

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIAS E
SOCIEDADE**

Cássio José de Oliveira Silva

**A qualidade institucional da Escola como instrumento
para o Desenvolvimento: um estudo com três diretores de
escolas públicas de Cambuí-MG**

**Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Desenvolvimento,
Tecnologias e Sociedade, como parte
dos requisitos para obtenção do Título
de Mestre em Desenvolvimento,
Tecnologias e Sociedade.**

Área de Concentração: Desenvolvimento e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Máximo Pimenta

Itajubá-MG , Abril de 2014

S586q

Silva, Cássio José de Oliveira.

A qualidade institucional da escola como instrumento para o desenvolvimento: um estudo com três diretores de escolas públicas de Cambuí-MG. / Cássio José de Oliveira Silva. – Itajubá, (MG) : [s.n.], 2014.

180 p. : il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Máximo Pimenta.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá.

1. Qualidade Institucional da Escola. 2. Diretor Escolar.
3. Desenvolvimento e Sociedade. I. Pimenta, Carlos Alberto Máximo, orient. II. Universidade Federal de Itajubá. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIAS E
SOCIEDADE**

Cássio José de Oliveira Silva

**A qualidade institucional da Escola como instrumento
para o Desenvolvimento: um estudo com três diretores de
escolas públicas de Cambuí-MG**

Dissertação aprovada por banca examinadora em
Maio de 2014, conferindo ao autor o título de *Mestre em
Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade*

Banca Examinadora:

Prof.: Dr. Carlos Alberto M. Pimenta (Orientador)

Prof.a.: Maria Sarah da Silva Telles

Prof. Rogério Rodrigues

Itajubá, 2014

TERMO DE ACEITE
VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO/ PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIAS E SOCIEDADE

Eu, Prof. Dr. **Carlos Alberto Máximo Pimenta**, declaro que aceito o CD com a versão final da dissertação de meu orientado **Cássio José de Oliveira Silva** matrícula: **25947** do Programa de Pós-Graduação em *Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade*, e que o mesmo contém as indicações e correções sugeridas pela banca e poderá ser realizada sua homologação.

Em 01 de Agosto de 2014.



Assinatura orientador

Dedicatória

Ao meu filho Raul e sua mãe e a mulher que amo, Tássia. Por terem me dado os melhores momentos de prazer, amor e carinho e por terem suportado com tamanha tolerância minha rotina de dedicação e estudos para que este trabalho pudesse ser realizado. Sem dúvida, foram diretamente a viga mestra para que eu pudesse chegar até aqui.

Dedico o trabalho em especial aos diretores envolvidos na pesquisa, e a todos os profissionais das três escolas pela disposição e atenção dispensada. Dedico também a todos os profissionais que “se entregam” ao ofício da educação pública, em especial aos educadores que como se sabe, o fazem sobretudo pelo amor e crença na condição humana do que por vantagens pessoais.

Àqueles que em todos os momentos durante o desenvolvimento deste trabalho estiveram próximos de minha luta e foram diretamente solidários à ela. E por fim, às crianças e jovens estudantes no Brasil, sobretudo aqueles que se encontram no interior das escolas públicas e que mesmo as vezes sem saber, convivem diariamente em um contexto e um espaço marcado pela exclusão e pela negação do direito à qualidade da educação, resultado de um entrecruzamento de condições históricas e políticas no país, que sustentam a condição subalterna da escola pública no espectro da cidadania.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Itajubá e todos os professores do Programa de Pós-Graduação em *Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade*, por toda rica vivência acadêmica que me proporcionaram.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Carlos Pimenta, pela paciência e dedicação para comigo nos momentos do desenvolvimento do trabalho. Aos meus colegas do grupo de Pesquisa “Desenvolvimento e Sociedade” que trouxeram várias contribuições importantes nos momentos de reflexão.

À Fundação de Apoio à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), que proporcionou os recursos necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço especialmente aos professores Rogério Rodrigues e Maria Sarah da Silva Telles, que compuseram a banca de qualificação e defesa deste trabalho, e que sem dúvida tiveram uma participação decisiva para que o trabalho ganhasse maior peso científico e político.

Aos colegas de turma no curso: Ana Saia, Andréia Teixeira, Alexis Heintz, Cristiano Silva, Fabiano Clarette, Livia Azzy, Otávio Cândido, Othoniel Mollica, Thaís Cristina, Regiane Flauzino e Ricardo Barbosa. Sem vocês, todos os momentos do curso se tornariam sem sentido.

Epígrafe

“ (...) o fortalecimento das instituições é o ponto de partida para a redução dessa brecha crescente e para reconstruir, assim, as possibilidades de desenvolvimento de práticas educativas bem-sucedidas num mundo dinâmico e instável. Esse fortalecimento implica dotar as instituições da capacidade para elaborar um diagnóstico do que ocorre em seu entorno e de transformá-lo em elementos para identificar as particularidades do que significa educar no novo contexto social. Quem são os alunos, de que famílias vêm, o que trazem e o que esperam, são perguntas que devem ser respondidas diante da necessidade de desenvolver uma proposta de acordo com suas características, para poder, assim, garantir resultados de qualidade em sua educação. Uma proposta educativa que não esteja à altura dessas crianças está condenada ao fracasso e reforça as desigualdades existentes no acesso ao conhecimento. (...) Por fim, fortalecer as instituições escolares é dotá-las dos recursos que garantam uma boa articulação com a comunidade, a capacidade de comunicação, de administrar conflitos ou de liderar um processo de transformação educativa que ultrapassa seus próprios muros e que envolve a comunidade em que está inserida.”

(López, Nestor. **Escola e contexto social na América Latina: quando a globalização chega à sala de aula**. 2009)

Resumo

O presente trabalho visa contribuir com o debate acerca da problemática que envolve a busca da qualidade do ensino público no sistema educacional brasileiro a partir de ações locais envolvendo a gestão escolar. O processo de democratização do acesso a escola pública no Brasil, iniciado com o Estado Novo em 1930, mas que se efetivou sobretudo após a década de 1970, esteve aliado à ausência de investimentos e continuidade nas políticas públicas e resultou num processo de “precarização institucional da escola”, que tem na gestão, um de seus pontos mais frágeis. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é apreender as práticas organizacionais e estratégias de ação de três diretores escolares frente aos problemas cotidianos no contexto de três escolas públicas pertencentes à rede estadual na cidade de Cambuí-MG. A metodologia do trabalho é composta de um breve estudo exploratório que pôde fornecer um perfil quantitativo de cada instituição em termos de número de alunos, professores e funcionários. Após esta etapa, o trabalho realizou uma entrevista com um questionário não estruturado para apreender: **a-**) o perfil dos profissionais envolvidos na gestão escolar, **b-**) as percepções desses profissionais sobre o papel da escola, do diretor e da equipe de gestão; **c-**) as estratégias de ação dos diretores diante dos problemas enfrentados no cotidiano escolar. A pesquisa mostrou que os processos sociais extraescolares presentes na realidade dos alunos e das famílias, podem incidir direta e indiretamente em problemas de aprendizado com alunos e sobretudo na gestão das escolas; as atuais práticas dos diretores percebidas no campo de pesquisa não dão conta de atenuar estes problemas. A ausência de processos internos de planejamento nas escolas pesquisadas contribui para que os diretores sejam guiados por ações imediatistas e reforça a figura do profissional responsável apenas por solucionar as situações de conflito e crise na escola. A conclusão do trabalho revela as diversas dificuldades que a gestão das escolas públicas, personificadas na figura do diretor escolar, têm para se adaptar à nova realidade colocada pela democratização do acesso à educação.

Palavras-Chave: Diretor Escolar; Escola Pública; Qualidade institucional da Escola

Abstract

The following paper aims to contribute to the debate about the issue involving the search for quality public education within the Brazilian education system starting from the local actions involving the school administration. The process of democratization of access to public school in Brazil, was initiated with the New State in 1930, but was mostly actualized after the decade 1970-, it was associated with the absence of investments and continuity in the public policies and resulted in a process of “institutional precariousness of the school”, which has one of its weakest points in the management. Accordingly, the objective of this paper is to learn the organizational and strategic practices of three school directors against the daily problems within the context of three public schools belonging to the state network within the city of Cambuí, Minas Gerais. The methodology of the paper is composed of a brief exploratory study that could provide a quantitative profile of each institution in terms of number of students, professors, and employees. After this stage, the paper performed an interview with a non-structured questionnaire in order to learn a) the profile of the professionals involved in the school administration, b) the perceptions of these professionals about the role of the school, of the director and of the management team; c) the action strategies of the directors in front of the daily problems faced in the school. The research showed that the social extracurricular processes present in the reality of the students and families, could focus directly and indirectly on learning problems and problems with the school management. The actual practices of the directors perceived in the field of research, do not account mitigate these problems. The absence of internal planning processes within the schools which were researched, contributed so that the directors would be guided by immediate actions and reinforce the figure of the professional responsible only for solving the situations of conflict and crises in the school. This suggests that the schools which were researched, which, for a large part of public education in Brazil, has difficulties in adapting the new reality created through the democratization of school access.

Key Words: School Principal; Public School; Institutional quality of School

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
Aspectos teóricos sobre o tema da pesquisa.....	17
Localizando o objeto da pesquisa e a metodologia do estudo	26
CAPÍTULO 1- CONHECENDO O OBJETO DE ESTUDO:os diretores e as escolas da pesquisa	
1.1- Descrição dos dados da Escola1.....	36
1.1.1- Formação acadêmica e trajetória profissional da diretora:	37
1.1.2 - Percepção sobre o papel da escola, do (a) diretor (a) e da equipe de gestão	39
1.1.3- Estratégias de ação frente aos problemas enfrentados no cotidiano da escola	44
1.2 – Descrição dos dados da Escola 2	48
1.2.1- Formação acadêmica e trajetória profissional.....	49
1.2.2- Percepção sobre o papel da escola, do (a) diretor (a) e da equipe de gestão	52
1.2.3 - Estratégias de ação frente aos problemas enfrentados no cotidiano da escola	56
1.3- Descrição dos dados da Escola 3.....	66
1.3.1 - Formação acadêmica e trajetória profissional.....	66
1.3.2 - Percepção sobre o papel da escola, do (a) diretor (a) e da equipe de gestão	68
1.3.3 - Estratégias de ação dos diretores frente aos problemas enfrentados no cotidiano da escola	70
CAPÍTULO 2- DA REALIDADE DAS ESCOLAS À LUZ DA LITERATURA CIENTÍFICA	
2.1- Formação acadêmica e experiência profissional dos (as) diretores (as) envolvidas no trabalho...75	
2.2 - Percepção sobre o papel da escola, do (a) diretor (a) e da equipe de gestão segundo as (o) diretoras (o)	77
2.3 - As estratégias de ação dos (as) diretoras (as) frente aos problemas enfrentados no cotidiano da escola:	84
CAPÍTULO 3 - POSSÍVEIS E NECESSÁRIAS MUDANÇAS NA GESTÃO ESCOLAR	
3.1- Os problemas comuns e específicos na gestão escolar a partir do estudo.....	90
3.2 – O papel dos diretores e da gestão escolar	97
CONSIDERAÇÕES FINAIS	102

APÊNDICES

APÊNDICE A: Termo de consentimento livre e esclarecido para autorização de trabalho de pesquisa – UNIFEI-MG –Campus José Rodrigues Seabra	106
APÊNDICE B- Transcrição da entrevista com a diretora da Escola 1	107
APÊNDICE C- Transcrição da entrevista com diretor(a)da Escola 2.....	132
APÊNDICE D- Transcrição da entrevista com diretor(a) da Escola 3	161
APÊNDICE E: Termo de Consentimento Livre para coleta de dados no Conselho Tutelar Municipal	170

INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa se integra à linha de investigação “Desenvolvimento e Sociedade”, no interior do Programa de Pós-Graduação em *Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade* da Universidade Federal de Itajubá. O programa tem por característica inerente a interdisciplinaridade nas suas linhas de investigação, sendo que o tema desta pesquisa foi construído tomando por base um viés majoritariamente sociológico do problema de pesquisa, sem abrir mão de pesquisas na área da Administração, Pedagogia e História, que puderam contribuir com a apreensão dos fenômenos que se apresentaram à pesquisa. O estudo de temas ligados à “gestão” e a administração está tradicionalmente centrado em áreas ligadas ao estudo das ciências sociais aplicadas, como a Economia e a Administração, mas este trabalho privilegiou uma abordagem teórica ligada à sociologia da educação e aos efeitos sociais que a gestão das escolas pode tomar diante da atualidade. Nesse sentido, o estudo da gestão escolar aparece aqui a partir da apreensão das práticas, percepções e estratégias de ação dos gestores escolares frente a sua realidade no ambiente da escola. Há diversos trabalhos produzidos neste campo de estudo que apontam a importância da escola pública e da qualidade do ensino para a formação cidadã, a qualificação para o mercado de trabalho e conseqüentemente, as influências que estes processos têm no desenvolvimento do país em vários níveis (IBGE, 2010 e TELLES, 2009).

Toma-se como pressuposto para isso, que o diretor escolar tem papel fundamental na qualidade institucional da escola pública e que essa qualidade contribui diretamente com temáticas referentes não só a própria educação, mas também às áreas da administração e ao efeito que a qualidade da escola pode ter nos processos referentes ao desenvolvimento local, regional e nacional. Na perspectiva apresentada neste trabalho, o sentido do termo “gestão escolar” é mais abrangente que aquele ligado a “administração” ou “gestão” das empresas. Isso acontece porque é na gestão escolar que percebemos a influência de um conjunto maior de atores, que são guiados por princípios da gestão democrática, na qual se percebe entre outras influências, o papel do Conselho Escolar, representado por pais, alunos, professores e funcionários. A gestão democrática da escola pública pressupõe a participação e deliberação de decisões que atravessam a instituição de ensino. Nesse sentido, segundo Libâneo (2013;p. 88), a gestão escolar democrática tem como finalidades: a) prover as condições, os meios e

todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula. b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos da aprendizagem; e por último c) garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos. Por esta simples definição do conceito, podemos entender a principal distinção da concepção de gestão na escola e os modelos de gestão que predominam no ambiente empresarial e do mercado.

A idéia imanente ao conceito da “administração” no ambiente privado da empresa e do mercado, é marcada por uma direção centralizada nas mãos de uma única pessoa, onde as decisões são tomadas de forma vertical e sem participação; além disso, a administração nesses moldes tem como fins específicos o lucro, o aumento da produtividade, a inovação e a redução dos custos finais do produto ou dos processos produtivos. Nas palavras de Libâneo (2013; p.89):

Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre uma estratégia que visa ao aumento da produtividade. Nas escolas, esse objetivo não precisa ser descartado, pois elas também buscam bons resultados. Entretanto, há aí um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentar formas não autoritárias de exercício do poder, de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos.

Ainda que este trabalho tenha tomado como foco predominante a perspectiva e as representações dos (as) diretores (as) escolares sobre a escola em sua metodologia, admite-se a interferência de fatores de diversas dimensões que atingem o ambiente escolar e mais especificamente as decisões que sobressaem à gestão das escolas. Se é verdade que não podemos estender os problemas específicos que atingem a gestão das escolas públicas atuais para a compreensão dos limites e problemas do sistema educacional no Brasil como um todo, não há como fugir das evidências que apontam a nível local, limitações percebidas nas escolas públicas no âmbito da gestão escolar. Não se pode negar que mesmo na gestão democrática, efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção.

