícola, todo este período vivido em Presidente Prudente. Enquanto rememoro esta fase de minha vida, trago à luz minhas experiências com alguns professores e, principalmente, com os diretores de escola e, para entender a educação recebida e a atuação dos professores e diretores de escola, trago para a reflexão dois autores basilares que discutiram na época a questão da administração escolar, Anísio Teixeira e José Querino Ribeiro.

Muito provavelmente inspirados e, por que não dizer, inspiradores, de ideais de solidariedade humana e de princípios de liberdade e de democracia da primeira Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB), Lei nº 4.024, promulgada em 20 de dezembro de 1961, Teixeira e Ribeiro assim também idealizam a figura do administrador escolar.

Neste período histórico a reflexão sobre a figura do diretor de escola ainda é embrionária no Brasil. A própria LDB/1961 tem a imagem do diretor como homem formado pela prática, com “idoneidade moral” e “educador qualificado” (BRASIL, 1961, Art. 16). Além disso trata-o como “diretor” ou “Diretor de Escola” quando ressalta a qualidades necessárias a este educador e usa a expressão “administrador escolar” quando se refere à sua formação e habilidades em relação a organização da escola, sem definir claramente qual será de fato sua função na escola.



Anísio Teixeira, no texto *Que é Administração Escolar?*<sup>1</sup> publicado na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Fruto de sua participação no I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar ocorrido na Faculdade de Filosofia Ciências e Letras da Universidade de São Paulo (USP) reflete sobre a dificuldade de se estudar a Administração Escolar por ser um tema sem precedentes no Brasil, por isto dizia ele: “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” (TEIXEIRA, 1961).

Teixeira reflete sobre a formação do administrador escolar e conclui que esta deve ser uma função que se dá em continuidade ao ser professor, já que o administrar está ligado a toda ação que o professor desenvolve (TEIXEIRA, 1968, p. 14), e sua formação deve se dar em curso de pós-graduação.

Desse modo, a carreira de educador compreenderá a base o professor, que ao longo do seu ministério, poderá especializar-se em supervisor, ou professor de professor, em conselheiro ou supervisor, ou guia dos alunos, ou em administrador escolar. O professor continua toda a vida professor, ou opta por uma das três especializações, em que se divide seu mister de educar. (TEIXEIRA, 1968, p. 14-15)

Nos lembra ainda Teixeira que o administrador escolar trabalha para dar condições para que a educação aconteça com tranquilidade, pois seu “*Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo o mais está subordinado [...]*” (1968, p. 15, itálico do autor), é por isto que o seu “processo é absolutamente humano” (1968, p. 15), não se está trabalhando aqui com máquinas, mas com pessoas para formar pessoas. E conclui que “Se alguma vez a função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, esse é o caso do administrador escolar” (TEIXEIRA, 1968, p. 17), isto é, o administrador não exclui a pessoa do diretor de escola, mas o amplia e completa.

Já em Ribeiro lemos:

Administração é instrumento que o diretor pode usar pessoalmente ou encarregar outro de fazê-lo sob sua responsabilidade. Por outras palavras: direção é um todo superior e mais amplo do qual a administração é parte, aliás relativamente modesta. (RIBEIRO, 1968, p. 22)

Ou seja, para Ribeiro a administração é um instrumento que o diretor tem para exercer seu papel de líder e para formar um Administrador é preciso um conjunto variado de

---

<sup>1</sup> Texto consultado em versão online publicada no site: <http://www.geocities.ws/angesou/anisio.pdf>, acessado em 04/09/2015, às 21h28, e não contém paginação.

conhecimentos que tem a função de ampliar os horizontes de pensamento e reflexão do diretor e, o conhecimento de administração, que vem como centro do processo formador.

Em síntese, Maia (2008) destaca em Anísio Teixeira as ideias de que a administração escolar deve ser curso de formação posterior à da graduação e que esta administração tem “algumas coisas” a aprender com a administração empresarial. Em Querino Ribeiro, Maia (2008) destaca que a administração pode despertar mais de uma natureza e função (técnica, didática, cultural) e, diferencia direção – “função de alto nível que envolve uma linha superior de conduta e a responsabilidade pela escolha da filosofia de ação” (MAIA, 2008, p. 37) da Educação em geral e da escola em particular – de administração – “tarefa de instrumentalizar a direção para desempenhar o que esta deliberou” (MAIA, 2008, p. 37).

