



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14690393>

e-ISSN: 2177-8183

**INSUBORDINAÇÃO CRIATIVA NAS EXPERIÊNCIAS FORMADORAS DE UMA
DIRETORA ESCOLAR**

***CREATIVE INSUBORDINATION IN THE FORMATIVE EXPERIENCES OF A
SCHOOL PRINCIPAL***

***INSUBORDINACIÓN CREATIVA EN LAS EXPERIENCIAS FORMATIVAS DE UN
DIRECTOR DE ESCUELA***

Sandra Alves de Oliveira
saoliveira@uneb.br
Doutoranda em Educação (UFJF)
Universidade Federal de Juiz de Fora

Juliana de Sousa Lima
julianalima737@gmail.com
Graduada em Pedagogia (UFSJ)
Universidade Federal de São João Del-Rei

RESUMO

Neste artigo, compartilham-se narrativas autobiográficas que refletem ações de insubordinação criativa na atuação da diretora de uma escola pública do Brasil, no período de 2018 a 2022. O objetivo deste texto é identificar e analisar as ações de insubordinação criativa evidenciadas nas narrativas autobiográficas da gestora escolar. A análise interpretativa-compreensiva das narrativas produzidas pela diretora possibilitou identificar as ações de insubordinação criativa em suas histórias de experiências contadas e compartilhadas em encontros do Grupo de Estudo, Pesquisa e Formação, no âmbito de um projeto de extensão universitária na área de Educação Matemática, entre os anos de 2021 e 2023, que discutiram textos sobre a insubordinação criativa que instigaram a produção de narrativas autobiográficas. O estudo revelou sua autonomia nas decisões coletivas tomadas no exercício de sua função nos espaços formativos da escola básica, por meio de uma liderança partilhada que contribuiu ativamente para dinamizar, apoiar e encorajar a equipe escolar.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Insubordinação Criativa. Experiência Formadora. Narrativa Autobiográfica.

ABSTRACT

This article shares autobiographical narratives that reflect actions of creative insubordination in the performance of the principal of a public school in Brazil, from 2018 to 2022. The objective of this text is to identify and analyze the actions of creative insubordination evidenced in the autobiographical narratives of the school manager. The interpretative-comprehensive analysis of the narratives produced by the director made it possible to identify the actions of creative insubordination in her stories of experiences told and shared in meetings of the Study, Research and Training Group, within the scope of a university extension project in the area of Mathematics Education, between the years 2021 to 2023, which discussed texts on creative insubordination that instigated the production of autobiographical narratives. The student revealed his autonomy in the collective decisions taken in the exercise of his function in the formative spaces of the basic school, through shared leadership that actively contributed to dynamizing, supporting and encouraging the school team.

Keywords: Democratic Management. Creative Insubordination. Formative Experience. Autobiographical Narrative.

RESUMEN

Este artículo comparte narrativas autobiográficas que reflejan acciones de insubordinación creativa en el trabajo del director de una escuela pública en Brasil, de 2018 a 2022. El objetivo de este texto es identificar y analizar las acciones de insubordinación creativa evidenciadas en las narrativas autobiográficas del director de la escuela. El análisis interpretativo-comprensivo de las narrativas producidas por la directora permitió identificar las acciones de insubordinación creativa en sus relatos de experiencias contadas y compartidas en reuniones del Grupo de Estudio, Investigación y Formación, en el ámbito de un proyecto de extensión universitaria en el área de Educación Matemática, entre los años 2021 a 2023, que discutieron textos sobre insubordinación creativa que instigaron la producción de narrativas autobiográficas. El estudio reveló su autonomía en las decisiones colectivas tomadas en el ejercicio de su función en los espacios de formación de la escuela básica, a través de un liderazgo compartido que contribuyó activamente a dinamizar, apoyar y animar al equipo escolar.

Palabras clave: Gestión Democrática. Insumisión Creativa. Experiencia Formativa. Narración autobiográfica

INTRODUÇÃO

Nas tessituras dos encontros do Grupo de Estudo, Pesquisa e Formação, no âmbito de um projeto de extensão universitária na área de Educação Matemática, do qual participamos no período de 2021 a 2023, tivemos a oportunidade de discutir textos sobre a insubordinação criativa nessa área de investigação (D'Ambrosio; Lopes, 2015; Lopes; D'Ambrosio, 2015; Lopes; D'Ambrosio; Corrêa, 2016; Santos; Lopes, 2019; Santos, 2020).

Esses textos proporcionaram-nos conceituar a insubordinação criativa como ações contrárias assumidas por profissionais, às normas ou regras impostas pelas instituições, para solucionar determinado problema de forma responsável e criativa, numa liderança partilhada através de práticas profissionais interativas e colaborativas.