O processo de “massificação” da escola pública brasileira, iniciado no período pós-guerra (TELLES, 2009) mas intensificado sobretudo a partir de 1970, esteve aliado à ausência de recursos e investimentos na educação pelo poder público e refletiu numa mudança que

pode ser considerada como um processo de “precarização institucional” da escola em comparação ao modelo posto até o início do século (PEREGRINO, 2010). O espaço da escola, a partir da década de 1970, foi cada vez mais sendo “habitado” pelas classes populares- e isso representou um avanço em relação a democratização do seu acesso já que até a década de 1950, apenas a elite política e econômica tinha o direito de acesso à educação pública no país- mas esta “habitação”, não foi acompanhada de uma “experimentação” do processo de aprendizagem.

Isso aconteceu sobretudo por conta da fragilidade institucional que a escola assumiu. Em outras linhas, na percepção de Telles (2009), houve uma democratização do acesso à instituição escolar, mas esta abertura não foi acompanhada pela qualidade do ensino, já que os investimentos em políticas educacionais não foram suficientes, cabendo aos que quisessem um ensino de qualidade migrar para as instituições particulares de ensino. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que há pelo menos dois eixos centrais diante da crise institucional das escolas públicas atuais no Brasil. A primeira delas está relacionada a um problema de ordem estrutural, que é consequência da desvalorização profissional dos educadores, da falta de recursos físicos nos espaços escolares, da baixa qualificação dos docentes e toda sorte de relação que está numa esfera macrosociológica da questão que envolve a efetividade das políticas públicas em educação no país. Os fenômenos percebidos na relação entre escola pública e gestão escolar entretanto, ganharam maior projeção nos estudos científicos desde a década de 1990, por representarem um aspecto importante a ser analisado diante do processo de massificação do ensino no país (KRAWCZYK, 1999; PARO, 2010; PEREGRINO, 2010). Com isso, é fundamental o entendimento das particularidades dos problemas locais das escolas na busca de melhor desempenho da qualidade do ensino dessas instituições e apreender as particularidades da gestão escolar se torna um desafio necessário neste contexto.

Alguns estudos recentes sobre o tema apontam traços comuns encontrados na gestão das escolas públicas das grandes metrópoles brasileiras. Entre eles, destaca-se a concepção de Burgos (2009), em que a diversidade do público de alunos que chega até a escola pública atual reflete sobretudo na dificuldade que os gestores escolares encontram em criar planos específicos de intervenção pedagógica para seu público de alunos. Há também uma interpretação de base sociológica sobre a educação, influenciada pela literatura marxista, que denuncia o efeito negativo que as desigualdades sociais têm sobre a escolarização de

estudantes. Nesse sentido, muitos estudos apontam que os alunos das famílias menos favorecidas socialmente são aqueles que também têm os piores desempenhos escolares (ALVES & FRANCO 2008, PEREGRINO, 2010 e BARBOSA, 2011).

Por essa via, é fundamental lançar um olhar sobre as práticas de gestão das escolas públicas atuais, já que elas constituem uma dimensão chave no enfrentamento dos problemas locais e na capacidade de propor soluções a partir dos recursos (que são escassos) disponíveis. Segundo a perspectiva de Prado (2009), as *culturas de gestão escolar*¹ podem influenciar diretamente nos projetos pedagógicos e na concepção do papel da escola num contexto social específico. Nessa concepção, é na gestão escolar que podemos perceber os rituais cotidianos da escola, suas práticas organizacionais e as crenças partilhadas pelas pessoas que nela trabalham na intenção de perceber qual a relação que as instituições mantêm com a realidade de seu público de alunos e as estratégias usadas pelos gestores para qualificar o processo de ensino aprendizagem dos alunos.

Ainda na percepção da autora, as funções exímias do diretor escolar devem passar principalmente pela liderança e capacidade de desenvolvimento planejado das instituições escolares e do constante diálogo com a comunidade escolar e seu fortalecimento institucional. A liderança que o diretor escolar representa em conduzir a instituição escolar, seja ela de forma técnica ou administrativa, pode incidir em práticas de maior ou menor sucesso no combate às adversidades enfrentadas pelo alunado no processo de escolarização. O diretor escolar pode ser visto como o responsável por proporcionar espaços para levantamento das problemáticas e objetivos adequados de trabalho, além de refletir a maior ou menor crença na capacidade de aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, o trabalho tentou apreender as estratégias de cada gestor (a) na adaptação da instituição ao perfil dos seus alunos, à realidade social do seu entorno e conseqüentemente, no aprimoramento da construção de planejamentos e projetos pedagógicos voltados para um público específico de alunos e famílias.

O presente trabalho privilegiou aspectos teóricos e metodológicos no desenvolvimento da pesquisa com três diretores escolares que pudessem apreender suas percepções e estratégias de ação do âmbito do cotidiano da direção escolar para com isso, construir um panorama acerca das possibilidades e limites deste campo. As escolas estudadas

¹ O termo foi cunhado da obra *Os diretores e as culturas de gestão: um estudo nas escolas públicas no estado do Rio de Janeiro*. Trabalho apresentado por Ana do Pires Prado (2009) na 26ª Reunião Brasileira de Antropologia e no XIV Congresso Brasileiro de Sociologia.

pertencem à rede estadual de ensino do governo de Minas Gerais, e estão localizadas na cidade de Cambuí-MG. O critério na escolha das escolas que fizeram parte deste trabalho será explicado na seção que trata dos aspectos metodológicos do trabalho.

O objetivo geral desta pesquisa é contribuir com o debate científico em torno do tema da melhoria da qualidade do ensino público no país. Para isso, a pesquisa centrou esforços de análise na figura de três diretores no ambiente escolar. Os objetivos específicos do trabalho foram: a-) realizar um diagnóstico preliminar com as secretarias de cada uma das três escolas através de um estudo exploratório inicial para apreender os padrões institucionais de cada unidade escolar –como número de alunos, número de professores e funcionários e os padrões de produção e uso de informações sobre alunos e famílias; b-) realizar uma entrevista com cada um dos diretores escolares baseado num modelo de questionário não estruturado que pode ajudar a compreender o perfil profissional e a trajetória acadêmica dos entrevistados, além da percepção sobre a importância do quadro profissional que compõe a gestão em cada instituição e as percepções do diretores frente a realidade escolar, aos problemas enfrentados no dia a dia e as estratégias de ação diante desses problemas.

De encontro a isto, o trabalho pretende contribuir com a temática “Desenvolvimento e Sociedade” na medida em que se propõe e tecer considerações a partir de uma análise local mas que possui relações com esferas regionais e nacionais da educação no país. Como se sabe, a gestão escolar constitui um problema específico da escola pública, mas não o único. Nesse sentido, esta pesquisa se propõe estreitar o caminho e a relação entre qualidade institucional e qualidade do ensino nas escolas públicas. Para isso, se inspira na possibilidade que previu Alves e Soares (2007) nas escolas públicas de Belo Horizonte, em que ficou constatado a possibilidade do “efeito positivo” que as instituições de ensino públicas têm, tanto nos aspectos organizacionais como na otimização e qualificação do processo de ensino aprendizagem dos alunos.

No caso deste trabalho, a pesquisa teve como foco três escolas públicas situadas na cidade de Cambuí, no sul do estado de Minas Gerais. A escolha das escolas foi estratégica e partiu do pressuposto de que os trabalhos envolvendo o mesmo tema de pesquisa são feitos em sua maioria em grandes metrópoles, que por sua vez agregam particularidades de questões que são específicas àquela localidade ou a determinados contextos sociais.

Nesse sentido, as escolas envolvidas no trabalho desta pesquisa têm características próprias e diferentes daquelas que prevalecem nos estudos consultados sobre a mesma temática. Entre essas características, destacam-se: a localização em um município de pequeno porte², onde as relações interpessoais muitas vezes prevalecem sobre a impessoalidade que as funções profissionais exigem no ambiente institucional; o perfil de alguns alunos da zona rural, que muitas vezes convivem com a experiência de analfabetismo na família; além disso, são escolas que curiosamente têm um padrão acima da média nacional em seus indicadores de qualidade -o que prova talvez, pensando nas limitações das escolas reveladas nesta pesquisa, que os indicadores de qualidade usados para avaliar o ensino público no país podem ser contraproducentes. Há que se destacar também que a Escola 1, atende alunos desde o ensino infantil até os anos finais do ensino fundamental. Já as Escolas 2 e 3 atendem alunos do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Por isso, a escolha das escolas também partiu do pressuposto encontrado na realidade do sistema educacional brasileiro, marcado ainda pelo alto índice de evasão e desistência de alunos na passagem do ensino fundamental para o médio (INEP, 2012)³

Aspectos teóricos sobre o tema da pesquisa

Desde a década de 1970 há uma corrente analítica da sociologia da educação que encontra ecos expressivos na América Latina nos estudos envolvendo a qualidade da escola pública. A principal obra desta corrente é *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*, de Bourdieu e Passeron (1975). Além de estudos envolvendo a contribuição do modelo do sistema de ensino francês naquele período para a manutenção de uma ordem social desigual, o trabalho aponta também que este mesmo sistema se encontrava numa relação de retroalimentação entre a instituição escolar e as desiguais oportunidades que as classes populares enfrentavam no processo de escolarização dos jovens estudantes.

² Segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), são os municípios com até 50 mil habitantes.

³ Censo Escolar da Educação Básica. Resumo Técnico, 2012.

Por essa via, Bourdieu e Passeron inauguram uma linha de interpretação que valorizam aspectos extraescolares necessários à boa educação. Este trabalho nos habilita dizer que há um conjunto de elementos que são necessários aos processos de escolarização dos estudantes, mas que na maior parte das vezes escapa do domínio das classes menos favorecidas por conta de sua fragilidade e desigual oportunidade de acesso a determinados bens na estrutura social. Neste conjunto, a obra dos autores destaca a importância do que eles classificam como *capital social*, *capital econômico* e sobretudo, *capital cultural* dos estudantes como condição prévia para o sucesso escolar. Numa leitura descritiva e apurada da obra clássica destes autores, Nogueira & Nogueira (2009) ponderam que:

Cada indivíduo é caracterizado, pelo autor, em termos de uma bagagem socialmente herdada. Essa bagagem inclui, por um lado certos componentes objetivos, externos ao indivíduo, e que podem ser postos a serviço do sucesso escolar. Fazem parte desta categoria o capital econômico, tomado em termos dos bens e serviços a que ele dá acesso, o capital social, definido como um conjunto de relacionamentos sociais influentes, mantidos pela família, além do capital cultural institucionalizado, formado basicamente por títulos escolares. (NOGUEIRA & NOGUEIRA, 2009; p.51)

O estudo de Bourdieu & Passeron (1975) teve uma grande influência nas pesquisas sobre educação pública no Brasil por ter o país vários exemplos de casos de desigualdades e injustiças sociais, que se refletiam sobretudo na baixa escolarização dos cidadãos, e também por ser um país onde o sistema público de ensino só muito recentemente se efetivou como possibilidade para as classes populares.

Uma *Síntese dos indicadores sociais do Brasil*, divulgado pelo IBGE em 2010, permite a este trabalho afirmar que a escolarização dos estudantes brasileiros ainda sofre de maneira direta a influência da desigualdade social, na medida em que esta desigualdade afeta sobretudo o rendimento escolar dos mais pobres. Os dados do trabalho mostram que a taxa de escolarização líquida, analisada pelos quintos do rendimento mensal familiar *per capita*, revela fortes desigualdades entre os mais pobres e os mais ricos. No primeiro quinto (os 20% mais pobres), somente 32,0% dos adolescentes de 15 a 17 anos de idade estavam no ensino médio, enquanto no último quinto (20% mais ricos), essa oportunidade atingia quase 78% deste grupo, revelando que a renda familiar exerce grande influência na adequação idade/série frequentada (IBGE, 2010; p.47).

A leitura sobre as condições sociais de aprendizagem considera que o peso do fator social na trajetória escolar é determinante, já que pode servir para os estudantes como facilitador da aprendizagem de conteúdos e códigos próprios ao sistema de ensino, e ainda, influenciar nos esquemas mentais e nas maneiras de pensar o mundo. Para Bourdieu e Passeron (1975), para além da desigualdade de renda, a desigualdade social incide sobre as referências culturais dos jovens, representadas pelo domínio maior ou menor da língua culta e todos os elementos que funcionam como preparação e efetivação da ação pedagógica. Nesta chave, os padrões culturais das famílias mais favorecidas podem servir de instrumento numa relação mais íntima entre o mundo da família e o mundo da escola, já que é na família que os estudantes aprendem a construir o sistema de símbolos e códigos que nortearão seu padrão cultural subjetivo. Assim por exemplo, o mesmo estudo (IBGE, 2010) mostra que os estudantes das famílias mais pobres são também caracterizados por referenciais culturais estranhos aqueles que o processo de escolarização. Estas famílias não têm acesso as fontes de informação cotidianas, a revistas, jornais, computadores e internet, além de enfrentarem muitas vezes a ausência do acompanhamento escolar pelos pais já que os mesmos sofrem com o analfabetismo.

Voltando ao tema da trajetória do sistema público de ensino no Brasil, Mônica Peregrino (2010) elucida que desde a década de 1970, houve um aumento significativo da escolarização das classes populares e pobres, acompanhada de um crescente acesso à escola e uma maior permanência em seus espaços. Essa “democratização” do ensino e do acesso às escolas públicas entretanto, esteve sempre acompanhada por reprovações, abandonos, e distorções na idade - série dos alunos. Pensando sobre este fenômeno, Peregrino (2010) confirma em seu trabalho que a escola pública pode não ser a única instituição capaz de produzir condições de sociabilidade, mas vem sendo, sem dúvida, a que mais reproduz a desigualdade social na medida em que passou a ser invariavelmente a escola dos pobres no país.

Seu trabalho nos habilita a afirmar que o modelo atual da escola pública no país, não vem desempenhando um espaço de construção da cidadania, mas sim, corroborando com as desigualdades de classe. O movimento de crescente imersão do mundo popular nos serviços públicos, sobretudo numa instituição de caráter igualitário a que se propõe uma escola, sem dúvida que representa um progresso social em relação ao que se encontrava no país por

exemplo no início do século XX. A escola até aquele tempo, era um local por onde se assegurava o direito de continuar a pertencer a uma posição privilegiada na sociedade. No entanto, os desafios colocados atualmente apontam para a necessidade de as instituições escolares criarem formas de atenuar as influências que os fatores extraescolares têm na escolarização de jovens e crianças. Sobre este processo, López (2008) valoriza as condições sociais, econômicas e culturais e sobretudo o conceito de equidade, que considera elementos necessários ao processo de escolarização:

Aparece aqui uma segunda preocupação que está presente na origem desta investigação: devemos pensar a educação como condição e possibilidade para o desenvolvimento social e a equidade, ou pelo contrário,, se faz necessário pensar o desenvolvimento social e a equidade como condições sociais para a educação? (LÓPEZ, 2008; p. 21- Tradução própria)

O contexto em que as crianças e jovens se encontram hoje diante da escola pública é novo, e exige outros olhares para além da abordagem reprodutiva inaugurada com Bourdieu e Passeron (1975). Num trabalho recente do mesmo autor (LÓPEZ, 2009), esta nova realidade presente sobretudo nos países latino-americanos, concentra seus esforços de análise levando em conta que as mudanças no panorama social da América Latina após a onda de globalização e neoliberalização da economia, foram norteadas pela tríade relação presente nas políticas educacionais dos governos, e que associou uma forma possível de receituário econômico baseado na conjugação entre *crescimento, educação e focalização dos serviços públicos* (LÓPEZ, 2009: 15).

