

CONVERSAS COM GESTORAS ESCOLARES E SUAS REDES EDUCATIVAS

Patrícia Gama Temporim Cansi¹ Nivea Andrade²

RESUMO

Compreendendo as conversas como uma metodologia de pesquisa, este texto busca refletir com os cotidianos de gestoras escolares de escolas públicas dos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. Propõe-se pensar como as gestoras se formam para esta tarefa e como constituem e são constituídas por suas redes educativas. A pesquisa está inserida no contexto dos estudos dos cotidianos e da educação popular com aporte teórico de Michel de Certeau e Nilda Alves. Partindo das conversas, busca compreender e narrar as práticas cotidianas que se organizam como redes educativas das gestoras escolares.

Palavras-chave: Conversas, Estudos com os cotidianos, Redes educativas, Gestão escolar.

Os estudos com os cotidianos têm possibilitado ricas reflexões com as práticas cotidianas de crianças, juventudes, docentes entre outras. O convite aos estudos com os cotidianos, porém, no contexto educacional nos desafiam a pensar com toda a comunidade escolar (e para além dela), buscando pensar as práticas cotidianas das cozinheiras, profissionais de limpeza e tantas outras. Neste desafio, este texto se propõe pensar com as gestoras/diretoras de escolas.

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Educação – Universidade Federal Fluminense – UFF, patriciagamatemporim@hotmail.com;

² Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação – Universidade Federal Fluminense – UFF, niveaandrade@id.uff.br.



Nilda Alves (2019) nos explica que pesquisar com os cotidianos escolares é uma proposta altamente subversiva, contra a ótica da ciência moderna que nos propõe pensar de maneira dicotomizada. Regina Leite Garcia (2003) também nos alerta que "a hegemonia de um paradigma que postula a neutralidade e a objetividade, que prioriza a quantificação, a matematização e a geometrização" nos leva à classificação de onde decorrem a rotulação, discriminação e exclusão" (p. 204)

E Garcia (2003) diz ainda, fortalecendo essa ideia, é "impossível investigar o cotidiano pres@ aos limites da visão disciplinar, pois, se assim o fazemos, da realidade veremos apenas o que nosso estreito ponto de vista unidisciplinar nos permite ver" (p. 196). Nesse caminho, discutir as formas como as gestoras escolares se constituem em suas funções, onde se formam e como são articuladas suas redes educativas, nos convidam, a investigar e garimpar como propõe Garcia, (2003), nas riquezas dos detalhes, da atenção, das dobras dos invisíveis e do que não é obvio.

A autora aponta ainda que o cotidiano se dá em um "espaço da complexidade, os acontecimentos vão aparecendo, se transformando [...], onde grandes certezas são confirmadas ou negadas (p. 195).

Com esta reflexão, este texto faz parte da pesquisa 'Experiências Cotidianas de Educar pela liberdade: pensando com educadoras e educadores maneiras de significar e criar liberdade', do grupo de estudos e pesquisas Juventudes, Infâncias e Cotidianos (JICs) do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal Fluminense (UFF). Inserida neste projeto, este texto está vinculado a tese de doutorado em andamento de Patrícia Gama Temporim Cansi, intitulada "Cotidianos de gestoras/diretoras de escola pública: as redes que nos formam". A tese se propõe conversar com gestoras escolares, também conhecidas como diretoras de escolas. E aqui, já precisamos apontar duas decisões que precisamos tomar nesta pesquisa.



A primeira é a opção pelo termo gestora para designar, a pessoa responsável que assume o cargo mais alto de direção da escola, assumindo a representação da escola, inclusive sob o seu Cadastro de Pessoa Física (CPF) frente à secretaria de educação bem como a toda sociedade. A depender da rede municipal ou estadual do país, este cargo assume vários nomes, sendo os mais comuns diretora e gestora. Entendemos aqui que ambos os termos trazem as marcas dos projetos políticos e econômicos para a educação. Se 'direção' é um termo que remete à dimensão criativa do diretor de cinema ou teatro, traz a marcar da centralização política.

Por outro lado, gestão é um termo carregado de um projeto econômico de gestão de recursos e pessoas, com foco empresarial, soando uma promessa de modernidade, dinamismo e vivacidade, visando eficiência, metas, ranqueamentos, concorrências e produtividade, esvaziando-se assim as lutas políticas, os embates e as contradições. Em entrevista ao professor chileno Federico Galende, o filósofo argelino Jacques Rancière discute sobre essa lógica neoliberal,

parece-me importante considerar que o neoliberalismo não é apenas um credo econômico hoje, mas também uma forma global de pensar (2019).