Com efeito, “a insubordinação criativa é legitimada por centrar-se em práticas profissionais alicerçadas em bases éticas” (D'Ambrosio; Lopes, 2015, p. 3), as quais envolvem o que salientam D'Ambrosio, U. e D'Ambrosio, B. (2021, p. 122, tradução nossa): “A essência da ética da diversidade é o respeito, a solidariedade e a cooperação com o outro (o diferente). Isso leva à qualidade de vida e dignidade para todos”. Portanto, nossas práticas profissionais insubordinadas de forma criativa e responsável devem ser tecidas com essas bases éticas.

Esses momentos dialógicos na nossa trajetória formativa e profissional instigaram-nos a pensar e refletir sobre as ações de insubordinação criativa nas nossas experiências formadoras (Freire, 2021a; Josso, 2004) na educação básica, compartilhando neste estudo as narrativas autobiográficas da diretora que atuou numa escola pública do Brasil entre os anos de 2018 a 2022.

Nessa circunstância, “[...] o que faz a experiência formadora é uma aprendizagem que articula, hierarquicamente: saber-fazer e conhecimentos, funcionalidade e significação, técnicas e valores num espaço-tempo [...]” (Josso, 2004, p. 39) que nos instiga a rememorar nossas histórias de vida e formação nos caminhos trilhados nos diferentes espaços formativos.

Nas nossas experiências formadoras, “[...] no meio do viver e do contar, do reviver e recontar [...]” (Clandinin; Connelly, 2015, p. 51) as histórias de vida e formação, “carregamos conosco a memória de muitas tramas, o corpo molhado de nossa história, de nossa cultura [...]” (Freire, 2021b, p. 45), que representam nossas recordações-referências (Josso, 2004), vividas e contadas nesta pesquisa, de abordagem qualitativa, através de narrativas autobiográficas.

De acordo com Souza e Cruz (2017, p. 171), “as pesquisas que se apoiam nos pressupostos da abordagem qualitativa compreendem a realidade social a partir da construção e da atribuição de significados, os quais emergem de forma significativa no ato de narrar-se”. Nas narrativas autobiográficas produzidas nos espaços de formação permanente, a diretora participante da pesquisa atribuiu sentidos às experiências vividas como gestora escolar, as quais foram desafiadoras na sua atuação profissional.

Segundo Bolívar, Domingo e Fernández (2001, p. 121, tradução nossa), “num sentido amplo, pode-se entender que, no fundo, toda pesquisa qualitativa é de fato uma pesquisa narrativa”, que entrelaça nossas histórias de vida e formação (re)vividas e (re)contadas nos encontros dialógicos.

As narrativas autobiográficas como método de investigação (Passeggi; Souza; Vicentini, 2011; Souza; Passeggi; Delory-Momberger; Suárez, 2010), produzidas e analisadas nesta pesquisa, por meio da análise compreensiva-interpretativa (Souza, 2014; Souza; Cruz, 2017), tem como questão orientadora: de que forma a insubordinação criativa entrelaça as histórias de experiências de uma diretora escolar, delineadas na sua trajetória formativa e profissional? O objetivo deste

texto é identificar e analisar as ações de insubordinação criativa evidenciadas nas narrativas autobiográficas da gestora escolar.

Este texto, além da introdução e das considerações finais, está organizado em duas seções. Na primeira, discutiremos o referencial teórico-metodológico da insubordinação criativa nas tessituras da gestão escolar. Na segunda, compartilharemos as ações de insubordinação criativa nas narrativas autobiográficas da diretora participante da pesquisa.

REFLEXÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS DA INSUBORDINAÇÃO CRIATIVA NAS TESSITURAS DA GESTÃO ESCOLAR

Ler e refletir artigos científicos sobre a insubordinação criativa nos encontros formativos do Grupo de Estudo, Pesquisa e Formação em Educação Matemática, possibilitou-nos “pensar sobre as ações de insubordinação criativa” (D'Ambrosio; Lopes, 2015, p. 3) nas nossas histórias de experiências como professoras na escola básica. Por conseguinte, “[...] apresentar ações de insubordinação criativa implica ter conhecimento de causa política, social e cultural do contexto em que se inserem, requer atenção e responsabilidade sobre o processo de ensino e aprendizagem” (Santos; Lopes, 2019, p. 102).

Em 1981 surgiu o conceito de insubordinação criativa no relatório publicado por Morris, Crowson, Hurwitz Júnior e Porter-Gehrie sobre um estudo etnográfico desenvolvido com 16 diretores de escolas de Chicago, no qual se discutiu as ações de insubordinação criativa como um recurso utilizado por gestores escolares perante a burocracia educacional decorrente de órgãos superiores (D'Ambrosio; Lopes, 2015; Lopes; D'Ambrosio, 2015; Santos; Lopes, 2019; Santos, 2020). No texto publicado em 1995, Haynes e Licata conceituam a insubordinação criativa como um componente da tomada de decisão discricionária, envolvendo a flexibilização ou desobediência às diretrizes da autoridade burocrática.