A dinâmica desta tríade é explicada da seguinte forma: o *crescimento* econômico seria capaz de garantir a acumulação de capital e manter os investimentos sociais necessários para o equilíbrio econômico e social. *Educar* seria condição impreterível nesta visão, já que é um componente capaz de influenciar a economia afim de viabilizar as possibilidades de ascensão dos jovens na estrutura social e ainda, ser um instrumento de correção das desigualdades na distribuição da riqueza. O terceiro e último elemento da tríade ideológica dos processos de globalização que atingem continente latino americano na visão do autor, sustenta que *focalizar* os serviços públicos universais na esfera do mercado poderia reduzir o ônus das despesas públicas e garantir maior capacidade de investimentos dos Estados. Todavia, o preço que se pagou por esta receita foi catastrófico: aumento das desigualdades, precarização do trabalho, fragmentação do processo de produção e conseqüentemente do mercado de trabalho,

enfraquecimento das organizações sindicais, exclusão social e a noção de que o “consumidor” substitui o “cidadão” em termos de direitos.

Como se pode imaginar, a escola pública neste contexto perde importância nos investimentos públicos e sente uma precarização institucional em vários níveis. A segmentação dos serviços de bem estar social no Brasil, frutos da crise do petróleo e do modelo econômico de livre mercado, direcionou para uma fragmentação dos recursos e serviços públicos da cidade; isso por sua vez, originou a segmentação entre serviços públicos e privados não só na escola, mas também nos serviços de saúde, segurança e políticas públicas destinadas às classes menos favorecidas (BORON, 2002; PASTORINI, 2007).

A partir dessa análise, podemos mudar o enfoque da expectativa colocada em relação a educação. Antes de pensarmos o sistema educacional como instrumento de redução da pobreza e da desigualdade, devemos nos atentar para a noção de como a pobreza e a desigualdade afetam as condições e possibilidades de sucesso escolar. Ou seja, a educação não pode ser concebida como um instrumento secundário ou um meio que visa o desenvolvimento social e a igualdade, senão antes, como nos atenta as teorias de Bourdieu & Passeron (1975) e López (2009), conceber o desenvolvimento social e a igualdade como condições necessárias para o efetivo sucesso escolar dos estudantes.

Trazendo esta leitura para nossa realidade, percebemos que os conteúdos básicos das disciplinas escolares exigem a participação e colaboração da família no aprendizado dos alunos, mas em países como o Brasil, as gerações de pais dos atuais alunos das escolas públicas são massivamente carentes desses saberes por conta do quadro generalizado de pouca escolarização e analfabetismo (IBGE, 2010; p.09). Assim por exemplo, uma pesquisa recente da UNESCO (2012) aponta que as experiências de maior sucesso nos processos de escolarização são também daquelas famílias de alunos que têm maior acesso a instrumentos necessários para a um ambiente de cultura no lar, com acesso a revistas, filmes, acesso a internet, canais educativos e toda sorte de informação e conhecimento (UNESCO, 2012).

Podemos afirmar então, que a noção de capital cultural identificada por Bourdieu e Passeron tem uma influência que extrapola os limites físicos dos locais de origem das famílias e grupos de pessoas, incidindo diretamente sobre a permanência ou manutenção da desigualdade de oportunidades, que de maneira indireta reflete sobre o desempenho de alunos no interior dos espaços escolares. Apropriando-me ainda da leitura de Nogueira & Nogueira

(2009; p.52): “A educação escolar no caso das crianças oriundas de meios culturalmente favorecidos, seria uma espécie de continuação da educação familiar, enquanto para outras crianças significaria algo estranho, distante, ou mesmo ameaçador.”.

Ainda na perspectiva de López (2009), historicamente, percebemos que os pilares sobre os quais se apoiaram as práticas educativas foram a escola e a família. Os apontamentos colocados acima nos permitem afirmar que a partir dessas mudanças, a dinâmica interna tanto das instituições escolares, como das famílias, foi modificada, com rumos e velocidades diferentes, criando uma ruptura na relação que existe entre elas. Isso pode ser visto como um processo de distanciamento mútuo entre as partes, em que a possibilidade de educar está em risco. Os alunos, as suas famílias e os docentes que atualmente fazem parte do cotidiano da escola são pessoas diferentes daquelas para as quais o sistema educacional foi originalmente estruturado. Por esse motivo, é essencial nos perguntarmos que dimensões do sistema educacional estão sendo afetadas por essas transformações e de que maneira isto está ocorrendo, a fim de elaborar uma estratégia que parta do reconhecimento dessa nova realidade social e de como ela está presente a sala de aula.

Pérez Gómez (2001) por exemplo, em sua obra *A cultura escolar na sociedade neoliberal*, atenta para as diferentes manifestações que a cultura pode representar no contexto em que vivemos. Articulando todas as suas interpretações sobre a temática com a realidade das instituições educativas, o autor destaca como imprescindível “*entender a escola como um cruzamento de culturas que provocam tensões, aberturas, restrições e contrastes na construção de significados*” (GÓMEZ, 2001; p.12). Na linha do seu raciocínio, a cultura experiencial representa e é construída no contexto social e na subjetividade de elaboração simbólica que cada sujeito (estudantes) estabelece com os outros, com o meio e consigo mesmo. A esse respeito, escreve o autor: “*na aula e na escola, há de se viver uma cultura convergente com a cultura social, de modo que os conceitos e disciplinas se demonstrem instrumentos úteis para compreender e interpretar a realidade.*” (GÓMEZ, 2001; p.261). Nesse caso, é necessário trabalhar com a aprendizagem relevante, construindo os conhecimentos a partir da cultura experiencial dos alunos, refletir sobre as diferentes culturas, vincular a cultura acadêmica com as demais, já que esta representa a socialização do conhecimento de forma mais específica e sistematizada. Enfim, criar a cultura própria em cada contexto educativo com a colaboração de todos os envolvidos nesse processo para que

seja possível às instituições escolares decidir sobre os problemas da vida escolar e da vida social dos alunos concomitantemente.

Nenhuma outra dimensão das instituições escolares é capaz de realizar tal feito a não ser os responsáveis por sua administração, ou seja, o diretor escolar. Cabe portanto, um olhar para as ações locais das instituições escolares como instrumento da proposição que nos coloca Gómez (2001) e López (2009).

Entendo o conceito de administração e direção escolar como sinônimos, o trabalho adota a perspectiva de Vitor Paro (2010), em que a definição desses conceitos passa pela ideia geral de uma utilização racional de recursos humanos e físicos para atingir determinados fins (PARO, 2010; p.765). Nesta perspectiva, o trabalho de direção escolar é dividido em *atividades meio* e *atividades fim*. Atividades meio são aquelas ligadas a tarefas e afazeres administrativos, burocráticos e toda sorte de responsabilidade necessária para que a instituição escolar obedeça padrões aceitáveis de funcionamento institucional. Ligado a ela, as atividades fim se ligam ao objetivo último da escola, que na visão do autor é garantir bons desempenhos pedagógicos a partir do processo de ensino aprendizagem dos educadores e educandos. Por essa via, é fundamental lançar um olhar sobre as práticas de gestão das escolas, já que elas constituem uma dimensão chave no enfrentamento dos problemas cotidianos e na capacidade de propor soluções a partir dos recursos (que são escassos) disponíveis.

As *culturas de gestão escolar* podem influenciar diretamente nos projetos pedagógicos e na concepção do papel da escola num contexto social específico. Segundo Ana do Pires Prado (2009), é na gestão escolar que podemos perceber os rituais cotidianos da escola, suas práticas organizacionais e as crenças partilhadas pelas pessoas que nela trabalham, na intenção de perceber qual a relação que as instituições mantêm com a realidade de seu público de alunos. Nesse sentido, a liderança que o diretor escolar representa em conduzir a instituição, seja ela de forma técnica ou administrativa, pode incidir em práticas de maior ou menor sucesso no combate às adversidades enfrentadas pelo alunado no processo de escolarização.

O diretor escolar pode ser visto como o responsável por proporcionar espaços para levantamento das problemáticas e objetivos adequados de trabalho àquela instituição, além de refletir a maior ou menor crença na capacidade de aprendizado dos alunos. Com isso, não

podemos dizer também que o diretor escolar é ele próprio responsável por proporcionar todas as condições necessárias para uma escolarização de sucesso, já que como foi mostrado acima, há influências de fatores estruturais, que estão num plano de questões que fogem das ações locais da escola. Entretanto, podemos afirmar que a gestão escolar, é a esfera da realidade onde os problemas da escola pública mais se tornam aparentes.

Um trabalho recente da UNESCO (2012 b) baseado nos dados da *Prova Brasil*, mostram que a parcela dos estudantes das escolas públicas brasileiras que chegou ao fim do ensino fundamental sem adquirir capacidades cognitivas elementares em leitura era de 30% em 2005, e de 22%, em 2009. E mais, a parcela de estudantes que termina o ensino fundamental com desempenho insatisfatório na resolução de problemas é ainda mais preocupante e permaneceu estável nos últimos anos. Aproximadamente 39% dos estudantes do 9º ano do ensino fundamental que fizeram a Prova Brasil entre 2005 e 2009 não tinham o nível básico de competência para resolução de problemas que se espera de alunos nessa etapa de ensino.

Os dados evidenciam que em comparação com os estudantes proficientes, os estudantes que não aprendem estão concentrados em escolas com os mais baixos indicadores de qualidade, como piores bibliotecas, instalações e condições de funcionamento precárias, equipes de gestores e professores menos coesas e maior violência escolar. Além disso, estão expostos a professores com menos escolaridade e piores condições de trabalho. A principal contribuição do trabalho é vulgarizar um problema estrutural da educação no país, que a partir de um somatório de fatores apontados acima, torna-se determinante um cenário onde há a desvalorização do poder público frente aos desafios de construção de uma escolarização gratuita e de qualidade.

Em âmbito local, as pesquisas mostram que a gestão das escolas públicas esbarra sempre na ausência ou precariedade na produção e armazenamento de informações sobre o perfil social de seu alunado, afetando diretamente as decisões estratégicas dos profissionais da gestão (ROSSI, 2011; BURGOS; ALMEIDA; DUTTON; ROSSI & SILVA, 2011). Segundo Ana Pires do Prado (2009), no que tange a parte da administração das escolas públicas atuais, caracterizadas pelo número massivo de alunos, reduzido corpo de funcionários disponíveis nas instituições e mal uso de tecnologias disponíveis para otimizar os trabalhos de prestação de contas e armazenamento de dados, é possível perceber que a figura do gestor escolar

assume importância ímpar por representar o lugar central que assumem na qualidade da organização da escola.

Admitindo a causa estrutural dos problemas envolvendo a educação no Brasil, mas sem pretender analisar sobre suas ramificações e consequências, é certo que não é possível modificar tais problemas sem passar por temas burocráticos e que envolvam portanto questões conjunturais de políticas públicas no país. Seguindo esta linha, é razoável acreditar que os estudos sobre ações locais podem mediar um processo de entendimento dos problemas que incidem na esfera da administração escolar.

Elencando as características mais marcantes do exercício da gestão escolar em escolas com grande número de alunos, pode-se notar a fraca divisão do trabalho entre os funcionários; a dificuldade de se relacionar com o vértice do sistema educacional (burocracia) e com a comunidade escolar; e a sensação de afastamento em relação ao trabalho propriamente pedagógico, abrindo, então, uma brecha na mesma relação entre o administrativo e o pedagógico (ROSSI, 2010). Nesse sentido, o diretor escolar não pode resolver o problema da desigualdade social dos alunos, mas representa um profissional de grande importância para instrumentalizar uma série de recursos físicos e organizacionais para que o impacto que as desigualdades sociais tenham sobre a trajetória dos alunos seja constantemente atenuado. Referenciando a perspectiva de López (2009):

A validade das propostas educativas está em seus resultados, e nesse ponto, o contexto em que se educa, as características dos alunos a que estão dirigidos e o ambiente comunitário entorno da escola são um fator fundamental, pois uma proposta educativa é bem sucedida ao conseguir se ajustar adequadamente ao entorno em que é posta em prática.” (LÓPEZ, 2009: p. 53)

Como já se disse, há uma lógica viciosa das instituições de ensino nos contextos sociais marcados pela desigualdade em que a escola, por se basear numa suposta igualdade e homogeneidade sociocultural entre os alunos, abdica de sua responsabilidade primária, que é possibilitar condições equitativas de acesso ao ensino e à cidadania. Como se perceberá nas páginas que seguem, na perspectiva dos diretores escolares envolvidos no trabalho, a condição social dos alunos têm pouco peso sobre suas trajetórias escolares, entretanto, a principal queixa esteve relacionada à família dos jovens.

Localizando o objeto da pesquisa e a metodologia do estudo

Antes de entrar nos esclarecimentos sobre o desenvolvimento metodológico deste trabalho, é importante elucidar o percurso e as experiências científicas que envolvem o presente tema de pesquisa e seus eixos de investigação. Não por acaso, o problema de pesquisa identificado neste trabalho está na pauta de diversos estudos envolvendo a sociologia da educação no Brasil e nos países da América Latina que passam, desde a segunda metade do século XX, por um processo estrutural de democratização do acesso à escola pública, mas que não foi acompanhado por investimentos públicos na mesma proporção, e com isso, vivem um cotidiano escolar marcado pela precarização institucional.⁴

A título de ilustração, podemos pensar nos trabalhos de LÓPEZ (2008) e (2009); Peregrino (2010) e Barbosa (2012), que de uma maneira geral, apontam problemas relacionados a influência que a vida extraescolar, os contextos sociais, os padrões de desigualdade entre os alunos, a desvalorização profissional dos professores e os padrões de organização institucional podem ter no maior ou menor sucesso na escolarização de estudantes. Nesse sentido, a literatura consultada neste trabalho permite afirmar que os problemas da escola pública atual, e mais especificamente da escola pública brasileira, são multidimensionais e não podem ser resumidos a causas e fatores pontuais.

Por essa via, o presente trabalho apostou num estudo específico da gestão escolar como uma possibilidade de entendimento do cotidiano dos diretores de escolas públicas na intenção de aproximar esta realidade de uma perspectiva universal frente ao contexto atual da escola pública brasileira. Para isso, escolhi três instituições de ensino que fazem parte de rede estadual de Minas Gerais localizadas na cidade de Cambuí-MG. Por esse caminho, foi possível perceber alguns fatores que se expressaram a nível local e particular nas escolas estudadas, e outros, que encontram semelhança com os problemas comuns às escolas públicas brasileiras, de caráter mais universal ao contexto encontrado no país.