E completa.

Para Querino Ribeiro e seus seguidores, existe a possibilidade e a urgência de se formular uma teoria da administração que seja generalizável. Para Anísio Teixeira, a administração escolar apresenta uma especificidade e particularidade que devem ser mantidas. Enquanto para o primeiro a administração é um instrumento a serviço da direção, para o segundo é uma atividade que está subordinada ao ensino vivenciado por professores e alunos na sala de aula. (MAIA, 2008, p. 39)

Percebe-se que há um claro desejo de separar os conceitos de administração, administração escolar e direção de escola com o intuito de, conhecendo a especificidade destes últimos, e seu papel social, possamos chegar a uma educação de qualidade para todos. No entanto Maia (2008) nos alerta que

[...] por outro lado, a política educacional claramente impregnada de conceitos da administração empresarial e preocupada com a eficiência do sistema educacional e das escolas. Exemplo disso foi a ampla reforma promovida pelo Estado de São Paulo, que apresentou como um dos seus eixos principais as mudanças nos padrões de gestão. (MAIA, 2008, p. 39)

Infelizmente os ideais propostos pela LDB/1961 não duraram muito tempo, sendo substituídos pelo golpe militar de 1964 e pelos ideais do neoliberalismo nitidamente visíveis na Lei Federal nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, que reorganizou os ensinos de 1º e 2º graus. Assim, se perderam, no tempo e pela força do pensamento empresarial e econômico dominante ainda hoje no cenário mundial, os ideais buscados por Teixeira e Querino e, junto com eles, a visão do diretor humanitário, democrata e disponível, o que justifica a posição fechada, distante, rude e inflexível dos diretores que passaram por vinha vida neste período escolar.

Num segundo momento de minha reflexão, me debrucei no “Eu, Professor e o Diretor” relato minhas experiências com professor. Tanto como professor da rede privada, como mais intensamente da rede pública do Estado de São Paulo. Neste momento a relação travada com os diretores se fizeram diferente. Já estávamos em meados da década de 1980, o povo já havia saído às ruas bradando “Diretas, já” e os militares finalmente deixaram o poder. Em 15 de novembro de 1985 é eleita a Assembleia Nacional Constituinte encarregada de elaborar e discutir a nova Constituição brasileira, que finalmente é promulgada em 5 de outubro de 1988, com a alcunha de “Constituição Cidadã”.

O Estado de São Paulo logo se manifesta, em suas legislações, favoravelmente à política neoliberal e propõe a reorganização de sua rede, de seu professorado e dos diretores de escola, que agora passam a ocupar um posto de trabalho através de concurso público de prova e títulos, o que faz deste posto um cargo público. O diretor não é eleito, não é escolhido através de uma lista tríplice, e nem por apresentação de proposta de trabalho ou pelos pares professores, mas um funcionário público concursado<sup>2</sup>. Deste fato cabe salientar que o Estatuto do Magistério do Estado de São Paulo, Lei Complementar nº 444, de 27 de dezembro de 1987, não especifica os direitos e deveres do diretor de escola.

Levados pela abertura de diálogo dentro e fora do espaço escolar, pela institucionalização constitucional de se buscar uma escola pública de qualidade, com gestão democrática e para todos, vemos já neste período posições bem distintas assumidas por diretores de escola. Quebrando a antiga regra do Senhor sisudo e fechado em seu gabinete administrando a escola, experimentei uns poucos, mas significativos, diretores caminhando pela escola dialogando e agindo no seu pedagógico e estes começaram a fazer a diferença em minha vida, pois vinham ao encontro de minha formação humanitária e reflexiva proveniente do curso de filosofia e de minha vivência religiosa no Seminário Diocesano.

Para refletir sobre esta mudança legal sobre a função social da escola e o papel do diretor de escola a partir daí, trouxe um pouco da reflexão de Paulo Freire (2014), entremeada da teoria do discurso de Larrosa (2016). Freire nos fazendo refletir sobre o papel social e emancipador que a escola deveria assumir na formação do cidadão participativo e consciente e, Larrosa (2016) nos fazendo entender que o discurso oficial nem sempre é fiel e claro, mas responde àquilo que convém ao poder instituído.