Esses(as) autores(as) discutem a insubordinação criativa na prática de gestores, considerando que suas atitudes profissionais requerem prudência, disposição e desenvoltura, visando assegurar melhores condições para os(as) estudantes e professores(as) participantes das ações da gestão escolar (Lopes; Santos, 2021). Nesse contexto, é imprescindível a implementação de decisões, políticas e programas (Haynes; Licata, 1995) que dialoguem com a gestão escolar.

Uma gestão que seja democrática e “[...] reconheça a força da participação e contribuição da comunidade escolar e local no enfrentamento dos sérios problemas que acometem a escola pública e das soluções que podem emergir do/no coletivo” (Medeiros, M.; Medeiros, A., 2022, p. 15). A participação na perspectiva freiriana, “[...] enquanto exercício de voz, de ter voz, de ingerir, de decidir em certos níveis de poder, enquanto direito de cidadania [...]” (Freire, 2001a, p. 37).

Sem o “[...] direito de falar, de ter voz, de fazer o seu discurso crítico [...]” (Freire, 2002, p. 88), não será possível “viver plenamente a democracia”, conforme Paulo Freire. E também não será possível experienciar na nossa atuação “ações de Insubordinação Criativa ou de Subversão Responsável” (Lopes; D'Ambrosio, 2015, p. 2).

Conforme Lopes e D'Ambrosio (2015, p. 2), “a consciência de quando, como e por que agir contra procedimentos ou diretrizes estabelecidas permite ao profissional ser subversivamente responsável e requer assumir-se como ser inconcluso [...]”, no processo de busca permanente. Na sua atuação como diretora de uma escola pública, a partícipe da pesquisa experienciou ações de insubordinação criativa?

As narrativas autobiográficas da diretora participante deste estudo, compartilhadas a seguir, revelam sua autonomia nas decisões tomadas no desenvolvimento de sua função nos diferentes espaços da escola básica. Desse modo, obteve excelentes resultados nas atividades vivenciadas na escola, promovendo o profissionalismo interativo (Fullan; Hargreaves, 2000) e a liderança partilhada com a participação de líderes que contribuíram ativamente para dinamizar,

apoiar e encorajar a equipe escolar (Bolívar, 2023) na realização das atividades planejadas coletivamente.

Nesse contexto, corroboramos a afirmação de Souza, Passeggi, Delory-Momberger e Suárez (2010, p. 9): “[...] as narrativas autobiográficas contribuem para a auto(trans)formação de sentidos histórico-culturais concernentes à representação de si e à ação docente”. Isso foi perceptível na escrita de nossas narrativas autobiográficas, visto que os sujeitos produzem conhecimentos “[...] a partir de si mesmos, de suas trajetórias e experiências de vida” (Souza; Cruz, 2017, p. 175) e formação compartilhadas com os outros.

De acordo com Passeggi, Souza e Vicentini (2011, p. 374), “a utilização das escritas de si no processo de formação redimensiona, portanto, o papel atribuído ao sujeito”. São escritas entrelaçadas com nossas experiências formadoras e recordações-referências (Josso, 2004), tecidas nos caminhos trilhados nos espaços formativos.

Nas narrativas autobiográficas produzidas, a diretora compartilha recordações-referências de sua trajetória formativa e profissional, destacando a sua postura democrática e ética na instituição. Sendo assim, “[...] a formação descreve os processos que afetam as nossas identidades e a nossa subjetividade” (Josso, 2004, p. 41).

Em conformidade com Fullan e Hargreaves (2000, p. 105), “entende-se, assim, como fundamental o papel do diretor de apoiar e de promover o profissionalismo interativo. Essa tarefa deve envolver o auxílio aos professores para que entendam sua própria situação [...]”, por meio da vivência de diferentes práticas pedagógicas.

Conforme os autores, “liderança partilhada não significa apenas envolvimento no processo decisório, nem participação dos professores em todas as decisões. [...] Liderança partilhada e acesso a recursos estão intimamente relacionados” (Fullan; Hargreaves, 2000, p. 112) no desenvolvimento profissional.

Nessa circunstância, é preciso vivenciar a conscientização que, segundo Freire (2021c, p. 56), “[...] não pode existir fora práxis, ou seja, fora do ato ‘ação-reflexão’”. Por conseguinte, a conscientização nos proporciona atitude crítica sobre a realidade circundante. Diante disso, corroboramos as reflexões de Santos (2020, p. 38):

Acreditamos que a conscientização se materializa em práticas de cunho insubordinadamente criativas, relativas ao contexto em que se apresentam. Ou seja, não basta apenas ter consciência dos fatos, é necessário realizar (mediante a conscientização) bem intencionadas ações que justifiquem a não realização de um comando (insubordinação criativa). É preciso dominar o contexto e suas limitações para que, assim, tome decisões coerentes com a real necessidade local.