⁴ Para os fins deste trabalho, considera-se a insuficiência dos investimentos na educação pública o abismo entre o número de crianças e jovens que entraram na escola a partir das primeiras décadas do século XX e o peso pouco expressivo dos investimentos destinados sobretudo à educação básica (PAIVA, 1994). Entretanto, é possível perceber uma clara mudança nesta tendência na última década, com um crescimento expressivo dos investimentos do Ministério da Educação em todos os níveis de ensino.

Na intenção de manter o anonimato das escolas envolvidas no estudo, bem como dos profissionais que contribuíram com a pesquisa, o trabalho decidiu aleatoriamente denominar as escolas em : Escola 1; Escola 2 e Escola 3. Respectivamente, os profissionais responsáveis pela gestão escolar serão referenciados como Diretor (a) da Escola 1, Diretor (a) da Escola 2 e Diretor (a) da Escola 3. A escolha das instituições partiu sobretudo de uma vivência profissional que tive em uma das escola pesquisadas como professor e também a necessidade de entender a gestão escolar longe dos grandes centros metropolitanos no Brasil.

Além das entrevistas com os diretores através de um roteiro pré definido de perguntas dividido em três eixos temáticos, fiz um levantamento do histórico de atuação do Conselho Tutelar da Criança e do Adolescente no município no período que compreendeu entre janeiro e dezembro de 2012. Esta iniciativa foi necessária para entender os principais motivos de atuação do órgão e as influências que ele poderia ter na vida escolar dos estudantes.

O percurso do trabalho de campo nesta pesquisa começa com um estudo exploratório envolvendo as três escolas públicas da rede estadual localizadas na cidade de Cambuí-MG. Esta etapa inicial teve como objetivo apreender os padrões de gestão da informação no âmbito das secretarias das três escolas. Iniciado em outubro de 2012, esta etapa do trabalho teve como objetivo, coletar dados quantitativos que permitissem traçar um perfil institucional mínimo de cada escola, que incluiu o número de alunos, o número de funcionários que compõem a gestão, número de professores e quantidade de turmas para cada série nas escolas. Esta etapa do trabalho de campo serviu também para formular hipóteses iniciais no desenvolvimento do questionário usado para as entrevistas.

Segundo Preti (2006), a metodologia de um estudo exploratório tem como seus principais objetivos: a-) ajudar na formulação de um problema para investigação mais exata, ou seja, é uma etapa inicial para um processo contínuo de pesquisa; b-) Aumentar o conhecimento sobre o fenômeno e criar hipóteses sobre sua problemática; c-) ajudar a estabelecer prioridades para a etapa posterior da pesquisa; e por fim, d-) possibilitar a obtenção de informações sobre as possibilidades práticas de realização da pesquisa. Entretanto, segundo o mesmo autor, um estudo exploratório conduz apenas a intuições ou hipóteses, mas não podem servir para demonstração e verificação de conclusões (PRETI, 2006; p. 10). No caso deste trabalho, o estudo exploratório inicial teve o objetivo de fazer um levantamento de informações e dados administrativos sobre os padrões organizacionais de

cada escola em relação aos documentos e informações que as secretarias de cada instituição conservavam sobre dos alunos, suas famílias e dos bairros em que estão inseridas. Esta etapa do trabalho foi concluída em novembro de 2012.

Além de servir aos objetivos colocados anteriormente, o estudo exploratório com as três escolas contribuiu para apreender as hipóteses e problemáticas principais na pesquisa e com isso, auxiliar na formulação do roteiro de perguntas que constituíram o questionário final usado nas entrevistas com diretores. Apesar de adotar um modelo de questionário não estruturado, na intenção de expandir as possibilidades de o entrevistado relatar experiências e percepções pessoais que outro método poderia tolher, o modelo de questionário pautou-se por três eixos temáticos e se dispôs a apreender a realidade de cada instituição a partir da percepção e das atitudes dos próprios profissionais responsáveis pela gestão escolar.

Nesse sentido, o roteiro de perguntas previamente elaborado, privilegiou no “Eixo Temático I” a formação acadêmica e a experiência profissional de cada entrevistado (a). No “Eixo Temático II” foram agregadas perguntas referentes à equipe de gestão de cada escola e a função de cada um dos profissionais que fazem parte desta equipe, além da função ideal do diretor, ou os atributos inerentes a um profissional da gestão escolar segundo a percepção dos próprios entrevistados. No último bloco de perguntas, o “Eixo Temático III” pretendeu avaliar os principais problemas percebidos pela direção das escolas e as estratégias de enfrentamento desses problemas por cada um dos profissionais entrevistados.

A estratégia de focar as diretrizes de investigação apenas na figura do diretor ou gestor escolar pode trazer alguns limites para a apreensão da totalidade dos fenômenos que atingem a administração de escolas públicas, na medida em que há sempre influências externas de atores que participam indiretamente nas decisões da instituição. No caso específico deste trabalho, isso ficou muito aparente no discurso dos entrevistados na medida em que há um modelo normativo de gestão escolar nas escolas mineiras instituído pelo governo estadual, baseado nos princípios da gestão democrática. A partir deste modelo normativo, tanto a escolha dos próprios diretores, como também por exemplo, a construção do Projeto Político Pedagógico nas escolas, devem ser feitos sempre a partir de decisões tomadas no âmbito do Conselho Escolar; que é um órgão formado por representantes de pais de alunos, professores e funcionários da escola que têm autonomia para participar e deliberar nas decisões que afetam a vida institucional da escola.

Com efeito, há trabalhos voltados para a compreensão da realidade escolar e da administração das escolas públicas que valorizam a importância que o diretor escolar tem no menor ou maior sucesso da instituição. Vitor Paro (2010), entende que o diretor escolar é o responsável direto pelo cumprimento das regras, normas e pessoas que compõe o cenário da escola e por isso, tem um papel fundamental nos processos que estão por trás daquela instituição, apesar de não agirem de forma autônoma. Na perspectiva do autor:

Essa valorização do diretor de escola segue paralela à valorização da administração no ensino básico, já que ele é considerado o responsável último pela administração escolar. Enfim, é o diretor escolar que de acordo com a lei, responde, em última instância, pelo bom funcionamento da escola, onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania. (PARO, 2010; p. 766)

Paralela a esta interpretação, Ana Pires do Prado (2009) fez um estudo com algumas escolas públicas do Rio de Janeiro na intenção de compreender os efeitos que as “culturas de gestão escolar” tinham no maior ou menor desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Sua perspectiva é que as chamadas “culturas de gestão”, que referem-se aos rituais cotidianos da escola, suas práticas organizacionais e as crenças partilhadas por aqueles que nela trabalham, determinam também uma identidade à escola que se liga à identidade de sua liderança. Há assim, uma interdependência entre os objetivos de funções da escola e a organização e gestão do processo de trabalho na escola.

Deste modo, o trabalho desta pesquisa compartilha das concepções em voga que têm se firmado sobre o papel que o diretor escolar tem no ambiente interno da escola. Nesse sentido, procurou construir um leque de questões na abordagem para as entrevistas que pudesse dar conta de apreender o perfil profissional, as percepções pessoais sobre o ofício da direção escolar e também os principais problemas que chegam até o domínio da gestão nas escolas, bem como as estratégias de enfrentamento destes problemas por cada um dos diretores envolvidos no trabalho.⁵

Apesar de o trabalho adotar um rol de questões predefinidas para a entrevista, o roteiro das perguntas não delimitou em nenhum momento a fala dos entrevistados e os assuntos que fugissem às questões propostas. A opção pelo questionário não estruturado foi aderida pela possibilidade de construir um leque de questões que buscasse uma resposta pessoal e

⁵ Ver modelo do questionário usado com diretores nos documentos em anexo ao trabalho.

espontânea, com todos os pormenores e restrições que o informante considerasse necessários (PRETI, 2006; p. 39).

Para que seja possível uma relação de pesquisa o mais próxima possível do limite ideal, muitas condições deveriam ser preenchidas: não é suficiente agir, como o faz espontaneamente todo “bom” pesquisador, no que pode ser consciente ou inconscientemente controlado na interação, principalmente o nível da linguagem utilizada e todos os sinais verbais ou não verbais próprios a estimular a colaboração das pessoas interrogadas, que não podem dar uma resposta digna desse nome à pergunta a menos que elas possam delas se apropriar e se tornarem os sujeitos. Deve-se agir também, em certos casos, sobre a própria estrutura da relação (e por isso, na estrutura do mercado linguístico e simbólico), portanto na própria escolha das pessoas interrogadas e dos interrogadores. (BOURDIEU, 1997: p. 696)

Explicar o percurso metodológico neste trabalho, ou aquilo que Bourdieu sugere como uma abordagem “mais próxima possível do limite ideal” exige de um lado a compreensão amadurecida de um problema de pesquisa, de outro, a escolha da fundamentação teórica que o sustenta. No primeiro caso, me parece que é nítida a atenção dada pelos pesquisadores contemporâneos aos desafios colocados pela gestão escolar num contexto de experimentação da democratização no acesso à escola pública. No caso específico deste trabalho, procurei alterar a lógica dominante nos estudos sobre gestão escolar, que se voltam majoritariamente ora para os grandes centros urbanos (BARBOSA, 2011), ora para contextos de vulnerabilidade sociais na escola (BURGOS, 2009), ou ainda para um panorama de dimensão nacional, com experiências de objetos de estudos diversificados geograficamente (KRAWZYC, 1999).

O interesse que me despertou para tal empreitada foi o fato de já ter trabalho com temas semelhantes em outros contextos e também por ter atuado como professor contratado durante um período de aproximadamente oito meses em uma das escolas que fizeram parte deste trabalho. A conjunção destes dois fatores me permitiram perceber que haviam questões novas dentro do contexto de uma dessas escolas, como por exemplo, o comportamento personalista dos profissionais no ambiente profissional e também as poucas estratégias de planejamento e intervenções pedagógicas pela equipe gestora.

Como se percebe, a metodologia deste estudo tentou se ajustar a uma compreensão da realidade da gestão escolar a partir da percepção e das ações individuais de cada diretor (a) envolvido (a) no estudo. Assim, o trabalho se propõe a estabelecer uma aproximação da

realidade e do cotidiano da escola pública sob a ótica dos próprios atores envolvidos no seu dia-a-dia; considerando que nada pode ser mais representativo à realidade escolar e sua compreensão do que a percepção dos próprios profissionais que experimentam a vivência desta realidade.

Assim, compreender a gestão escolar a partir das práticas e percepções do (a) próprio diretor (a), além de contribuir com o entendimento dos principais problemas a nível local nas escolas, possibilitou a este trabalho ter perspectivas de enfrentamento e atenuação dos pontos negativos em relação às escolas pesquisadas, tendo como objetivo último a busca daquilo que caracteriza o “efeito positivo da escola” na visão de Alves & Soares (2007).

Cada sociedade escolhe, através de suas opções históricas, um patamar possível para o aprendizado de seus estudantes. Entretanto, em torno dessa estrutura há grande variação. Em sociedades desiguais, como o Brasil, o nível esperado de desempenho varia de forma acentuada com o nível socioeconômico. O sistema escolar sozinho não consegue mudar esta determinação social, mas diferentes escolas são mais ou menos bem-sucedidas em fazer com que os seus alunos tenham aprendizado melhor do que o esperado pelas suas condições sociais. Essas variações explicam o efeito das escolas. (ALVES & SOARES, 2007: p. 468)

Para além dos problemas estruturais que atravessa a crise da educação no Brasil e que sem dúvida chegam até o ambiente escolar e conseqüentemente até o profissional responsável pela sua administração, as instituições podem ter estratégias particulares de intervenções pedagógicas e planejamento que não demandem responsabilidades externas à instituição, e que por sua vez contribuam para enfrentar os desafios mais comuns no seu dia-a-dia, e nesse sentido o papel do diretor escolar é fundamental.

Por outro lado, os trabalhos de pesquisa feitos com escolas públicas brasileiras têm sempre uma característica em comum: são escolas localizadas em grandes metrópoles, com grande número de alunos (BARBOSA, 2011; PEREGRINO, 2010 e BURGOS, 2012, etc) e marcadas ou pelo baixo indicador de qualidade do ensino (BARBOSA, 2011; BURGOS, 2009) ou pelo sucesso que obtém na qualidade de ensino e no julgamento da opinião pública, sendo tomadas sempre como exemplos a serem seguidos (ALMEIDA & NOGUEIRA, 2003). Não é comum pesquisas que fogem à este padrão metodológico. A proposição deste trabalho com três escolas públicas situadas num pequeno município e que têm indicadores de qualidade senão iguais, superiores à média nacional, tenta apreender os fenômenos que estão

por trás da realidade da gestão escolar em contextos sociais menos complexos, ou seja, em cidades com menor dimensão ⁶.

Como nos ensinou Bourdieu (1975), se é verdade que as instituições sociais refletem em grande medida os processos vividos na maneira como a sociedade se organiza e compactua seus valores, é possível que a realidade da escola pública nos pequenos municípios seja radicalmente distinta daquela encontrada nas grandes cidades. Em outras palavras, há sempre um “efeito social” por trás das diferentes instituições sociais que varia conforme a realidade social em que a instituição está posta. Dentre as três escolas pesquisadas, duas delas – Escola 2 e Escola 3- tem o perfil massivo de alunos, como a maior parte das instituições escolares públicas no país, ou seja, tem uma numero grande de alunos e uma reduzida equipe de trabalho. Já a Escola 1, atende somente alunos do ensino fundamental e tem praticamente menos da metade dos alunos que as outras duas escolas concentram.

O final do trabalho de campo com as três escolas apontou questões curiosas envolvendo problemas de evasão escolar de alunos e casos que fugiam ao controle do estudo envolvendo a gestão das escolas. Assim, percebi que seria ideal fazer uma investida na sede do Conselho Tutelar Municipal para levantar os casos mais comuns de problemas dos jovens da cidade com as escolas e as ações tomadas pelo conselho junto a essas instituições e as famílias.

O quadro abaixo resume de forma pontual os principais motivos de atuação do conselho tutelar na cidade e permite afirmar que a vida extraescolar dos jovens estudantes tem grande peso sobre os problemas vividos no interior das escolas. Não é a proposição desta pesquisa analisar a relação que as escolas estudadas mantém com o Conselho Tutelar na cidade, mas a iniciativa de buscar dados sobre a atuação deste órgão se deu na intenção de diagnosticar de maneira rápida os principais motivos de atuação do conselho e perceber quais as principais fontes de problemas familiares dos jovens na cidade.

⁶ O indicador de qualidade usado como referência é o mesmo usado pelo governo federal e estadual para avaliar a qualidade do ensino e as instituições escolares no país: o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). O Índice é baseado nos dados da Prova Brasil e nas taxas de reprovação de cada instituição e varia de 0 a 10. Em 2011, o IDEB das escolas estudadas foi: Escola 1= 5,2; Escola 2=5,0; Escola 3= 4,9. Ainda em 2012, a média do IDEB nacional foi de 4,9.