Assim se apresenta o neoliberalismo, na ponta, nas escolas, uma crença planejada e estruturada em um ambiente de disputas e competitividade, o que Zizek (2009), aponta como violência objetiva sistêmica. Nesse sentido, algumas gestoras escolares cumprem em um ritmo de obrigatoriedade a qualquer custo, desconsiderando muitas vezes os interesses das(os) estudantes ou necessidades das(os) professores.

Entendendo a lógica neoliberal, no contexto escolar, a origem dessa crença se estabelece no alicerce das políticas educacionais públicas, onde, por exemplo, os resultados das avaliações



de acesso à bolsas de estudo ou avaliações de larga escala são usados como mecanismo de intervenção em projetos e ações institucionais. Um movimento de violência simbólica (ZIZEK, 2009), às produções pedagógicas cotidianas das escolas, onde de maneira abrupta submete questões de competição e classificação que tentam invisibilizar conteúdos e saberes, regulando processos de aprendizagens e avaliações.

Nesse sentido, Almerindo Janela Afonso discorre sobre essa perspectiva,

"Desde o início dos anos oitenta do séc. XX, temos vindo a assistir a um crescente protagonismo da avaliação como dispositivo de regulação dos sistemas de ensino e, mais recentemente, como dispositivos de regulação dos sistemas de administração pública. Num número crescente de países, e de uma forma mais explicita e intencional do que em outros momentos ou conjunturas históricas e sócio-políticas, a avaliação tem ampliado consideravelmente em suas fronteiras e diversificado a sua presença, passando a incidir não apenas em dimensões mais específicas das políticas educacionais, como, também, contribuindo para a definição, implementação e controle de outras políticas públicas" (Afonso, p. 12, 2007)

Ter o resultado de avaliações, por exemplo, como método de regulação e controle por parte das políticas educacionais e públicas implica diretamente em cobranças do governo federal aos sistemas de ensino e consequentemente as gestoras escolares.

As iniciativas empresariais que se infiltram a cada dia nas nossas escolas. De maneira sorrateira se instalam sob a tutela do poder executivo, desconsiderando o trabalho de todas e todos da escola pública, onde o capitalismo contemporâneo se fortalece junto aos poderes públicos esvaziando as lutas e subtraindo os ideais da educação. Nesse contexto, estes segmentos empresariais tentam demonstrar amplo e total conhecimento de administração da educação pública.

Voltando a discussão sobre direção e gestor escolar, se ambos os termos, trazem suas camadas de história, optamos aqui pelo termo usado na secretaria onde uma das autoras deste



texto atua, pois, buscando responder a pergunta de Garcia (2003) 'para quem escrevemos?', pretendemos trazer as nossas provocações para aquelas que são nomeadas como gestoras. E esta decisão, nos leva a segunda decisão que é flexionar no feminino: gestoras. Esta decisão segue o proposto por Alves, que citando Michel de Certeau (1994) traz o feminino como "uma decisão política [...] e deve ser entendido como uma tática de praticante, nesse mundo tão feminino, mas no qual se faz questão de consumir/impor uma regra/estratégia do espaço dominado (lugar) da língua" (Alves, 2003, p. 69).

Com estas nossas opções, chegamos às conversas com as gestoras buscando refletir sobre as práticas cotidianas de quem, por diversas vezes é a primeira a chegar e a última a sair das escolas. Aquela que vivencia o 'entrelugar' (Bhabha, 2013) de quem é professora e representante da secretaria de educação, jogando com situações por vezes ambíguas, desenvolvendo táticas para viver estes cotidianos.

São elas as principais articuladoras entre escola e as tomadas de decisão dos colegiados como o Grêmio Estudantil e Conselho Comunitário Escolar. Assinam frequências das servidoras, documentos, históricos escolares e atas de reuniões. São responsáveis pelo cumprimento do regimento interno, dos calendários, das normas administrativas e dos programas curriculares. Precisam acompanhar o trabalho da coordenação pedagógica e promover diálogo com responsáveis e/ou familiares dos estudantes. São responsáveis por manter o prédio da escola em boas condições, gerenciar a alimentação escolar e gerenciar os recursos financeiros e as prestações de contas.