A autora enfatiza a importância da vivência da conscientização em práticas insubordinadas de maneira responsável e criativa, considerando a “[...] percepção sobre a autonomia que o profissional da Educação deve ter em suas atitudes, que poderão se constituir em uma prática subversiva responsável, pautada na criatividade e expressa no redirecionamento de suas ações educacionais” (D'Ambrosio; Lopes, 2015, p. 9). Essa vivência entrecruza as narrativas autobiográficas da diretora?

Na análise compreensiva-interpretativa das narrativas autobiográficas da diretora, utilizamos a ideia metafórica de uma leitura em três tempos utilizada na pesquisa de Souza (2004): Tempo I: Pré-análise/leitura cruzada; Tempo II: Leitura temática - unidades de análise descritivas; Tempo III: Leitura interpretativa-compreensiva do *corpus*” (Souza, 2004, 2014; Souza; Cruz, 2017).

Segundo Souza (2004, p. 122-123), “[...] os três tempos de análise são tomados numa perspectiva metodológica e mantêm entre si uma relação de reciprocidade e dialogicidade constantes”. No processo de análise das narrativas autobiográficas da diretora esse entrelaçamento foi perceptível.

Em relação ao “*tempo I* – pré-análise/leitura cruzada – configura-se como o momento de leitura individual e coletiva do conjunto das narrativas, possibilitando mapeamentos iniciais, observados desde a realização da entrevista [...]” (Souza, 2017, p. 188-189). Nessa vivência, lemos individualmente e coletivamente as narrativas autobiográficas produzidas pela diretora, realizando as marcações nas narrativas escritas, articuladas ao *tempo II*.

O *tempo II* – leitura temática – unidades de análises descritivas, segundo Souza (2017, p. 189), “busca organizar, em articulação com o tempo I, as unidades de análise que vão se revelando no conjunto das narrativas e evidenciando regularidades e irregularidades do *corpus* das narrativas”. Nesse momento, as leituras e releituras, bem como as marcações nas narrativas, contribuíram para identificar as ações de insubordinação criativa nas histórias contadas pela diretora.

Segundo Souza (2014, p. 44), “[...] o objeto central da análise temática, como tempo II, consiste na construção, após a leitura cruzada, das unidades de análise temática, tendo em vista a análise compreensiva-interpretativa” das narrativas produzidas pelos(as) partícipes da pesquisa. Nesta investigação, a análise compreensiva-interpretativa das histórias de vida e formação da diretora.

O *tempo III* – leitura interpretativa-compreensiva do *corpus* –, de acordo com Souza (2017, p. 189), “destaca-se pelo exercício hermenêutico, conforme contribuições teóricas sistematizadas por Ricoeuer (1986), a partir da análise interpretativo-compreensiva das trajetórias de vida-formação dos colaboradores [...]”. Na vivência desse *tempo*, tecido com os outros, experienciamos leituras e releituras que contribuíram para a análise compreensiva-interpretativa das ações de insubordinação criativa nas narrativas autobiográficas da diretora.

AÇÕES DE INSUBORDINAÇÃO CRIATIVA NAS NARRATIVAS AUTOBIOGRÁFICAS DA DIRETORA

Como “a narrativa se configura como uma prática de contar história e como uma abordagem de pesquisa baseada em ações individuais temporais que utilizam dados biográficos em sua análise” (Santos; Lopes, 2019, p. 104), apresentamos no Quadro 1, a seguir, alguns dados biográficos da diretora participante da pesquisa.