Atuação do Conselho Tutelar na cidade de Cambuí-MG de Janeiro a Dezembro de 2012

Motivos de Atuação do Conselho Tutelar no município (agrupados em idade)	Registros
Violação de Direitos (omissão, agressão e maus tratos)	98
Falta de acesso a Educação, evasão e fracasso escolar	26
Encaminhamento a Rede de apoio Voluntario	20
Violência Sexual	6
Abandono	2
Envolvimento com álcool/ drogas	5
Requerimento Vaga em Escolas e Creches	6
Jovens Infratores	2
Conflitos Familiares	2
Recambiamento (Troca de Escola)	1

(Fonte: Conselho Tutelar dos Direitos da Criança e do Adolescente de Cambuí-MG)

Esta iniciativa serviu portanto, para reforçar ainda mais a hipótese de que há fatores de diversas naturezas que atingem a vida dos estudantes no município e que a escola pública, em especial a gestão escolar, encontra dificuldades em se preparar para a realidade que está posta na vida extraescolar destes estudantes.

Este trabalho foi dividido em três capítulos, além da introdução e das considerações finais. Na seção intitulada “CONHECENDO O OBJETO DE ESTUDO: os diretores e as escolas da pesquisa” há uma contextualização geral das escolas e dos profissionais que fizeram parte do trabalho. A pretensão do capítulo foi expor, de forma mais imparcial possível, os dados colhidos no trabalho de campo junto dos fragmentos colhidos na entrevista com os diretores a partir de cada eixo temático específico. Assim, nesta parte do trabalho são expostas as particularidades referentes à formação acadêmica e trajetória profissional dos diretores, a percepção sobre o papel da escola, do diretor e da equipe de gestão e por fim, as

estratégias de ação dos diretores em cada instituição na solução dos problemas enfrentados no cotidiano da escola.

Na seção seguinte, intitulada “Da realidade das escolas à luz da literatura científica” a pretensão foi lançar um olhar para os achados do trabalho de campo com as escolas a partir do que a revisão de literatura sobre o tema têm diagnosticado em outros contextos. Deste modo, neste capítulo foram expostos os principais pontos relacionados à formação acadêmica e trajetória profissional dos diretores, às suas percepções sobre o papel da escola, da direção e equipe de gestão, além de suas estratégias de solução dos problemas colocados no dia a dia. Neste capítulo, há a proposição de apreender os fenômenos que atravessam as particularidades de cada diretor nas escolas à luz de outras pesquisas sobre o mesmo tema.

Em “Das possíveis e necessárias mudanças internas na Gestão das Escolas”, o trabalho teceu algumas considerações sobre os fenômenos que são comuns nas escolas públicas no Brasil, e outros que se revelaram de modo mais particular nos contextos específicos das escolas pesquisadas. Interessante notar que apesar de haver muitos fenômenos que parecem universais nos problemas relacionados à escola pública no país, as escolas pesquisadas concentram questões específicas e muitas delas não apareceram nas pesquisas consultadas sobre o tema. Além disso, o trabalho sugere considerações sobre o papel do diretor escolar e a importância de se repensar sua posição profissional e política no âmbito institucional das escolas.

CAPÍTULO 1.0 – CONHECENDO O OBJETO DE ESTUDO: os diretores e as escolas da pesquisa

O intuito desta seção é dar contextualização e descrição ao objeto de estudo desta pesquisa através de informações colhidas no trabalho de campo com as escolas e os profissionais que fizeram parte do trabalho. A pretensão do capítulo foi expor, de forma mais imparcial possível, os dados colhidos no trabalho de campo, junto aos fragmentos colhidos na entrevista com os diretores a partir de cada eixo temático específico. Assim, são expostas as particularidades referentes à formação acadêmica e trajetória profissional dos diretores, a percepção sobre o papel da escola do diretor e da equipe de gestão, e por fim, as estratégias de ação dos diretores em cada instituição na solução dos problemas enfrentados no cotidiano da escola.

1.1- Descrição dos dados da Escola 1

A Escola 1 é a que tem o menor número de alunos entre as três instituições envolvidas na pesquisa. Está localizada num bairro afastado da zona central da cidade e além disso, segundo o depoimento da diretora, tem boa parte dos alunos oriundos da zona rural. A escola oferece desde o ensino infantil até o Ensino Fundamental I e II ⁷. Com isso, percebe-se que a Escola 1 atende um público de alunos de idade inferior em relação às outras duas instituições, e tem uma relação de número de funcionários por alunos mais vantajosa do ponto de vista quantitativo.

A Escola 1 possui quatrocentos e vinte e quatro alunos, cinco funcionários que trabalham na secretaria, quatro pessoas envolvidas na equipe de gestão, sendo 1 diretora, 1 vice-diretora e 2 supervisoras pedagógicas. Vinte e cinco professores formam o quadro docente da instituição, além de dois bibliotecários, compondo um total de 50 funcionários.⁸

Escola 1- Informações colhidas na secretaria Escolar

Número total de Alunos	424
Número de Funcionários na secretaria	5
Número de funcionários da gestão (direção)	4 (1 diretora; 1 vice-diretora e 2 supervisoras)
Número de professores	25
Bibliotecários	2
Número total de funcionários	50
Nota do IDEB em 2011	5,2
Número Total de Alunos Atendidos pelo “Bolsa Família”	116

⁷ A classificação do ensino fundamental do Estado de Minas Gerais é dada pela seguinte terminologia: do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, usa-se o termo **Fundamental I**. Do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, usa-se o termo **Fundamental II**.

⁸ O Número total de funcionário em cada instituição inclui os (as) funcionários da cozinha e da limpeza da escola.

1.1.1- Formação acadêmica e trajetória profissional da diretora:

Em relação à sua formação acadêmica e trajetória profissional, a Diretora da Escola 1 relatou suas adversidades enfrentadas para ingressar no Ensino Médio e concluir sua vontade em cursar o ensino de magistério, desde que concluiu o ensino fundamental em 1985. Segundo ela, houve uma resistência grande por parte de seu pai e familiares para isso, na medida em que não havia uma perspectiva positiva para os estudos após a formação básica do ensino fundamental, não restando outra coisa que não “o momento de trabalhar”. Segundo a diretora, isso é um comportamento ainda comum em algumas famílias, percebido nos momentos finais do ensino médio, onde os pais pensam que os estudantes cumpriram seu papel ao terminar o ensino médio, e que portanto devem pensar apenas em trabalhar.

Além disso, seu relato também anuncia as dificuldades enfrentadas para o acesso à escola no período noturno, marcado por caminhos sem iluminação, e tendo de atravessar a rodovia que corta a cidade, fato que deixava seus familiares preocupados e apreensivos com sua segurança. Na visão da diretora:

Entrevistada: (...) eu percebi que o meu pai também tinha essa visão, que eu ia fazer a oitava série e ia parar né? ou no máximo eu ia entrar no colegial que era de manhã. E naquela época eu já imaginava assim, porque que eu vou fazer colegial se a faculdade é tão difícil? não tinha por aqui, o pessoal que fazia tinha que ir até Varginha, Três Corações e ainda era pago e não tinha condução. Então eu optei pelo magistério. Meu pai falou: ‘Não, de jeito nenhum estudar a noite.’ Eu falei: ‘Não, eu vou fazer.’ Foi a única vez que eu teimei e enfrentei e passei por muitas dificuldades realmente. Vir a noite, as vezes sem ter companhia, enfrentar a escuridão das ruas e tudo (Diretora da Escola 1)

Por sua resistência e disposição para continuar os estudos, contrária até mesmo a posição da família e das adversidades enfrentadas naquela ocasião, a diretora ingressou no ensino do magistério em 1983, concluindo-o em 1985. Entre 1985 e 1990, segundo ela, teve de se virar com aulas segmentadas em várias creches do município e lecionando ensino religioso, até em 1990 ser nomeada como funcionária efetiva do estado depois de ter prestado um concurso.

Em 2002 iniciou o curso “Normal Superior” a distância, através de uma política nacional para formação de docentes que atuavam a partir do ensino fundamental mas que não tinham formação a nível superior. Na sua avaliação, foram momentos difíceis por conta de sua pouca familiaridade em trabalhar com as tecnologias que o formato do curso exigia.

Segundo ela, as pessoas que ingressaram no curso naquele momento não tinham domínio sobre ferramentas tecnológicas elementares, como email, para poder cumprir as exigências formais do curso, e por isso, todos fizeram os trabalhos de conclusão de curso escrito à punho.

Concluiu a graduação em 2005 e logo iniciou um curso de Pós- Graduação *latu sensu* na área de *gestão, orientação e supervisão escolar*. Segundo ela, mesmo concluído, o curso não teve o reconhecimento do Ministério da Educação e por tanto não tem validade oficial.

Sobre sua posição profissional como diretora, relatou que assumiu a gestão em 2007, tendo passado por um processo prévio de certificação validado pelo Estado, que lhe garantiu o direito de se candidatar à gestão naquela escola. Na sua percepção, há um déficit grande de candidatos aptos a ocuparem o cargo de direção nas escolas públicas.

Entrevistador: Quer dizer então que mesmo que você esteja atuando na direção atual, você tem que fazer o processo para certificação de tempos em tempos?"

Entrevistada: É. Não era para essa (gestão) não. Era obrigatória porque já que a gente está atuando a nossa... o nosso mandato, vai até o final. Mas como ta faltando pessoas certificadas pra assumir a direção de lugares que têm aposentadoria, tem exoneração de cargo né? Então é, tem que ser gente certificada. No começo do ano nós recebemos vários emails divulgando que em Monte Sião a diretora de lá tinha saído, não sei porque motivo, e, não tinha ninguém certificado no município pra assumir. Então eles estavam pedindo divulgação na região se alguém fosse certificado pra ir pra lá (...). (Diretora da Escola 1)

Em síntese, a Diretora da Escola 1 atua na mesma escola há vinte e três anos e está no cargo da direção/ gestão da escola há seis anos. Isso nos permite afirmar que é uma pessoa que tem uma relação profissional antiga e estável com a mesma instituição, e que tem a confiança da comunidade local e das famílias dos alunos, já que cumpre atualmente seu segundo mandato.⁹ Além disso, podemos afirmar que possui formação acadêmica a nível de graduação e tem um diploma de especialização (mesmo não reconhecido pelo MEC) na área de gestão escolar.

⁹ No momento em que encerrei a entrevista ela me contou que em todos os processos de eleição para a gestão daquela instituição sempre houve chapa única, já que nenhuma outra chapa quis se candidatar para a disputa.

1.1. 2 - Percepção sobre o papel da escola, do (a) diretor (a) e da equipe de gestão

Sobre as perguntas referentes ao segundo eixo temático, a percepção da Diretora da Escola 1 trouxe questões pertinentes ao trabalho. Segundo sua expectativa e crença, um “bom” diretor é aquele que sabe ouvir as pessoas, fazer ponderações nos conflitos que surgem no interior da escola, na intenção de solucioná-los levando-se em conta sempre a versão de todas as partes envolvidas. Relatando as principais dificuldades que encontrou durante sua experiência na gestão escolar, apontou que umas das mais difíceis de se contornar foi a exigência de sua atuação junto ao planejamento pedagógico dos professores nos planos de aula.

(...) eu não tinha aquele conhecimento dos CBC¹⁰ de cada matéria. Então eu me sentia apavorada né? Como é que eu vou conseguir sentar e conhecer o CBC de português, matemática, de história, de geografia. Porque né? o dos anos iniciais sim, eu tinha conhecimento. Então eu sofri muito nessa parte. (Diretora da Escola 1)

Apesar disso, a diretora deixou claro que atualmente há um profissional responsável por acompanhar sistematicamente o planejamento dos conteúdos de todas as matérias, que ocupa o cargo de supervisora pedagógica. Além da parte pedagógica, a diretora também relatou que entre as coisas que considera mais difíceis no seu cotidiano, está a responsabilidade sobre o viés financeiro da escola, que envolve também a prestação de contas em licitações e toda movimentação de recursos que a escola recebe do poder público e deve destinar na gestão da instituição. Segundo seu depoimento:

(...)a questão financeira era assim, toda a vida você tinha que fazer prestação de conta, tem que tá ali ciente, mas ali agora tá muito pesado a parte de finanças, porque a legislação foi mudada varias vezes né? Antigamente você fazia assim, toda vida a gente tem que fazer as tomadas de preços, comprar o menor preço(...)Então,eu tenho que fazer licitação da merenda, eu tenho que fazer licitação do material de limpeza, eu tenho que fazer licitação do material de consumo em geral né? (...)É a questão do capital e do custeio. Tem uma parte do custeio que é a manutenção da escola e o capital permanente é o material que você compr. E isso tudo eles colocam assim um terror em cima de você. Se der algum

¹⁰ CBC é o Conteúdo Básico Comum de cada disciplina no ensino fundamental e médio, ou seja, é um manual para orientar os assuntos e temas a serem trabalhados no planejamento pedagógico dos professores. É um material fornecido pelo estado para estruturar as temáticas prioritárias a serem trabalhadas com os alunos de forma comum em todo o estado.

problema você vai ser punido administrativamente, criminalmente sabe? Então isso é muito pesado.” (Diretora Escola 1)

A relação da diretora com a parte financeira da Escola 1 evidenciou que a gestão escolar é constantemente submetida a processos de cobranças sobre normas para o cumprimento formal das licitações e prestação de contas de todos os gastos. Segundo seu relato, no passado tudo isso era feito por ela própria e de maneira menos burocrática. Atualmente, a responsável por fazer este tipo de trabalho, segundo a própria diretora, é uma profissional no cargo de assistente de secretaria (ATB) na parte financeira. Em sua avaliação, essa divisão de funções ajudou muito para otimizar os trabalhos de prestação de contas, no sentido de cumprir com as obrigações determinadas pela secretaria estadual de educação.

Ainda em relação à questão da prestação de contas, a diretora da Escola 1 relatou as dificuldades que a instituição enfrenta em determinados momentos na compra de alimentos para a merenda na Escola diante da nova medida do governo federal de estímulo aos agricultores locais. A medida, que foi transformada em lei desde 2009, obriga que as escolas públicas reservem um percentual mínimo de 30% da compra dos alimentos consumidos diretamente dos produtores agrícolas cadastrados no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Segundo sua avaliação, alguns produtores rurais ainda têm dificuldade em conseguir a quantidade suficiente de alimentos que a escola necessita. Ainda assim, a diretora entende como positiva a parceria que a instituição passou a estabelecer desde então com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do estado de Minas Gerais (EMATER) para o cumprimento desta política. Um exemplo citado por ela foi a adoção de alguns alimentos orgânicos na merenda escolar, como o morango, que na sua perspectiva reflete também na saúde das crianças.