Neste sentido, a pesquisa tem conversado com sete gestoras escolares, dos estados do Estado do Rio de Janeiro e Espírito Santo. Considerando a diversidade de problemas que as gestoras enfrentam diariamente, as soluções, muitas vezes, não dependem somente delas e sim de outras instantâneas, como por exemplo as secretarias de educação.



Na pesquisa não há identificação do nome das gestoras e nem as redes a qual fazem parte. Essa decisão é uma postura ética e cuidadosa às diversas questões apresentadas nas conversas pelas gestoras, que muitas vezes são sérias denúncias. Outra questão referente a essa questão da identificação, me apoio em Certeau (1994) em distanciar "um regresso aos indivíduos" (p. 37) e discutir o que se revela, o que se desdobra a partir das práticas.

Uma defesa que não invalida a trajetória profissional dessas gestoras e essa questão foi evidenciada com elas nas conversas, oportunizando um ambiente mais confortável na discussão das práticas vivenciadas. Em Certeau (1994) percebemos que é necessário investigar "os modos de operação ou esquemas de ação e não diretamente ao sujeito" (p. 37), para compreender sobre como se produzem e consomem as práticas, os modos e as formas criativas a partir de táticas, e que se organizam, nesse contexto, as redes educativas das gestoras escolares.

Busca-se então, com Michel de Certeau (1994) entender que nas relações, sempre sociais, as práticas comuns e a cultura ordinária das redes educativas que formam as gestoras escolares. Esteban (2003) aponta o cotidiano como "espaçotempo do desprezível, do irrelevante, do episódio, do fragmento, do repetitivo, da rotina" (p. 127). Nesse sentido perguntamos, por que é importante pesquisar as redes educativas em que as gestoras são formadas? Qual relevância esses aspectos contribuem para caminhos possíveis na resolução de problemas na escola?

As conversas aconteceram e ainda estão ocorrendo de duas maneiras, no período da pandemia da COVID-19 entre os anos que houveram maiores restrições de contato pessoal aconteceram via internet pelo meet e após a liberação, sob a coordenação da OMS, as conversas foram presenciais. O estranhamento inicial logo se desfazia com o decorrer dos primeiros minutos.

. As gestoras inevitavelmente denunciavam questões relacionadas à falta de apoio, por muitas



vezes, das secretarias de educação e nesse momento era possível dois movimentos, de perceber quais as táticas (Certeau, 1994) utilizavam para resolveram os problemas e identificar as redes educativas que às constituíam.

Neste caminho buscamos compreender, a partir das vivências das gestoras quais redes educativas as formam cotidianamente, redes educativas entendidas como conhecimentos que se entrelaçam nas práticas cotidianas, nas redes sociais, nos gestos, nas músicas ouvidas, nos filmes vistos, nas falas das diversas vozes que nos cercam, nas frases lidas, nos cheiros, nos gostos, nos toques de quem nos cerca. E esses conhecimentos segundo Alves (2019), são "espaçostempos" de reprodução, transmissão e criação de 'praticasteorias', [...] em múltiplos e complexos 'mundos culturais' (Augé, 1997; Alves, 2014) que nessas redes são criados e recriados" (p. 115).

Como e com quem nossas interlocutoras aprendem a ser gestoras? Quais redes educativas são inspiradas e se consolidam nesta função da escola? Através das conversas, temos compreendido que as redes educativas é o que nos marca pelo que aprendemos nas relações com os outros (Alves, 2019), são tecidas na relação com outras professoras, com estudantes, com familiares e amigos, enfrentando problemas, no qual, muitas vezes são resolvidos por táticas próprias. Certeau (1994) defende que "a ordem efetiva das coisas é justamente aquilo que as táticas "populares" desviam para fins próprios" (p. 93).

Ao discutir redes educativas, Alves (2019) nos explica que "a ideia de que somos todos 'docentesdiscentes' e 'discentesdocentes', [...] nos serve para mostrar a potência dos cotidianos escolares na formação de todos nós, em especial, nós professores e professoras" (p. 134). Mesmo as conversas ocorrendo com gestoras de estados diferentes, com demandas específicas de cada rede, o comum que as narrativas mostram é o fortalecimento com seus pares, aprendendo administrar e resolver situações inesperadas e que se movimentam para



desdobramentos muitas vezes desestabilizantes e/ou impossíveis de prever.

"Nas salas de aula e em outros 'espaçostempos' escolares, todos ensinam a todos. Não as mesmas coisas, mas sempre alguma coisa. [...] Precisamos aproveitar este privilégio especial desses 'espaçostempos' e suas tantas diferenças sempre presentes, 'aprendendoensinando'" (Alves, 2019, p. 134; 135).