Quadro 1 – Dados biográficos da diretora

A diretora participante da pesquisa é natural de uma cidade do Brasil, mas não reside mais lá. Iniciou sua trajetória na educação em 1996, quando optou em cursar o magistério para atuar na docência. Na conclusão de sua graduação em Pedagogia, em 2003, numa universidade pública federal, começou sua atuação como professora em uma turma multisseriada na escola localizada na comunidade rural. A professora (diretora participante da pesquisa) residia nessa escola com a cozinheira, durante a semana. A Secretaria Municipal de Educação desse município, que iniciou sua carreira docente, disponibilizava o transporte às sextas-feiras para buscar todos(as) os(as) profissionais residentes em escolas rurais. Foram dois anos trabalhando na mesma comunidade, uma oportunidade única que lhe propiciou aprendizagens da docência. A partir dessa experiência, a professora foi criando internamente a coragem para mudar de cidade e o interesse de lecionar para crianças da comunidade rural. Assim, em 2005, teve a oportunidade de trabalhar como professora eventual em uma escola urbana. Ressalta em sua narrativa que aprendeu um pouco dos serviços da secretaria, tais como: como organizar um livro de ponto, organizar rifas, conferir materiais e outras atribuições direcionadas pela diretora da escola, quando não faltava professora regente para assumir a turma. No fim do ano de 2005 mudou para outra cidade, à busca de melhores condições de estudo e oportunidades de trabalho. Essa professora conseguiu ser classificada no concurso da cidade que morava, mas a efetivação não aconteceu. Na cidade que mora desde o fim de 2005, foi se constituindo professora de educação infantil, professora alfabetizadora, professora de informática e professora bidocente (acompanhamento ao(à) estudante com deficiência) em escola pública municipal; supervisora dos anos iniciais de um Colégio Militar; e tutora do curso de Pedagogia de uma universidade pública federal. Além da graduação em Pedagogia, cursou a Especialização em Educação Infantil e a Especialização em Tecnologia de Informação e Comunicação, na universidade pública federal, e vários cursos de formação continuada oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação que atua como professora. Como sempre almejou ser servidora efetiva, inscreveu no Concurso Público de outro município, para atuar como professora nos anos iniciais do ensino fundamental. A sua classificação e nomeação aconteceu em 2014 e, no ano seguinte, optou em mudar para a cidade. Nesse município, na escola que é professora, foi conhecendo a comunidade, a realidade local, os(as) estudantes e a importância de oferecer uma educação pública de qualidade para que estes(as) tenham novas oportunidades de vida, lazer e trabalho.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com dados das narrativas da participante da pesquisa.

A análise interpretativa-compreensiva das narrativas produzidas pela diretora possibilitou-nos identificar as ações de insubordinação criativa em suas histórias de experiências contadas e compartilhadas a seguir. Dessa forma, o itálico representa os fragmentos das narrativas autobiográficas da diretora, dialogando com o referencial teórico deste estudo e com nossas reflexões.

Na minha atuação como gestora de uma escola pública experienciei a ousadia e a criatividade nas ações desenvolvidas nos diferentes encontros, permeadas pelo desejo de “[...] uma escola pública capaz, que se vá constituindo aos poucos num espaço de criatividade. Uma escola democrática em que se pratique uma pedagogia da pergunta, em que se ensine e se aprenda com seriedade [...]” (Freire, 2001b, p. 24). Uma escola que possa acontecer a insubordinação criativa na gestão escolar e nos processos de ensino-aprendizagem dos conteúdos apresentados e discutidos nas disciplinas. Sendo assim, “ser um profissional subversivamente responsável decorre da identidade profissional construída por cada professor” (Lopes; D’Ambrosio; Corrêa, 2016, p. 299).

Dessa forma, a partir da experiência como diretora durante cinco anos, foi possível experimentar desafios e expectativas de uma gestão democrática pautada no diálogo, na interação e na consulta de todos(as) que fazem a escola pública acontecer numa relação dialógica. São muitos os desafios para gerir uma escola pública, tais como: administrar os recursos financeiros e materiais provenientes do governo federal; obter fontes extras de recursos; coordenar a equipe escolar e ouvir suas demandas; lidar com conflitos; abrir a escola aos pais e às mães e à comunidade, compartilhando saberes e experiências, dentre outros. “Nesse contexto, a gestão escolar democrática aparece como fundamental, visto que a equipe gestora, os professores, funcionários, pais, comunidade local necessitam conhecer a realidade concreta da escola e seu entorno [...]” (Medeiros, M.; Medeiros, A., 2022, p. 20-21), para que possam fortalecer as ações de insubordinação criativa no contexto escolar.

Os desafios experienciados na sua trajetória profissional como diretora foram solucionados com ações insubordinadas, de acordo com suas narrativas, uma vez que buscou discutir as relações conflituosas nos espaços formativos da escola com práticas profissionais interativas e colaborativas, defendendo uma liderança partilhada. Com efeito, “o diretor é também um profissional *interativo*, aprendendo e liderando através da cooperação” (Fullan; Hargreaves, 2000, p. 113).

Conforme Haynes e Licata (1995, p. 23, tradução nossa), “a insubordinação criativa pode ajudar os diretores a adaptarem-se aos conflitos que ocorrem quando as políticas, regras e regulamentos do distrito escolar não fazem sentido em termos de realidades situacionais”. Por isso, é imprescindível nossa “conscientização enquanto atitude crítica, baseada na relação consciência-mundo” (Freire, 2021c, p. 57).

Nessa ótica, vislumbramos a importância de refletir sobre o desenvolvimento de uma gestão coletiva, corroborando as reflexões de Gadotti (2007, p. 82): “Paulo Freire insistia na conectividade, na gestão coletiva do conhecimento social a ser socializado de forma ascendente”.