Sobre sua equipe de gestão, os relatos evidenciam que há uma divisão de trabalho que favorece o trabalho administrativo na escola. Além disso, órgãos representativos como o conselho escolar são percebidos de forma positiva pela diretora:

Entrevistador: *E em relação à equipe a sua equipe de gestão. Quem são as pessoas envolvidas na gestão?*

Entrevistada: *Então, como eu te falei, na parte administrativa financeira tem a ATB financeira que auxilia. O tesoureiro que tem essa obrigação de estar auxiliando. No*

caso meu tesoureiro aqui é a vice-diretora, que ajuda na prestação da montagem da prestação de contas. Nessa questão, tem uma comissão de licitação que é formada por 3 pessoas da escola. Uma representante dos pais, uma das funcionárias e no caso a ATB financeira, faz parte da comissão de licitação. Ao todo, a licitação é aberta, parece comissão, então isso é só uma ajuda. Tem o colegiado escolar (Conselho Escolar) que tudo passa por ele. São 8 membros. É dividido em 4 categorias. Então tem professores, outros dos servidores, pais e alunos e eu como presidente do colegiado. Então tudo é passado pelo colegiado. Chegou uma verba, a aplicação dessa verba. O planejamento dessa verba. Como vai ser gasto de acordo com o plano de trabalho que ta ali no termo de compromisso, tudo tem que ser passado. Quer dizer, isso é um auxílio muito grande. Na parte pedagógica são as especialistas. E eu estou com duas especialistas novatas na área digamos assim porque elas foram.. Passaram no ultimo concurso, foram nomeadas este ano... Então as duas são excelentes. (Diretora da Escola 1)

Ainda nessa perspectiva, em um dos momentos da entrevista a diretora também destacou a importância dos profissionais especificamente designados para a intervenção pedagógica na instituição e relatou a partir disso, uma estratégia do governo estadual para fortalecer o planejamento dos docentes em relação ao trabalho pedagógico. Na sua fala, fica claro a importância atribuída às profissionais responsáveis por este trabalho e o suporte dado pelas analistas educacionais, designadas pela superintendência regional de ensino, para auxiliar os profissionais da instituição neste processo:

(...) agora com todo esse projeto do estado no plano de intervenção pedagógica, nós tivemos agora no ultimo dia 7, o dia D. Que é chamada toda a escola pra fazer diferença, é o interno da escola (profissionais internos) que se reúnem, estudam e começam a elaborar o plano de intervenção. Elaborar e reelaborar porque pegam o ultimo (plano de intervenção) e fazem uma revisão. E quando elas (supervisoras pedagógicas) ficaram sabendo desse trabalho, ficaram muito inseguras, porque não tinham passado por isso, mais ai a gente tem suporte das analistas educacionais da superintendência, elas vêm na escola. Hoje mesmo ta pra chegar uma analista dos anos finais. Então elas dão esse suporte técnico. Ajudam na questão pedagógica.” (Diretora da Escola 1)

Um ponto importante sobre isso é que segundo o relato da diretora, não há disponibilidade de profissionais para atuar nos casos específicos de cada uma das disciplinas da escola. No caso da Escola 1, as duas supervisoras pedagógicas da instituição são da área de português, mas se responsabilizam por coordenar o planejamento e a intervenção pedagógica de todos os professores da instituição. No caso da assistência técnica e pedagógica prestada pelas analistas pedagógicas disponibilizados pela superintendência regional de ensino uma vez a cada ano letivo, não é diferente. Segundo a diretora, a cada novo processo de intervenção que acontece na escola, há um profissional de uma área específica para auxiliar os

docentes e as supervisoras pedagógicas. Ou seja, um profissional com formação específica em uma determinada área, é responsável por atuar junto à coordenação do planejamento de todas as disciplinas oferecidas pelo currículo escolar. Isso pode ser um indício da defasagem de disponibilidade de profissionais atuando no sistema público educacional do estado, o que reflete diretamente na vida institucional da escola e conseqüentemente na qualidade do ensino. Sobre a presença desses profissionais na escola, destaca a diretora da Escola 1:

As duas que estão aqui comigo, tanto nos anos iniciais quanto nos anos finais são da área de português. Os outros anos eles usaram o esquema de rodízio. Então por exemplo: se eu recebi de português num período eles trocariam pela matemática, pela geografia, pela história pra escola não ficar defasada. Agora este ano sinceramente eu não sei falar pra você, e elas também não sabem falar como é que vai ser (...). (Diretora da Escola 1).

Além dessas esferas já citadas que influenciam na vida organizacional da instituição escolar, a diretora da Escola 1 também ressaltou a importância de um secretário e a participação de quatro profissionais que compõem os cargos de assistente de secretaria (ATB). Os quatro profissionais revezam nos dois turnos de funcionamento da escola (manhã e tarde), sendo que dois deles eram professores e passaram por um ajustamento funcional para poder atuar junto à administração da escola.

Na percepção da diretora da Escola 1, as funções mais importantes da direção estão assentadas na parte financeira, pedagógica e administrativa. Mesmo sendo áreas que têm cada qual sua autonomia na organização interna e nos momentos de prestação de contas no ambiente da Escola 1, o relato da diretora mostrou que todas elas têm de estar centralizadas na sua responsabilidade. Na sua avaliação, além de ser ela a responsável última pelo funcionamento da escola, a figura da direção passa confiança aos pais e familiares de alunos nos momentos em que os mesmos procuram a instituição por qualquer motivo.

No que tange à gestão escolar das instituições públicas do estado de Minas Gerais, desde 2009 o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação de Minas Gerais (CAED) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em parceria com o governo de Minas, implantou um sistema de gestão escolar que tem como objetivo modernizar as estruturas

internas e criar um banco de dados específicos para cada escola sobre os alunos e suas vidas acadêmicas.¹¹

A percepção da diretora da Escola 1 sobre este novo programa revela uma aceitação positiva sobre este novo sistema:

***Entrevistador:** Eu sei que a escola atualmente ela faz parte, aliás todas as escolas estaduais, elas têm o SIMADE, que é o sistema de administração escolar. Como é que funciona o SIMADE?*

***Entrevistada:** “O SIMADE é o sistema mineiro de administração escolar. Então ele gerencia toda escola desde o primeiro cadastro do aluno. Primeiro o aluno é cadastrado, pela ficha de matrícula e tal. Depois ele passa pra matrícula, então isso tudo também é cadastrado(...) Tem a questão do “Educa senso”, que tem todo ano, toda última quarta-feira do mês de maio. É o tempo de você fazer o senso da escola. Antigamente se tinha que preencher esse senso, era complicado, tinha que preencher manualmente passava pro site do senso... Dava muitos problemas. Agora não, você tendo o SIMADE, é a época da migração. Prova do educa senso migra as informações do SIMADE. (Diretora da Escola 1)*

Na percepção da Diretora da Escola 1, o novo sistema facilitou a vida institucional da escola por possibilitar uma maior facilidade da produção de dados e prestação de informações ao governo no senso educacional. Pelo seu depoimento e um breve contato que tive com o sistema num dos momentos do trabalho de campo, percebi que o sistema (SIMADE) funciona como uma plataforma de dados quantitativos, que servem para que os gestores do sistema educacional no estado possam ter informações precisas sobre número de alunos nas instituições, número de professores, resultados dos alunos nas avaliações da qualidade do ensino, além de notas e históricos acadêmicos. Ainda na percepção da Diretora:

Isso facilitou muito. A questão das mães, as firmas pedem é comprovante de escolaridade do aluno porque tem questão de abono, aquelas coisas. Tem as vezes prêmios até. Tem firmas que usam esse sistema geralmente de 2 em 2 meses, e as mães estão aqui pedindo comprovante de escolaridade. Ali você vai digitar, já sai prontinho. Boletim é gerado lá. Agora o estoque escolar ainda não foi totalmente autorizado porque ele, nós começamos alimentar o sistema em 2008, 2008 valeu assim mais de teste né. Então nós temos as informações de 2009 em diante. Agora se eu pegar um aluno que está na escola bem antes de 2009 o sistema não tem os dados dele pra gerar o histórico(...). (Diretora da Escola 1)

¹¹ Segundo informações encontradas na página do programa: “O Simade é um banco de dados com todas as informações sobre o sistema educacional mineiro, que facilita a elaboração de projetos e políticas públicas para elevar a qualidade da educação em Minas Gerais. O novo sistema beneficia alunos (que tem acesso às notas e à vida escolar), servidores (que podem acompanhar seus processos) e gestores (que terão informações precisas para tomarem decisões corretas e planejar as intervenções. Todas as tarefas podem ser informatizadas, como os diários de classe. Para a implantação do Simade, foi desenvolvido um portal na Internet, que centraliza as informações necessárias para a gestão das escolas. Assim, os processos de gestão foram otimizados, garantindo a fidedignidade e a qualidade das informações coletadas pelo sistema de gestão escolar.

Sobre a funcionalidade deste sistema, percebe-se, como já se disse, que ele tem como objetivo geral alimentar dados e estatísticas que viabilizem a criação e aplicação de políticas públicas e subsidie o repasse de recursos para as instituições escolares na proporção do número de alunos de cada instituição e/ou no rendimento dos alunos a partir dos resultados obtidos pelos indicadores de qualidade. Nesse sentido, o novo sistema funciona como uma ponte entre as ações do poder público e do sistema educacional no estado, e a realidade quantitativa de alunos, professores e o desempenho pedagógico refletidos nos indicadores de aprendizagem em cada escola.

Entrevistador: E o SIMADE assim, em relação à questão de intervenção pedagógica, você acha que é um instrumento efetivo também ou ele facilita mais a parte de gestão administrativa?

Entrevistada: Não. Por enquanto ele não tem essa parte do pedagógico (...) Tem uma questão que facilita bastante assim. O aluno pediu transferência no estado de Minas, você faz a transferência dele por aqui, já aparece lá pra outra escola que ele tá pedindo a vaga sabe? Ou então ele pediu lá na outra escola a transferência, aqui já aparece que o aluno está vindo aqui pra fazer a matrícula (...) (Diretora da Escola 1)

A posição da Diretora da Escola 1, apesar de favorável ao novo modelo, demonstra que o sistema de gestão implantado ainda não dispõe de mecanismos capazes de subsidiar planejamentos pedagógicos específicos. Tendo em vista que sua implantação ainda é incipiente, sua aprimoração poderá atender a expectativas e necessidades mais efetivas das instituições.

1.1.3- Estratégias de ação frente aos problemas enfrentados no cotidiano da escola

Neste último eixo de questões que nortearam as entrevistas com os diretores, a intenção foi apreender os principais problemas que atingem o cotidiano da escola na percepção dos diretores e as estratégias usadas para contornar esses problemas. Nesse sentido, as questões que envolveram essa parte do roteiro de perguntas aos diretores se voltaram para temas como participação familiar, valorização da escolarização dos alunos pelos pais e familiares, apoio dos profissionais da estrutura do governo em relação aos problemas da

escola e a percepção pessoal do diretor acerca das principais dificuldades enfrentadas no ambiente escolar.

No caso da Escola 1, a posição e as ações da diretora merecem algumas reflexões. Na primeira entrevista que realizei com ela, sua posição em relação à participação dos pais na vida escolar dos filhos foi boa, alegando que quanto a isso, ela não havia do que reclamar. Mas como eu tive um problema com o gravador e perdi todo o áudio posteriormente, tive de voltar a campo para fazer uma nova entrevista. Neste segundo momento, sua posição foi de constrangimento sobre o tema. O trecho da entrevista nesse sentido é revelador e parece explicar que na sua opinião, a participação dos pais na escola se dá unicamente por meio da presença em um dia específico no qual a escola faz uma convocação. Ou seja, seu sentimento de frustração sobre o tema é explicado pela pouca presença dos pais no chamado “Dia D” da escola.

***Entrevistador:** Em relação a expectativa que hoje os pais tem na escolarização dos filhos. Você acha que ela é positiva, especificamente na sua escola? Ou você acha que os pais não dão tanto valor ainda, como era na sua época, aquela questão do filho ter que sair da escola já pro mundo do trabalho? Como é que é isso?*

***Entrevistada:** Então Cássio, eu acabei me decepcionando aqui no Dia D¹². O ano passado nós tivemos 125 pais assinados (...) este ano, nossa! esse ano o número caiu bastante. Ai nós estávamos analisando né, e foi também complicado a data. Porque? Primeiro uma semana sem aula, teve questão de festa do Córrego na terça-feira (...) E esse ano a gente teve uma redução no numero de alunos na segunda e terça-feira. Na quarta paramos pra fazer o Dia D. Ai ficou quinta e sexta os alunos também reduziram. Chegou no sábado que seria a presença dos pais e eu me decepcionei sabe? (...) se bem que a gente levou em consideração o que? Era véspera do dia dos pais, muita gente tem os pais morando na zona rural, então aproveita o sábado pra ficar na zona rural. A gente teve pessoas que justificaram isso. Olha meu pai mora fora tive que viajar. Outro fato que eu acho que vou ter que levar em consideração pra fazer uma reunião desse porte, a reunião dos bimestres é a questão do comércio da cidade estar fechando mis cedo no sábado. O pai deixa o sábado pra fazer compra. Ele tinha que comprar o presente do dia dos pais, ele tinha que fazer a compra de casa porque começo do mês (...). (Diretora da Escola 1)*

Assim, a percepção da diretora é que o dia escolhido para a presença dos pais na escola naquele bimestre não foi o melhor, por conta das diversas circunstâncias que marcaram a véspera do evento. Isso pode nos levar a acreditar que a percepção positiva da diretora sobre

¹² “Dia D” é o dia agendado pela superintendência regional de ensino do estado para que a escola abra suas portas para os pais e familiares saberem do rendimento dos alunos em termos de notas e vida acadêmica de forma geral.

a participação dos pais na vida escolar se resume a presença das famílias e responsáveis em dias pontuais na instituição. A partir de minha posição de pesquisador e com os dados que tenho, não posso defender que a percepção da diretora é equivocada. Mas o fato de a presença dos pais na escola ser construída de forma vertical pela disposição da gestão em convocar os pais e responsáveis, pode representar uma participação dos pais na vida escolar baseada num sistema de cumprimento de obrigações, e não refletir necessariamente uma participação efetiva, dialógica e constante da família no ambiente escolar, modelo proposto por Libâneo (2013; p.87).

Um ponto que me chamou atenção na perspectiva da diretora em relação à escolarização dos estudantes e o papel da educação na vida dos jovens é a importância atribuída pelos pais nesse processo. Durante a primeira entrevista, a diretora me contou que é comum atualmente os pais encararem o tempo de permanência dos filhos na escola não como um processo que possibilite futuras oportunidades de realização profissional, autonomia, garantias mínimas de qualificação e a formação cidadã, que são os pressupostos básicos da função social da escola. Segundo o depoimento da diretora, muitos pais encaram o tempo de permanência dos estudantes na escola como um ciclo que se finda em si mesmo, para que seja necessário um ciclo posterior de ingresso no mundo do trabalho. Assim, a conclusão do ensino médio, que marca o fim do ciclo básico educacional, é percebida por muitos pais como o fim do processo de escolarização e não como uma parcela concluída de um processo maior, que torna possível aos estudantes a partir dali o ingresso no ensino superior. Na Escola 1 a diretora revelou ser comum o discurso de pais que após a conclusão do ensino médio pelos filhos, dizem: “agora que você concluiu a escola, é hora de trabalhar!”.