Consideramos assim, que "as redes de "conhecimentossignificações" tecidas nos/com os cotidianos são efêmeras e se constituem diante das demandas da vida para logo se desvanecer" e que "podemos ter acesso apenas a alguns fios dessas redes" (Ferraço; Soares; Alves, 2018, p. 101). Nas conversas realizadas, cada gestora apresenta suas redes de formação, onde aprende, se constitui e desenvolve seus trabalhos a partir dessas significações.

Para Esteban (2003), "os estudos do cotidiano não oferecem garantias e as metodologias de pesquisa rascunhadas recusam a definições de etapas, procedimentos, instrumentos, teorias que mostrem o caminho seguro para o encontro da verdade" (p. 135), assim vão tecendo, no desenho da pesquisa, as conversas como uma proposta teórica-metodológica.

As redes educativas narradas nas conversas se dão na coletividade, em que aprendem com gestoras mais experientes, redes que formam com professoras e usam de táticas (Certeau, 1994) no cotidiano da escola, redes com seus familiares, onde o apoio dessas pessoas próximas as ajudam a resolver situações no prédio da escola, redes com os estudantes que aprendem a organizar o ambiente escolar conforme as demandas necessárias, redes com a solitude, em que aprendem consigo mesmas a resolver situações, uma vez que, "é preciso assumir a impossibilidade de apreender tudo o que acontece" (Ferraço; Soares; Alves, 2018, p. 101).

Para compreendermos estas redes, usamos as conversas com as gestoras. Nivea Andrade, Alessandra Caldas e Nilda Alves (2019, p. 20) dizem que "nas pesquisas com os cotidianos as 'conversas' são entendidas como o principal lócus de trabalho e produção de 'conhecimentossignificações'". A conversa é um exercício de escuta, diferente da entrevista



pois, não coloca a outra pessoa em um lugar de objeto de pesquisa.

Os resultados da pesquisa que, parcialmente, estão sendo apontados nas conversas como algo comum entre as gestoras são as denúncias por falta de apoio das secretarias de educação. Porém, apontaram além da denúncia, as suas táticas de enfrentamento dos problemas, não permitindo que o descaso de alguma instituição seja motivo para que a questão fique em aberto, sem resposta.

As revelações dessas conversas apontam fortemente para o modelo da lógica empresarial na gestão das escolas públicas da educação básica. Esse modelo, supostamente, delibera poder e liberdade de ação da gestora, porém, cobra produtividade e resultados. A partir de uma lógica empresarial na escola pública, evidenciada por parâmetros de cobranças abruptas, idealizados por eficiência, produtividade, competitividade e qualidade.

Com as conversas percebe-se que há um jogo de interesse que se desdobra em várias camadas, mas com destaque para a via de mão única, no caso a figura da gestão da escola e não da secretaria. Muito latente o discurso de naturalização das obrigações do cargo de gestora, como somente elas fossem responsáveis pela escola, desconsiderando dessa maneira, o papel dos servidores da secretaria de educação.

A inserção nessa temática de pesquisa se torna significativa para entender os encaminhamentos realizados pela secretaria para as escolas e diretamente à/aos gestoras/es escolares. É necessário um aponta ainda que muitos processos de trabalho torna-se altamente burocrático, administrativo, moroso e às vezes sem respeito às escolas, gestoras/es e servidoras/es.

Essas e outras inquietações percorrer a investigação sobre as narrativas das/os gestores sobre a maneira equilibrista de lidar com a gestão escolar. O que importa é o encontro com essas narrativas, movendo inquietudes, desfazendo certezas e provocando reflexões.



Assim, a compreensão das redes educativas que formam as gestoras se consolidam pela aprendizagem da composição no coletivo, na empatia quando uma gestora mais experiente explica algum procedimento burocrático não entendido no repasse em uma reunião da secretaria de educação.

O fato, porém, é que encontramos nestas redes educativas, situações como aquela em que durante em um feriado prolongando, a gestora recebeu uma ligação onde é informada que a caixa d'água estava vazando e ela chamou seus familiares para juntos irem até a escola tentar resolver o problema, uma vez que ela já saberia que não teria apoio da Secretaria de educação, por não ser dia útil de trabalho.