Nesses cinco anos na gestão escolar, fomos nos construindo no novo espaço escolar, com um ano de fundação e com uma diretora sem experiência na função, que foi eleita democraticamente. Foram muitos os aprendizados, as solicitações, as angústias e os desafios na atuação como diretora. Atuar nessa função me proporcionou aprendizagens significativas, as quais contribuíram para minha formação e para meu desenvolvimento profissional. Aprendi diariamente com meus pares, que me fizeram refletir criticamente sobre minha atuação e formação docente. Nosso trabalho coletivo contribuiu para o crescimento da escola nos diferentes aspectos: infraestrutura, proposta pedagógica, formação dos(as) professores(as) e outros(as) funcionários(as) para atuarem nessa escola de tempo integral, localizada na zona rural. Minha função como diretora ultrapassou o conhecimento científico, visto que na minha graduação em Pedagogia, concluída em 2003, não cursei nenhuma

disciplina em gestão escolar. Essa parte da narrativa autobiográfica da diretora corrobora a afirmação de Santos (2020, p. 45):

O perfil autônomo dos diretores escolares caracteriza a insubordinação criativa como um componente da tomada de decisão discricionária, uma vez que suas ações não se limitam às normas, pois envolvem, em sua execução, dobrá-las ou desobedecê-las.

A diretora enfatiza a relevância dos encontros dialógicos com os pares, que contribuíram para suas aprendizagens na gestão escolar, na tomada de decisão de forma responsável e criativa, “para apoiar conjuntamente os professores” (Bolívar, 2023, p. 10, tradução nossa) na sua práxis pedagógica. Ademais, salienta a importância da formação permanente na sua trajetória formativa e profissional.

Assim, adquiri os conhecimentos no curso de gestores que tive a oportunidade de participar para candidatar à direção da escola e também na minha atuação durante os cinco anos na gestão. Essas experiências de vida e formação (Josso, 2004) possibilitaram-me parar para pensar, olhar, escutar (Larrosa, 2022) e repensar práticas, atitudes, desejos e sonhos em busca de uma escola rural de tempo integral de qualidade para todos(as). À vista disso, “a escola é um espaço de relações. Neste sentido, cada escola é única, fruto de sua história particular, de seu projeto e de seus agentes. Como lugar de pessoas e de relações, é também um lugar de representações sociais” (Gadotti, 2007, p. 11). Nesse lugar de encontros dialógicos e afetivos, aprendemos-ensinamos uns com os outros.

No primeiro ano de gestão nasceu um sonho: a vontade de fazer, a idealização, a capacidade de imaginar e planejar ideias a serem vivenciadas nos espaços formativos da escola. Nesse processo de sonhar com uma escola rural pública de qualidade para as crianças, nos deparamos com as questões reais de professores(as) resistentes a mudanças em suas práticas pedagógicas, que precisam de formação para os processos de ensino e aprendizagem das crianças. Assim, “sem sonho e sem utopia, sem denúncia e sem anúncio, só resta o treinamento técnico a

que a educação é reduzida” (Freire, 2000, p. 57). Por essa razão, é importante o sonho e a utopia, a denúncia e o anúncio, palavras-chave freirianas presentes na narrativa autobiográfica da diretora, que revelam ações de insubordinação criativa na sua atuação. Sendo assim, “[...] atrever-se a criar e ousar na ação docente [...]” (D'Ambrosio; Lopes, 2015, p. 2) proporcionará atos de insubordinação criativa na nossa atuação autônoma.

De acordo com D'Ambrosio e Lopes (2015, p. 9), “[...] consideramos que exercer a autonomia seja envolver-se em um processo contínuo de descobertas e transformações das diferenças entre a prática cotidiana e as aspirações sociais de igualdade, justiça e democracia [...]”. Nessa situação, dialogar com os pares contribui para o desenvolvimento profissional.

Com as dificuldades do dia a dia de ser diretora, o sonho passa a ter um olhar mais criterioso e cuidadoso, pois passamos a enxergar o desejo, a vontade de fazer de acordo com as necessidades reais que encontramos no espaço escolar: falta de funcionários – secretário(a) escolar, coordenador(a) pedagógico(a) e monitor(a) de ônibus para acompanhar as crianças, auxiliar de serviços gerais -; pouca verba para concretização das ações e metas contidas no Projeto Político Pedagógico (PPP); e outras. Destarte, destacamos a importância de uma gestão democrática e coletiva na escola, para que todos(as) sejam protagonistas ativos na construção da identidade escolar e na resolução de seus problemas e suas dificuldades, conhecendo o contexto diário e os diferentes atores que contribuem para a construção das propostas pedagógicas da instituição.

Assim, com o envolvimento da equipe escolar teremos condições de conhecer e vivenciar novas experiências de efetivação da escola como um espaço social, formador de ações que projetem e consolidem os fundamentos de uma escola pública de qualidade e democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os relatos da diretora, em alguns momentos de sua atuação na gestão escolar, não corroborou a burocracia autoritária imposta pela Secretaria de Educação da cidade que atuou no período de 2018 a 2022. Sendo assim, suas ações envolveram a insubordinação criativa em defesa da melhoria dos processos de ensino-aprendizagem de estudantes da escola, dentre outras situações.