---

<sup>2</sup> Não me deterei na discussão sobre a forma do provimento do cargo de diretores de escola por não ser este o nosso foco no momento.

Freire defendia a reforma da educação conforme modelo já proposto por Anísio Teixeira, mas afirmava que isto só seria possível quando “a escola pudesse responder às exigências educacionais dos processos de desenvolvimento nacional e de democratização da vida social do país” (BEISIEGEL, 2008, p. 130). Sem este espírito é muito difícil formar o sujeito proposto por Freire.

E, completa Beisiegel, não basta “recomendar aos educadores a necessidade do diálogo. É preciso criar procedimentos que obriguem à busca permanente de sua prática” (2008, p. 133<sup>3</sup>). Assim, Beisiegel (2008) nos recorda que para Freire era necessária uma escola democrática, capaz de manter o diálogo interno e com a sua comunidade, capaz de ler e entender a sociedade em que está inserida e consciente de seu papel político e social.

Em julho de 1997, após um longo processo de concurso e espera, finalmente assumi a direção de uma escola como diretor de escola efetivo. Neste momento inicio a reflexão sobre o “Eu, Diretor e o Diretor”, momento em que me encontro no papel e no lugar do diretor de escola com a possibilidade de escrever a minha própria história a partir das reflexões vividas até então. É meu momento de pôr em prática os valores e crenças que fui construído ao longo de minha jornada como aluno e educador.

Assim, entre as reformas educacionais propostas pela Secretaria de Estado da Educação do Estado de São Paulo, reorganizando, renomeando e municipalizando escolas; reagrupando seguimentos e introduzindo nova forma de se fazer a reclassificação de alunos, agora através de ciclos e por progressão continuada e não mais seriada e abrindo para o Ensino Médio a possibilidade da progressão parcial de estudos; tudo isto entremeado da gestão democrática e participativa proposta pela promulgação, em 20 dezembro de 1996, da nova LDB, estou eu, sem nenhuma experiência administrativa, assumindo a direção de uma escola pública estadual.

Embora com dificuldades de trabalhar com os órgãos institucionais (Associação de Pais e Mestres e Conselho de Escola - APM) procurei construir uma gestão democrática, participativa e dialogada com muitos dos seguimentos que compõe a comunidade escolar. Muito embora o processo democrático se construa no exercício diário e nele se fortalece, dialoguei com alunos, professores e funcionários buscando o melhor caminho entre a legalidade imposta e a necessidade posta e, entendendo que o aluno e a comunidade escolar devem ser servidos pela lei e não o

---

<sup>3</sup> O original traz os verbos no passado.

contrário, caminhei, sem o saber, pelas vias da “infidelidade normativa” proposta por Lima (1991). Além disso

A sua (diretor) função essencial não é mais uma “função logística”, isto é, de mobilização de recursos, mas sim uma “função estratégica”, ou seja, de condicionador de reações daqueles que serão afetados por certos objetivos e ações. Cabe ao diretor, portanto, dentro desta concepção, antecipar as reações prováveis, com o objetivo de contorná-las ou ajustar aqueles objetivos e ações às consequências previsíveis. O grande desafio para o diretor está justamente em alcançar resultados por meio de outros e não pela sua própria realização pessoal, o que nem sempre produz satisfação. (ALONSO, 1976, p. 169, parênteses meus)

Consegui remoção do meu cargo para Presidente Prudente, cidade onde moro ainda hoje, passei quase seis anos trabalhando no CEFAM – Centro Específico de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério, escola que aprendi a ser pedagogo e a olhar com mais carinho e atenção à parte pedagógica da administração escolar. Em 2005, quando o governo do Estado de São Paulo encerra as atividades do CEFAM, fui removido *ex-officio* para uma escola de porte grande e localizada a cerca de 10 km do centro da cidade, num bairro considerado dormitório. Outros e novos desafios se fizeram presentes, mas a equipe escolar era muito participativa e logo entramos em sintonia de trabalho. Éramos a única escola estadual do bairro, atendendo o Ensino Fundamental II e o Ensino Médio.