Situação semelhante, encontramos em outra escola, quando em uma segunda-feira, faltaram quatro professoras por diversas questões e um acordo interno de manter o dia letivo, com a "distribuição" de estudantes nas salas onde está havendo aulas. Nesse caminho, as gestoras organizam suas próprias redes educativas, com uma capacidade ágil na resolução de problemas.

Porém, é necessário realizar um contraponto nessas questões, as "soluções" que ocorrem de maneira perspicaz também precisam ser problematizadas a partir de uma dimensão política. Importa não considerar normal a exploração do trabalho na gestão escolar. A perspectiva que valoriza uma postura pró-ativa, romântica e salvacionista no trabalho, coloca em cheque, a todo momento, a saúde dessas profissionais e contribui para o sucateamento das escolas.

Buscando romper com este olhar, ao mesmo tempo que anunciamos as táticas das docentes, reconhecemos nas redes educativas a complexidade que se dá nas relações, sempre sociais, nas significações e aprendizagens na observação e nos cuidados e potencialmente de maneira coletiva entre os pares.

Considerando a proposta de Alves (2019) que as redes educativas "se articulam,



dependendo da ocasião" (p. 115) e pensando a partir de Coutinho (2003), que nenhuma está resolvida, nenhuma questão está dada, as gestoras, em alguns momentos, se colocam em posição tática, muitas vezes à espreita, com movimentos cambiantes, complexos, vitais e imprevisíveis. E, ao mesmo tempo, são estratégicas, elaboram e esquematizam caminhos para resolver, propor ou se esquivar de algo. São movimentos que se constituem em várias redes, em diferentes 'espaçostempos' em uma abordagem para que "tenhamos ideias que permitam analisar e compreender os processos de uso e de criação de conhecimentos e significações" (Alves, 2014, p. 164).

REFERÊNCIAS

ALVES, N.	Cultura e cotidian	no escolar. Revista brasilei i	ra de educação. 2003,	n.23, pp.62-
74.	ISSN	1413-2478.	Disponível	em:
scielo.br/j/rl	bedu/a/drzj7WstvQ	0xKy7t5GssT4mk/?format=p	odf⟨=pt. Acesso	em: 21 maio.
2024.				
	vista brasileira de	des de 'uso" de fotografias n e educação em geografia, 3 evistaedugeo/article/view/16	(6), 158–176, 2014. R	ecuperado de
	Práticas pe	edagógicas em imagens e na	arrativas. Memórias o	de processos
didáticos e	curriculares para	pensar as escolas hoje . São	Paulo: Cortez, 2019.	

AFONSO, A. J. **Estado, Políticas Educacionais e Obsessão Avaliativa.** Contrapontos, Itajaí, v. 7, n.1, p. 11-22, jan./abr. 2007.

ANDRADE, N. M. da S; CALDAS, A. N.; ALVES, N. Os movimentos necessários às pesquisas com os cotidianos - após muitas 'conversas' acerca deles. In: OLIVEIRA, Inês Barbosa de; PEIXOTO, Leonardo Ferreira; SÜSSEKIND, Maria Luiza. (org.). Estudos do cotidiano, currículo e formação docente: questões metodológicas, políticas e epistemológicas. Curitiba: CRV, 2019.



BHABHA, H. K. O local da cultura. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013.

CERTEAU, M. de. Invenção do cotidiano – artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 1994.

COUTINHO, E. **Entrevista à Mariano Blejman.** 23 Abr. 2003. Disponível em: http://www.ihu.unisinos.br/noticias/noticias-anteriores/13387-a-linguagem-e-mais-que-o-autor-entrevista-com-eduardo-coutinho Acessado em 06 Jul. 2024.

FERRAÇO, C. E.; SOARES, M, C, S; ALVES, N. Michel de Certeau e as pesquisas nos/dos/com os cotidianos em educação. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2018.

GALENDE, Federico (Org.). **Jacques Rancière: A extrema direita está tendo sucesso novamente ao apelar para os símbolos de identidade mais primitivos.** Verso Books. Tradução David Fernbach. 2019. Disponível em: https://www.versobooks.com/blogs/4202-the-far-right-are-succeeding-again-in-appealing-to-the-most-primitive-identity-symbols. Acesso em: 07 jul. 2024.

GARCIA, R. L. **Para quem pesquisamos, para quem escrevemos.** São Paulo: Editora Cortez, 2011.

ZIZEK, S. Violência: seis notas à margem. Trad. Miguel Serras Pereira. Lisboa: Relógio D"Água, 2009.