Nessa situação, os(as) diretores(as) tomam decisões que não corroboram as normas ou regras impostas pelas instituições, “[...] ao sentirem necessidade, desobediência às ordens expressas em prol do bem comum escolar e da preservação de sua ética moral e da justiça social” (Santos, 2020, p. 36). Suas atitudes são de insubordinação criativa, pois buscam desenvolver ações contrárias para solucionar determinado problema de forma responsável e criativa.

Na atuação como diretora, a partícipe da pesquisa buscou promover o desenvolvimento profissional de todos(as) os(as) envolvidos(as) na equipe escolar, experienciando “[...] ações positivas e em prol do bem-estar humano, com cuidado, para não comprometer a ética e o respeito ao outro” (D'Ambrosio; Lopes, 2015, p. 10). Sendo assim, “ampliar o que você valoriza é um dos atos capazes de promover o desenvolvimento profissional de todos os professores [...]” (Fullan; Hargreaves, 2000, p. 109).

A diretora ousou na sua atuação, pois construiu com os pares um trabalho coletivo e democrático nos espaços formativos da escola de tempo integral, localizada na zona rural, que contribuiu para o seu crescimento nos diferentes aspectos: infraestrutura, proposta pedagógica, formação dos(as) professores(as) e outros(as) funcionários(as).

As narrativas autobiográficas da diretora participante da pesquisa revelam sua autonomia nas decisões coletivas tomadas no exercício de sua função nos espaços formativos da escola básica, por meio de uma liderança partilhada que contribuiu ativamente para dinamizar, apoiar e encorajar a equipe escolar nas ações de insubordinação criativa desenvolvidas nas tessituras da práxis pedagógica.

REFERÊNCIAS

BOLÍVAR, Antonio; DOMINGO, Jesús; FERNÁNDEZ, Manuel. *La investigación biográfico-narrativa en educación: enfoque y metodología*. Madrid: Editorial La Muralla, 2001.

BOLÍVAR, Antonio. Fecundidad de una perspectiva expandida del liderazgo escolar: Desarrollos actuales. *In*: DÍAZ-DELGADO, Miguel Ángel; CABRERA, Óscar Julio Mauriera; NEWTON, Paul Michael; PÉREZ, César Omar Mora (coord.). **Liderazgo distribuido en educación: perspectivas, desafíos y discusiones**. Guadalajara, México: Editorial Universidad de Guadalajara y CUCEAISBN, 2023. p. 1-21.

CLANDININ, D. Jean; CONNELLY, F. Michael. **Pesquisa narrativa: experiência e história na pesquisa qualitativa**. Tradução do Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de Professores (GPNEP) ILEEL/UFU. 2. ed. rev. Uberlândia: EDUFU, 2015.

D'AMBROSIO, Beatriz Silva; LOPES, Celi Espasandin. Insubordinação criativa: um convite à reinvenção do educador matemático. **Bolema**, Rio Claro, SP, v. 29, n. 51, p. 1-17, abr. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bolema/a/XZV4K4mPTfpHPRrCZBMHxLS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 abr. 2020.

D'AMBROSIO, Ubiratan; D'AMBROSIO, Beatriz Silva. The role of ethnomathematics in curricular leadership in mathematics education. **Cuadernos de Investigación y Formación en Educación Matemática**, Costa Rica, número especial, p. 118–129, 2021. Disponível em: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/cifem/article/view/49182>. Acesso em: 3 dez. 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

FREIRE, Paulo. **Política e educação**: ensaios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001a.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. Prefácio: Moacir Gadotti e Carlos Alberto Torres. Notas de Vicente Chel. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001b.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não**: cartas a quem ousa ensinar. 12. ed. São Paulo: Olho d'Água, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021a.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Prefácio de Leonardo Boff e notas de Ana Maria Araújo Freire. 30. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021b.

FREIRE, Paulo. **Conscientização**. Nota do Editor: José Xavier Cortez. Prefácio: Consciência e História – Moacir Gadotti. Tradução: Tiago José Risi Leme. 3. reimpr. São Paulo: Cortez, 2021c.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A escola como organização aprendente**: buscando uma educação de qualidade. Tradução: Regina Garcez. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

GADOTTI, Moacir. **A escola e o professor**: Paulo Freire e a paixão de ensinar. São Paulo: Publisher Brasil, 2007.

HAYNES, Eddy A.; LICATA, Joseph W. Creative insubordination of school principals and the legitimacy of the justifiable. **Journal of Educational Administration**, Bingley, v. 33, n. 4, p. 21-35, 1995.