Outro ponto destacado pela diretora é a percepção de que a cultura urbana citadina, marcada pela procura constante de bens de consumo e o ingresso precoce dos jovens no mercado de trabalho é cada vez mais procurada pelos estudantes que moram na zona rural. Refletindo sobre isso durante a entrevista, a diretora relatou:

Entrevistada: Tem uma questão que a gente tava analisando outro dia. É como a reunião da EMATER. O Luiz Claudio (responsável pela sede da IMATER na cidade) colocou pra gente assim: Que ele fez um levantamento, e por exemplo: retireiro (Tirador de leite), ele não tem com menos de 50 anos, e o que que vai acontecer? Daqui uns tempos não vai ter quem tire o leite. Então a gente tava comentando outro dia. Essa questão do transporte escolar tirar a criança lá da zona rural pra trazer pra cá. Eles não querem mais atuar na zona rural. Eles vem pra

cidade em busca de conhecimento e o pai então tá perdendo o filho que ia seguir a tradição dele lá, o plantio dele sabe? Outro dia a gente tava discutindo essa questão, claro a gente tem como enriquecer, ler o currículo e tal da escola... e outro dia nós começamos essa discussão entre os professores. É ele está saindo da zona rural e não tá voltando pra lá. Ele vem pros estudos, chega aqui ele não tem uma expectativa de uma faculdade, mais ele vai ser empacotador no Hipermercado. Pode até continuar morando na zona rural mais ele vai vir trabalhar na cidade. (Diretora da Escola 1)

Por sua fala, percebe-se que existe a preocupação da diretora em trabalhar com os alunos questões curriculares relacionadas ao seu cotidiano, na intenção de valorizar as identidades locais encontradas nos jovens da zona rural. Isso merece ser destacado na medida em que pode-se perceber a priori, que há muitos jovens nessa situação de êxodo rural a procura do trabalho urbano. Isso tem relação também com a desvalorização dos trabalhadores do campo num contexto de massificação do consumo de produtos industriais e a consequente precarização que o migrante rural encontra no mercado de trabalho, submetendo-se a fazer as tarefas mais duras em troca de salários baixos.

Outro ponto importante na entrevista com a diretora da Escola 1 é a percepção de que a escola atual se sobrecarrega de funções muitas vezes por conta da delegação de papéis e responsabilidades que antes eram tomados para os pais e a família. Aliás, esse ponto foi o que com maior frequência apareceu no depoimento da diretora da Escola 1 sobre as dificuldades que mais aparecem no cotidiano das escolas.

***Entrevistada:** Agora os pais geralmente, eles querem que a escola tome conta de tudo do filho né... A vida dos pais hoje em dia está muito corrida, eles trabalham o dia inteiro. Então aqui a gente tem que acudir o aluno que está com dor de dente, ligar no posto de saúde falar: Tem uma vaguinha? A criança está aqui chorando de dor de dente porque os pais não vem mais marcar o dentista pra ele. Criança está passando mal e tal, a gente pede pro posto de saúde, porque o pai não marcou uma consulta. (Diretora da Escola 1)*

Sobre esse ponto, a diretora da Escola 1 relatou que a principal dificuldade enfrentada nesse tipo de adversidade se dá por conta da ausência de recursos nas instituições escolares para atender a diversidade de problemas que atingem a escola. A falta de psicólogos, psicopedagogos e assistentes sociais nas escolas, segundo a diretora, dificulta o trabalho com os alunos. No caso da Escola 1, a diretora relatou que quando necessários, procura parcerias na prefeitura municipal na cidade, que apesar da demora, auxilia com atendimento de

psicólogos, assistentes sociais e serviços de saúde. A diretora relatou que é comum os pais procurarem a escola hoje em dia por diversos motivos, que as vezes até mesmo escapam da responsabilidade mais direta da instituição escolar. Em sua percepção:

(...) os pais não tem convenio de saúde. Se for pedir uma avaliação pela prefeitura demora um tempão, aí a gente tem a questão: se o aluno está apresentando problema (na escola) é porque ele tem algum problema (em casa). A escola do estado não tem esse suporte, não tem uma psicóloga, não tem a psicopedagoga, não tem um neurologista. Porque a hora que você precisa, pra encaminhar um aluno, a família não tem o convenio que cubra isso. Então você tem que acabar apelando, a gente pediu na APAE uma avaliação psicológica pra dois alunos daqui. Ontem a gente teve resultado que eles vão atender e tal, vão nos ajudar nessa parte né. Então tudo é muito complicado, é muita coisa, é muita coisa que você atua. (Diretora da Escola 1)

A percepção da diretora parece confirmar uma das hipóteses deste trabalho, em que a influência extraescolar da família e das relações sociais dos estudantes pode incidir diretamente no cotidiano da escola. Além disso, o relato da diretora nos obriga a pensar os limites e as possibilidades de atuação de um sistema educacional, na medida em que entender o espaço escolar se torna cada vez mais limitado quando se ignora a extensão da influência que está além do seu próprio espaço físico. Nesse sentido, a diretora confirma a importância de se agregar profissionais de diferentes áreas no processo de escolarização, na medida em que a estrutura tradicional concebida para a aprendizagem, baseada no binômio professor-aluno, é cada vez mais limitada.

1.2 – Descrição dos dados da Escola 2

A Escola 2 está localizada num bairro próximo ao centro da cidade e atende alunos de diversas regiões da cidade, o que segundo o relato da diretora “dificulta” para a escola trabalhar com tamanha diversidade cultural. É também a escola que tem o maior número de funcionários. Atende a alunos do ensino fundamental I e II e Ensino Médio. Além disso, a escola oferece um curso de técnico em contabilidade noturno pelo Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) e a modalidade de Ensino para Jovens e Adultos (EJA). A Escola 2 é a maior em número de alunos entre as três instituições de ensino, com um mil quatrocentos e trinta e sete alunos (1.437). Conta com sete funcionários na

secretaria , e oito pessoas na equipe de gestão, sendo um diretor, três vice-diretoras, três supervisoras pedagógicas e um orientador de estudos. Noventa e sete professores compõem o quadro docente da instituição, além de três bibliotecários, somando um total de cento e quarenta e dois funcionários .

Escola 2 – Informações colhidas da Secretaria Escolar

Número de Alunos Total	1.437
Número de Funcionários na secretaria	7
Número de funcionários da gestão (direção)	8 (1 diretor; 3 vices; 3 supervisores e 1 orientador)
Número de professores (as)	97
Bibliotecários	3
Número total de funcionários	142
Nota do IDEB em 2011	5,0
Número total de Alunos Atendidos pelo “Bolsa Família”	150

1.2.1- Formação acadêmica e trajetória profissional

A entrevista com a diretora da Escola 2 revelou questões importantes para os objetivos do trabalho. Como na Escola 1, a diretora da Escola 2 teve sua trajetória profissional majoritariamente construída na mesma instituição, tendo formação específica para atuar junto às funções inerentes da direção.

Entrevistador: (...) Você pode começar contando um pouquinho da sua formação. Como é que você chegou aqui?

Entrevistada: Então, primeiro eu fiz magistério. Dei aula na educação infantil por uns 15 anos. Paralelo à educação infantil eu já trabalhava geografia, também dava aula de geografia. E um período eu trabalhei também na orientação educacional por quatro anos, no período noturno, aqui mesmo nesta escola (...) Trabalhei quatro anos, cinco anos aliás, no município, mas a minha trajetória mesmo é aqui. Terminei o magistério, já em seguida fiz a Pedagogia e fiz Geografia, e depois eu fiz Pós Graduação em na área de Pedagogia, e tenho (curso de pós graduação lato sensu) Supervisão e Orientação Educacional que eu fiz em Guarulhos, na UNG.

Então é uma formação bem voltada mesmo pra trabalhar com pessoas, né?
(Diretora da Escola 2)

Nesse sentido, podemos afirmar que do ponto de vista curricular e com base nas experiências profissionais, a diretora da Escola 2 apresenta um perfil apropriado ao cargo de gestão escolar. Ainda assim, seu relato curiosamente apontou que a gestão da Escola 2 aconteceu por um acaso, não sendo pretendido por ela inicialmente:

Entrevistada: E a direção ela surgiu por um acaso mesmo, não era minha pretensão. Gostava muito da área de orientação educacional, por quatro anos trabalhei nessa área, fui vice-diretora por um ano também, mas essa questão de direção, de poder, não era meu objetivo. Quando foi 2003 teve eleição pra diretor (...) Nós participamos de uma certificação, que é uma prova, e depois vem para o processo seletivo, democrático mesmo, de eleição (...) nós montamos a chapa, e eu não tive concorrente, então foi chapa única, o colegiado que aclama, e eu assumi a direção em meados de março ou abril de 2004.(Diretora da Escola 2)

Por ser a maior escola entre as envolvidas nesta pesquisa, a Escola 2 trouxe também talvez as questões cotidianas que mais se identificaram com aquelas encontradas no referencial teórico deste trabalho. O ponto alto da entrevista com a diretora da Escola 2 se deu no seu relato sobre as mudanças que sucederam na instituição após o início de sua gestão. Logo no início da entrevista, a diretora expôs as principais dificuldades que enfrentou em sua experiência naquele contexto. Segundo ela, em 2004, quando assumiu a direção da escola através das eleições, a instituição estava desacreditada, com indicadores de qualidade do ensino abaixo do esperado, o que segundo ela contribuía para formação de um estereótipo negativo da instituição entre a comunidade local. Além disso, a instituição sempre recebeu um público diversificado de alunos, de bairros com perfis de vulnerabilidade social e famílias de trabalhadores que chegavam na cidade a trabalho e por isso, tinham uma cultura distinta daquela encontrada na maioria das famílias locais e conseqüentemente dos jovens no interior da escola.

Na avaliação da diretora da Escola 2, as principais ações que contribuíram para uma mudança positiva na instituição se deram com a responsabilização dos profissionais da gestão pela melhoria na vida institucional da Escola. Nesse sentido, a diretora da Escola 2 atribui estas mudanças ao maior envolvimento da direção no conhecimento do seu público de alunos e famílias, ao estabelecimento de metas e planejamentos para progressos dos alunos nos

resultados de avaliações sobre a qualidade do ensino, como o IDEB e o PROEB¹³, além da importância do maior envolvimento dos pais e familiares na escolarização das crianças e jovens através do Conselho Escolar. Quando perguntei a diretora que ações foram fundamentais para a mudança que a escola passou em todo esse período, destacou ela:

Entrevistada: (...) Nós somos profissionais, todos competentes, todos bons e depende de nós essa mudança aqui dentro, ela tem que vir de dentro pra fora, então tem que vir da nossa parte, do que nós queremos. Começamos praticamente um novo projeto político pedagógico. Fazendo levantamento de dados, como que a escola está, que escola queremos, qual é o perfil do nosso alunado, o perfil dos profissionais que trabalhavam aqui dentro, perfil de pais, e a gente teve um apoio forte do colegiado (Conselho Escolar) nesse momento, que no nosso estado de Minas é muito atuante né? Que é formado por pais, servidores e alunos. E era uma escola assim, gostava de ta envolvida em todos os projetos. Mas tudo isso tinha que ser direcionado pra crescimento mesmo educacional (...) Fomos entendendo melhor o que era o IDEB, o que era PROEB (...) então fomos tomando ciência de tudo isso, traçando meta, traçando objetivo. Não é essa escola que a gente quer é essa que nós queremos, então eu acho que esse foi o grande salto e as mudanças foram acontecendo, os resultados foram aparecendo. A escola no ano seguinte já teve uma maior procura de matrícula (...). (Diretora da Escola 2)

O discurso da diretora evidenciou sua crença na capacidade que as estruturas organizacionais das instituições de ensino públicas podem ter na melhoria do processo de ensino aprendizagem dos estudantes. De acordo com PARO (2010; p.765), todos os processos que constituem a organização interna das escolas, sobretudo aquelas relacionadas à gestão escolar, podem ser entendidas como atividades que devem estar em sintonia com o objetivo último da escola, que é a qualidade do processo de ensino aprendizagem. Assim, seu trabalho nos orienta que a lógica de gestão predominante nas empresas e que responde as exigências de mercado, não podem ser transpostas acriticamente para a organização interna de uma escola na medida em que os fins que a administração empresarial buscam são outros,

¹³ O PROEB é uma avaliação externa e censitária que busca diagnosticar a educação pública do estado de Minas Gerais. O PROEB em 2000 avaliou os conteúdos de Português e Matemática; em 2001 de Ciências Humanas e da Natureza; em 2002, Português; em 2003, Matemática, e, em 2006, avaliou os conteúdos de Português e Matemática. Participam os alunos da IV fase do Ciclo Complementar de Alfabetização (4ª série) e 8ª série do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio de todas as escolas estaduais e municipais (dos municípios que aderiram ao PROEB). O resultado de cada escola é publicado em forma de relatório no Boletim. Cada escola recebe seu resultado individualmente. Tem como objetivo fornecer subsídios ao governo estadual e prefeituras municipais para a tomada de decisões relativas às políticas públicas educacionais e, às escolas para a reflexão quanto ao direcionamento de suas práticas pedagógicas.

marcados pela busca constante do lucro, aumento da produtividade pelos trabalhadores e pelas máquinas e equipamentos e redução de custos. Nesse sentido, as práticas de gestão escolar são classificadas pelo autor como “atividades que são meios” para se atingir um fim mais importante, que no caso da escola é a qualidade na escolarização dos jovens.

O perfil profissional e a experiência da diretora da Escola 2 denotam uma profissional com formação acadêmica específica voltada para trabalhos de supervisão e coordenação pedagógica, que trabalha na mesma escola desde o início de sua atuação profissional e que está na gestão escolar há quase uma década, tendo sido empossada através de um processo de eleição. Em seu relato, ficou claro a valorização de sua equipe de trabalho para os processos de mudanças que acompanharam a escola desde o início de seu trabalho na direção. Além disso, a diretora também chamou atenção para o envolvimento dos pais e familiares através do conselho escolar. Ainda assim, não é possível afirmar que a Escola 2 tenha realmente passado por mudanças significativas desde o início da gestão da diretora em 2004, na medida em que isso exigiria um levantamento acerca do histórico da vida institucional da Escola 2, que envolveria uma avaliação dos indicadores de ensino, o cumprimento de metas e programas do poder público, além da credibilidade atestada à gestão pelos profissionais, professores, alunos e pais, e tudo isso como se percebe, foge dos objetivos deste trabalho.

1.2.2- Percepção sobre o papel da escola, do (a) diretor (a) e da equipe de gestão

No segundo eixo temático da entrevista com a diretora da Escola 2, a percepção apresentada por ela é a de que a figura da direção escolar é multifuncional, cabendo ao diretor escolar tarefas que variam desde mediação de conflitos e a vigia do recreio até responsabilidades que envolvem o planejamento pedagógico junto aos professores. Na avaliação da diretora da Escola 2, o ofício de gestão exige uma flexibilidade grande profissionalmente. Isso acontece por que o cargo de diretor escolar implica uma responsabilidade integral sobre o andamento da instituição. Na passagem abaixo da entrevista entretanto, fica claro uma valorização sobre os fins pedagógicos da escola :

Entrevistador: Se você pudesse pontuar umas características que um bom diretor tem que ter pra administrar uma escola de qualidade. O que você acha que não pode faltar na figura de diretor ?