Apesar da dificuldade de convencer os alunos de se organizarem em grêmios estudantil, eram participativos e ativos e, com os representantes de sala conseguia me reunir e manter um bom e produtivo diálogo. As famílias, embora a maioria exigente com a qualidade de estudo de seus filhos, só participavam das reuniões de pais ocorridas bimestralmente, mas, com o tempo conseguimos aumentar a sua participação nos Conselhos de Classe e Série.

Foram tempos difíceis e desafiantes, com aprendizado sem conta. Porém, desgostoso e cansado busquei e consegui remover para a escola onde atuo atualmente e novos desafios se fizeram. Foi um recomeçar novamente e, não digo do zero, porque a escola tem uma longa história, mas um recomeçar a partir da quebra de antigos e cristalizados paradigmas que, no meu entender impossibilitavam a gestão democrática e participativa.

Também o governo do Estado de São Paulo passou por mudanças. Agora, com a liderança do Governador Geraldo Alkmin (que por sinal permanece no poder até a presente data) e com uma secretaria da Educação formada por um secretário altamente administrativo e um secretário adjunto ativamente pedagógico, novas reformas e reorganizações foram se fazendo, mas agora após se ouvir todos os seguimentos da rede. Nem todas as mudanças foram do agrado dos educadores, porém, muitas delas vieram somar benefícios que, se tivessem permanecido poderiam melhorar a

“cara da educação” paulista. Mas, a Educação também se faz com politicagem, mas está quase nunca faz Educação. Assim, muitas das melhorias propostas caíram por terra junto com os Secretários.

Finalmente analiso minhas práticas na escola, denominando o último capítulo de “Eu, Diretor e a Comunidade Escolar”. Começo analisando as possibilidades que a comunidade na escola tem de participar na vida da escola através do Conselho de Escola, da APM e do Grêmio Estudantil. Entendo que existe uma certa resistência minha no trabalho com estas agremiações e colegiados, mas igualmente percebo que se tratam de canais legítimos e fortes de participação e de construção coletivos que precisam ser mais explorados para além da mera burocracia ou disciplinação de alunos.

Percebo também que há outros canais de atuação criados legalmente, como os Conselhos de Normas, mais condensado e fácil de reunir porque composto por menor número de pessoas e sem grandes burocracias. Que as reuniões quinzenais ou mensais realizadas com os representantes de sala e com o Grêmio surte tanto ou mais efeito que o Conselho. Que funcionários e professores participam tanto melhor quanto são ouvidos e atendidos ou justificados quando reivindicam; que Agentes de Organização Escolar que trabalha no pátio com os alunos sabem muito mais que nós porque travam intimidades e fidelidades com eles que as vezes nos surpreendem.

Assim, percebo que há múltiplos canais de participação e de fazer da escola um espaço democrático e participativo, que para isto basta nos abirmos e nos permitirmos sentar e ouvir.

## **Conclusão**

Refeitos os passos que me conduzira à educação e desta até a presente data pude refletir e rever conceitos e atitudes minhas que julgava acertada e únicas, e mais eu isto, entender como me tornei o Diretor de Escola que sou hoje. Percebo que nossa vida é uma construção não casual, mas de decisões e experiências vividas que vai nos construindo e nos aperfeiçoando a cada parada. Que em todos os momentos devemos nos perguntar onde pretendo chegar, com quem quero chegar e para que quero chegar?

O caminho não se percorre sozinho, somos caminheiros que nos cruzamos e neste cruzar trocamos vidas e experimentamos um pouco da vivência do outro e o outro de nossa. E que é nesta leveza de nosso ser que nos fortificamos.

Não nasci diretor de escola, mas me constituí num e serei eternamente. Não me nasci com espírito democrático e participativo, mas busco me construir cada dia mais nestes ideais de participação e construção coletivos. Esta reflexão me fez crer que a gestão democrática é possível e necessária se se pretende uma educação inclusiva, equitativa e justa para todos. Uma educação que liberta o indivíduo e o põe à luz da compreensão do mundo que o cerca e, que as vezes é preciso quebrar regras, desobedecer a leis e normas. É preciso trilhar pela “infidelidade normativa” proposta por Licínio Lima, que não é um mero desobedecer a normas, mas é ser fiel aos “actores aos seus objetivos, interesses e estratégias” (LIMA, 1991, p. 146).