JOSSO, Marie-Christine. **Experiências de vida e formação**. Prefácio: António Nóvoa. Tradução: José Cláudio e Júlia Ferreira. São Paulo: Cortez, 2004.

LARROSA, Jorge. **Tremores**: escritos sobre experiência. Tradução: Cristina Antunes e João Wanderley Geraldi. 6. reimpr. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

LOPES, Celi Espasandin; D'AMBROSIO, Beatriz Silva. Insubordinação criativa de educadoras matemáticas evidenciadas em suas narrativas. *In*: CONFERENCIA INTERAMERICANA DE EDUCACIÓN MATEMÁTICA (CIAEM-IACME), 14., 2015,

Chiapas, México. **Anais eletrônicos** [...]. Chiapas, México: CIAEM-IACME, 2015. p. 1-12. Disponível em: https://xiv.ciaem-redumate.org/index.php/xiv_ciaem/xiv_ciaem/paper/viewFile/391/189. Acesso em: 12 jun. 2021.

LOPES, Celi Espasandin; D'AMBROSIO, Beatriz Silva; CORRÊA, Solange Aparecida. A insubordinação criativa em educação matemática promove a ética e a solidariedade. **Zetetiké**, Campinas, SP, v. 24, n. 3, p.287-300, set./dez. 2016. Disponível em:

<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/zetetike/article/view/8648093>.

Acesso em: 25 ago. 2020.

LOPES, Celi Espasandin; SANTOS, Patrícia Corrêa. Apresentação: a mobilização do conceito de insubordinação criativa nas pesquisas em educação. **Revista @ambienteeducação**, São Paulo, Universidade Cidade de São Paulo, v. 14, n. 1, p. 3-5, jan./abr. 2021. Disponível em:

<https://publicacoes.unicid.edu.br/ambienteeducacao/article/view/1035/789>. Acesso em: 5 set. 2021.

MEDEIROS, Maria Eduarda de Oliveira Bezerra; MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. Gestão escolar democrática e vulnerabilidade social. **Práticas Educativas, Memórias e Oralidades - Rev. Pemo**, Fortaleza, v. 4, e48747, p. 1-25, 2022.

Disponível em: <https://doi.org/10.47149/pemo.v4.e48747>. Acesso em: 23 abr. 2023.

MORRIS, Van Cleve; CROWSON, Robert L.; HURWITZ JÚNIOR, Emanuel; PORTER-GEHRIE, Cynthia. **The urban principal**. Discretionary decision-making in a large educational organization. Washington, DC: Institute of Education Science, 1981. Disponível em: <http://eric.ed.gov/?id=ED207178>. Acesso em: 25 abr. 2021.

PASSEGGI, Maria da Conceição; SOUZA, Elizeu Clementino de; VICENTINI, Paula Perin. Entre a vida e a formação: pesquisa (auto)biográfica, docência e profissionalização. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.27, n. 1, p.369-386, abr. 2011. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/edur/a/hkW4KnyMh7Z4wzmLcnLcPmg/abstract/?lang=pt>.

Acesso em: 18 jun. 2021.

SANTOS, Patrícia Corrêa; LOPES, Celi Espasandin. Ações de insubordinação criativa reveladas na narrativa autobiográfica de uma professora de matemática. **Revista Internacional de Pesquisa em Educação Matemática**, v. 9, n. 3, p. 97-113, 2019. Disponível em:

<https://www.sbembrasil.org.br/periodicos/index.php/ripem/article/view/2225>. Acesso em: 23 set. 2021.

SANTOS, Patrícia Corrêa. **Ações de insubordinação criativa na docência de uma educadora matemática**. 2020. Tese (Doutorado em Ensino de Ciências e Matemática) - Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, 2020.

SOUZA, Elizeu Clementino de. **O Conhecimento de si: narrativas do itinerário escolar e formação de professores**. 2004. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SOUZA, Elizeu Clementino de. Diálogos cruzados sobre pesquisa (auto)biográfica: análise compreensiva-interpretativa e política de sentido. **Educação**, Santa Maria, v. 39, n. 1, p. 39-50, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/11344>. Acesso em: 6 abr. 2021.

SOUZA, Elizeu Clementino de; CRUZ, Núbia da Silva. Pesquisa (auto)biográfica: sentidos e implicações para o campo educacional. *In*: AMADO, João; CRUSOÉ, Nilma Margarida de Castro (org.). **Referenciais teóricos e metodológicos de investigação em educação e ciências sociais**. Vitória da Conquista: Edições UESB, 2017. p. 167-194.

SOUZA, Elizeu Clementino de; PASSEGGI, Maria da Conceição; DELORY-MOMBERGER, Christine; SUÁREZ, Daniel Hugo. Fios e teias de uma rede em expansão: cooperação acadêmica no campo da pesquisa (auto)biográfica. **Teias**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 21, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistateias/article/view/24108>. Acesso em: 28 jun. 2021.