Se cheguei lá? Digo que não. Aprendo a cada dia o caminho que iniciou no meu berço infantil, se encorpou através da educação familiar recebida e se fortificou nos meus grupos de participação social e religioso, tomou vigor nos meus estudos e se faz a cada dia no chão da escola com as trocas que nos permitimos.

## Referências

ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto. Metamemória-memórias: memoriais rememorados/narrados/refletidos em Seminário de Investigação-Formação. In: PASSEGGI, Maria da Conceição; BARBOSA, Tatyana Mabel Nobre (Org.). **Memórias, memoriais: pesquisa e formação docente**. Natal, RN: EDUFRRN; São Paulo: Paulus, 2008. Coleção Pesquisa (Auto)Biográfica & Educação.

ALONSO, Myrtes. Uma proposta para análise da função administrativa na escola. In: **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. São Paulo/Rio de Janeiro: EDUC. 1976. Cap. V, p.129-173.

BAUER, Martin W. e GASKELL, George (org.). **Pesquisa Qualitativa com textos, imagens e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 13 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

BEISIEGEL, Celso de Rui. Relações entre a quantidade e a qualidade no ensino comum. In: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO, 1980. **Anais**, 1980. p. 49-56.

BEISIEGEL, Celso de Rui. Política educacional e programas de alfabetização. **Ideias A** educação básica no Brasil e na América Latina: repensando sua história a partir de 1930, n. 1, p. 16-22. 1988.

BEISIEGEL, Celso de Rui. **Política e Educação Popular: a teoria e a prática de Paulo Freire**. 4 ed. revista. Brasília: Liber Livro. 2008

BRASIL, **Lei nº 5.692**, de 11 de agosto de 1971. Reorganiza o Ensino de 1º e 2º graus.



BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 1988. São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 207

BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de julho de 2014. Plano Nacional de Educação

DAVIS, Claudia; GROSBAUM, Marta Wolak. *Sucesso de todos, compromisso da escola*. In: DAVIS, Claudia. (et al). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 77-112.

DI GIORGI, Cristiano Amaral G. e LEITE, Yoshie Ussami Ferrari. A qualidade da escola pública, na perspectiva democrática e popular. In **Série-Estudos: Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB**. Campo Grande: UCDB, 1995. N. 30, jui/dez 2010, p. 305-323.

JOSSO, Marie-Christine. Os relatos de histórias de vida como desvendamento dos desafios existenciais da formação e do conhecimento: destinos sócio-culturais e projetos de vida programados na invenção de si. Tradução de Denise Barbara Catani. In: SOUZA, Elizeu Clemente e ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto (Orgs.). **Tempos, narrativas e ficções: a invenção de si**. Porto Alegre: EDIPUCRC, 2006, p. 21-40.

LARROSA, Jorge. **Tremores: escritos sobre experiência**. Tradução de Cristina Antunes, João Wanderley Geraldi. 1 ed.; 2 reimp. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2016. Coleção Educação: Experiência e Sentido.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. revista e ampliada. São Paulo: Cortez, 2012. 543p.

LIMA, Licínio Carlos Viana da Silva. Produção e Reprodução de Regras: normativismo e infidelidade normativa na organização escolar. In: **Inovação**. Ministério da Educação-Portugal: Revista do Instituto de Inovação Educacional, v. 4, n. 23, 1991, p. 141-153.

LIMA, Licínio Carlos Viana da Silva. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

MAIA, Graziela Zambão Abdian. **As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil**. RBPAAE, v. 24, n. 1, p. 31-50, jan./abr. 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez. 2011.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 444**, de 27 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista e dá providências correlatas.



TEIXEIRA, Anísio Spinola. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961. p. 84-89.  
<http://www.geocities.ws/angesou/anisio.pdf>, acesso em 04/09/2015, às 21h28

TEIXEIRA, Anísio Spinola. Natureza e Função da Administração Escolar. In: **Administração Escolar**. Revista ANPAE – Edição Comemorativa I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. 1968.

TEIXEIRA, Leny Rodrigues Martins. A Formação Docente: as narrativas autobiográficas como recurso para um enfoque clínico. In: REBOLO, Flavinês; TEIXEIRA, Leny Rodrigues Martins;

PERRELLI, Maria Aparecida de Souza (organizadores). **Docência em Questão: discutindo trabalho e formação**. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2012, Cap. 4, p. 109-134.