Entrevistada: *Eu acho assim, nós trabalhamos a gestão pedagógica que é o meu forte né? (...) quando a gente está em reunião você vê muito diretor falando: “eu gosto do administrativo” então acho que é uma característica forte descobrir aquilo que ele tem de mais afinidade e saber delegar funções. Tem que conhecer tudo, mas você tem que delegar, então isso é um referencial meu, repercute, eu delego. Como o meu forte é o pedagógico, eu acho que dentro da escola o pedagógico tem que ter um olhar muito específico, muito direcionado porque tudo perpassa pelo pedagógico né? (Diretora da Escola 2)*

Ainda nesta linha, outras características são igualmente importantes para o diretor escolar, como relata a diretora da Escola 2:

Entrevistada: *Então a gente tem aí a gestão pedagógica, gestão financeira, a gestão de recursos, gestão de pessoas (...) eu acho que pedagógica e pessoas é o páreo, o grande desafio e o grande encontro que você tem que ter com você mesmo né? Porque você dominando o pedagógico tem como você dar suporte pra equipe pedagógica, para o professor, para o aluno, para a família. Você tendo uma boa gestão de pessoas é... você tem aquele equilíbrio, aquele jogo de cintura pra que você atenda aqui, atenda ali, resolva essa situação, de um cheque pra ele, resolver um conflito, media o conflito, que é o que mais tem é lidar com pessoas ...é o grande desafio. Se você não tem uma boa relação, se você não preocupa com a gestão de pessoas você aumenta os conflitos dentro da escola (...). (Diretora da Escola 2)*

O relato da diretora nos leva a crer que há a necessidade constante de divisão de tarefas entre os profissionais que compõem a gestão escolar. Nas palavras da diretora: “(...) *eu acho que o grande ponto, o grande salto, foi a equipe querer fazer a diferença, querer assumir (...)*. Assim, mostrou a percepção da diretora da Escola 2 quando chamou atenção para a importância de saber delegar funções no âmbito da gestão da escola.

Outro ponto importante destacado pela diretora na Escola 2 é o papel do secretário. Segundo ela, dentro daquela instituição o secretário é responsável por controlar toda parte administrativa e funcional dos servidores públicos que trabalham na instituição, além de concentrar informações sobre os alunos.

Entrevistador: *Além de você que é a diretora e a vice, quem mais faz parte da gestão da escola ?*

Entrevistada: *Olha, eu acho que o secretário principalmente na parte burocrática. Secretário é uma peça fundamental porque o quadro informativo do servidor, eu tenho conhecimento como se monta, como que é feito, mas eu não preciso fazê-lo. Eu apenas certifico com ele. Então isso é uma parte praticamente da vida funcional de aluno, vida funcional de servidores é por conta do secretário. É um secretário mais ele tem seis ajudantes então ele delega ali dentro. Mas tudo tem que passar comigo entendeu? (...) Mesmo você delegando, dividindo o crivo a assinatura final*

é minha. Entendeu? Então isso é uma coisa que demanda tempo é uma coisa séria é uma coisa que você tá mexendo com a vida profissional do outro que num da pra você fazer de qualquer jeito. (Diretora da Escola 2)

Este fato merece um olhar especial na medida em que esta importância atribuída ao secretário pode ter no mínimo duas consequências na organização administrativa da Escola 2. Se por um lado, o discurso da diretora de saber delegar funções no âmbito da gestão escolar pode ser visto como algo positivo do ponto de vista da divisão de tarefas e responsabilidades, o que em tese confere ao secretário grande importância na gestão da Escola 2; de outro modo, a realidade encontrada no campo mostrou que há uma concentração demasiada de funções e informações sobre este profissional. Isso ficou claro no momento do campo em que precisei colher dados elementares sobre o perfil quantitativo da instituição e ninguém da secretaria poderia fazê-lo pois não sabiam onde encontrar as informações que eu solicitava.

Nesse sentido, a figura do secretário na Escola 2, pela percepção da diretora, é de um profissional muito importante por ser responsável nas tarefas que se relacionam a administração de informações sobre alunos, professores, funcionários e todos profissionais que direta ou indiretamente estejam vinculados à instituição. O trabalho de campo todavia, mostrou uma super concentração de funções na figura deste profissional, e indícios de que todo processo de gestão da informação na escola é feito de maneira manual, sugerindo até mesmo dados imprecisos e desatualizados, que não podem ser acessados por outras pessoas que não o próprio secretário.

Ainda nessa chave vale destacar a concepção de liderança na gestão escolar concebida por Libâneo (2013; p. ?). Por esta obra, percebe-se que mesmo que a gestão escolar no Brasil contemporâneo seja teoricamente marcada por processos de participação, onde as decisões devem ser tomadas de forma deliberativa e dialogal com os conselhos escolares, ao se pode desprezar a importância que a figura central do (a) diretor (a) escolar ocupa naquele espaço. Mesmo nos contextos de maior democratização e horizontalidade da gestão escolar, o papel de liderança da direção na atribuição de responsabilidades e funções é essencial. Assim, a diretora da Escola 2 relatou:

Entrevistada: (...) nós estamos aí com uma obra, uma verba de 379 mil reais... então é uma coisa que eu tenho a ATB financeira, ela cuida da parte das finanças, mas quem é que tem que comunicar a ela, olha eu tô precisando disso, daquilo, sou eu. Ela corre atrás, mas a hora de fechar prestação de contas, a hora de fazer um cheque, fazer um pagamento, quem é que tem que tar junto? Então aí suga muito o

nosso tempo no qual a gente tem que ter um bom planejamento pedagógico e burocrático administrativo. (Diretora da Escola 2)

Outro ponto importante destacado pela profissional foi a necessidade de o diretor escolar, mais do que qualquer outra pessoa, acreditar no seu trabalho e na capacidade dos alunos. Numa passagem da entrevista, a diretora destacou um comportamento comum: “*eu vejo que o grande referencial pra mim foi dominar bem o pedagógico e gostar, não basta gostar, tem que acreditar, porque você vê muitos na educação não acreditando, então ai eu acho que é a primeira barreira.*”. Além disso, na percepção da diretora, a disponibilidade para atender as famílias e os pais exige que o diretor cumpra às vezes mais do que o seu horário oficial na escola.

Uma relação interessante atribuída pela diretora sobre suas funções é a constante dificuldade enfrentada pela escola com a burocracia e as exigências do poder público. Nas palavras da diretora:

Entrevista: A parte burocrática pesa muito (...). Então você deixa de fazer coisas que você deveria fazer, por exemplo: elaborar um projeto, colocar ele pra funcionar, demanda tempo né... demanda um planejamento, demanda uma organização até você chegar numa execução então nisso as vezes o burocrático te suga. Porque é prazo, é data, é papel, você tem que enviar, tem que encaminhar, então essa carência que eu sinto. (Diretora da Escola 2)

Sobre este ponto, foi possível perceber que a rotina da diretora da Escola 2 impede ações planejadas e programadas. Um fato que tem uma relação direta com as “dificuldades” relatadas pela diretora e que pude perceber nos primeiros momentos da pesquisa de campo é a precariedade e descentralização das informações na instituição. No primeiro contato com a diretora expus a ela os objetivos do trabalho juntamente com um documento oficial para autorização da realização da pesquisa. Quando solicitei a secretaria da escola informações elementares, como número de alunos, funcionários e professores, ela se sentiu insegura e não conseguiu me passar essas informações alegando que não sabia onde se encontravam esses dados e que só o secretario do turno da tarde poderia fazê-lo.

Um ponto importante sobre este fato é que além de todos os dados estarem guardados desordenadamente em uma pasta e não digitalizados, o ocorrido despertou-me a impressão de que a escola não valoriza a produção e uso de informações, o que em tese prejudica a gestão escolar nos processos de prestação de contas, planejamento e criação de projetos de

intervenção na medida em que para que isto aconteça, é necessário antes ter referenciais mínimos sobre a instituição. Daí que a dificuldade relatada pela diretora em lidar com questões burocráticas pode ser reflexo da ausência de uma cultura de valorização da gestão da informação no ambiente escolar.

1.2.3 - Estratégias de ação frente aos problemas enfrentados no cotidiano da escola

No que tange aos problemas mais comuns enfrentados no cotidiano da Escola 2, segundo a percepção da própria diretora, encontra-se um aparente conflito entre o mundo da escola e as relações extraescolares dos jovens, concentradas majoritariamente na família. Um dado curioso segundo o relato da diretora é de que o problema na relação entre as famílias e a escolarização dos estudantes não é, no caso da Escola 2, a pouca participação dos pais na vida escolar, mas sim, uma constante “omissão” das famílias em impor regras, limites e ponderações aos jovens. Na visão da diretora, estes novos tipos de relações familiares dificultam muito o papel da escola na medida em que os jovens estão a todo momento, convivendo com padrões de comportamento antagônicos, expressados ora pelo ambiente formal, de regras e disciplinador da escola, ora pelo convívio familiar marcado pela frouxidão dos limites e regras, o que lhes leva a agir quase sempre segundo seus próprios estímulos e desejos, sem qualquer poder disciplinador.

Nas palavras da diretora:

O que é difícil é o trabalho da família com o filho em casa é a própria desestruturação social que nós estamos passando né? Eu acho que não é uma questão de escola é uma questão de mundo, então acho que nós estamos com uma geração sem muitas regras, sem muito limite, é o que a gente vê na sociedade (...) e a sociedade desemboca onde? Na escola. Então eu acho que a família está muito sem, sem estrutura. A família perdeu seu referencial. Não que ela não participe, mais ela não consegue a mesma consonância que a escola de por regras, de por limites de fazer esse trabalho (...) esse conjunto. (Diretora da Escola 2)

Por esse ponto, é possível perceber que o problema da “interação” entre família e escola pode se relacionar também com a dificuldade que as instituições de ensino encontram para firmar relações de proximidade e com isso, dividir a responsabilidade pelo sucesso

educacional com a família. No caso do Brasil, isso se torna ainda mais agravante com os novos modelos de família, onde os pais se vêm obrigados a dedicar-se ao trabalho, as vezes têm de fazer “bicos” fora dele para completar o orçamento e com isso, não encontram tempo para ter uma participação mais efetiva na educação dos filhos. Além disso, há de se considerar que no Brasil, desde a década de 1930, o constante aumento da participação da mulher no mercado de trabalho trouxe maiores dificuldades para a escola na medida em que o tempo que os pais tinham para auxiliar os filhos nos estudos diminuiu.

Trazendo os argumentos de López (2009) para esta temática, somos levados a crer que a escola atual não está preparada para enfrentar e lidar com o novo contexto social, econômico e cultural. No caso do Brasil, desde o processo de massificação do ensino no país, iniciado na década de 1930 e intensificado a partir de 1970, podemos perceber pela literatura sobre o tema que a nova escola não reflete necessariamente as novas relações sociais. Nesse sentido, a dificuldade que a diretora da Escola 2 enfrenta em trabalhar com a “desestruturação familiar” e a “ausência de regras” tem a ver também com um profundo desconhecimento da realidade das famílias contemporâneas.

Isso fica mais claro quando a diretora da Escola 2 afirma que todos estes problemas não são apenas uma questão que se refere às famílias dos jovens, mas sim “uma questão de mundo”. Ainda em sua percepção: *eu vejo que não é falta da família estar presente, mas é falta da família cobrar, da família colocar limites, da família trabalhar valores, e isso tá ficando uma carga pesada para a escola, porque quando eu falo família é um núcleo (...)*. Ou seja, pela fala da diretora, admite-se que a escola por si só não pode resolver tais problemas, mas há a reafirmação de que os padrões de comportamento e cultura das famílias atuais refletem um novo mundo, diferente daquele para o qual a escola tradicional foi pensada.

Um bom exemplo citado por ela é o caso dos problemas de menores que conseguem comprar bebida alcoólica:

Entrevistada: Mas você vê a sociedade, no clube o jovem de 14 anos está bebendo, estão vendendo bebida pra ele! Cadê a regra? Cadê a norma? Cadê a lei que não está sendo cumprida? ai ele vê isso lá no clube, lá na sociedade, lá na festa que ele vai, ele está bebendo(...) nós vemos jovens com 13, 14, 15 anos bebendo cerveja. Mais perante a lei é permitido? (Diretora da Escola 2)

Essa passagem revela que as dificuldades relatadas pela diretora da Escola 2, para além de se relacionar com os novos modelos da família, refletem também um processo de

liberalização das instituições sociais, o que reflete como no exemplo, a criar referenciais de ausência de regras, de normas e sobretudo de cumprimento de leis.

As ações tomadas pela direção da Escola 2 para contornar os problemas cotidianos da instituição denotam a busca de referenciais positivos aos alunos, de pessoas que já passaram por aquela mesma escola e que possam mostrar aos estudantes diversas experiências profissionais “bem sucedidas”. Explicando-me sobre um desses projetos, relatou a diretora:

***Entrevistada:** (...) semana retrasada nós fizemos uma roda de conversa com os nossos alunos do ensino médio e trouxemos para a escola ex -alunos que hoje são bem sucedidos. Antes eu passei em todas as salas explicando a concepção de ser bem sucedido, porque o ser “bem sucedido” não é financeiramente ganhar bem né ...e ainda dei uma exemplo bem simples pra eles: Talvez você more em Cambuí, ganhe um salário mínimo, mas você trabalha com prazer, você gosta do que você faz, você está realizado na sua vida social, profissional, familiar, você está com os seus pais. Chega no final do mês ainda você economiza R\$ 50,00, você guarda na poupança. Talvez seu colega ganha aí R\$10,000 por mês, mora fora mais não gosta das coisas que ele faz (...) um dos assuntos primordiais que eu queria colocar é a questão de limite, de disciplina, de regras (...) Para eles perceberam que a escola trabalha tudo isso, que isso é chato, mas que isso é medida de segurança, é formação de vida, ele vai usar pelo resto da vida. E foi um resultado assim que nós ficamos de boquiaberta, a gente não esperava e os meninos gostaram muito. (Diretora da Escola 2)*

Outra medida tomada pela direção é a busca de maior envolvimento da atores locais que trabalham direta ou indiretamente com jovens, como promotores de justiça, padres e delegados, que juntamente com as famílias se juntam em dias e horários específicos na chamada “Semana da Família na Escola”, e de acordo com a faixa etária dos estudantes, desenvolvem ações que propiciem a criação de referenciais positivos à instituição escolar e aos jovens:

***Entrevistada:** (...) a escola depois de 2004, a gente procurou muito fazer esse tipo de atividade, trazer pessoas de fora pra colocar suas experiências, trazer a família, nós já estamos na... acho que nós vamos pra quarta ou quinta semana da família. Que é uma semana inteirinha que os pais são convidados a virem pra escola, a gente divide por faixa etária, e cada noite a gente tem uma pessoa da comunidade que trabalha com jovens, crianças (...) a gente convida promotora, um delegado, um pastor, um padre (...) para vir abordar um tema, cada ano a gente escolhe um tema sobre família e escola. E tem dado um resultado também fantástico. (...) Os pais sempre pedem pra repetir, por que é essa necessidade que eu acho, eles estão sem direção. (Diretora da Escola 2)*

Outra dificuldade relatada pela diretora é a pouca experiência e preparo profissional encontrada nos professores mais jovens. Segundo a diretora, isso dificulta o trabalho da gestão escolar no dia-a-dia, que se vê obrigada a intervir para garantir a disciplina no ambiente escolar.

***Entrevistada:** (...) essa questão de apagar incêndio hoje eu acho que é a queixa geral! Todos, na grande maioria das escolas, nós pegamos profissionais muito crus, porque os nossos alunos estão difíceis, e a parte disciplinar cabe exclusivamente dentro da sala de aula, ao professor, e ele chega pra nós com muita dificuldade de manter esse controle disciplinar (...). Isso também é uma coisa que a gente acaba ficando um pouco na nostalgia, porque os professores mais gabaritados, com mais tempo de casa, estão se aposentando, e a gente está recebendo aí uma clientela nova de profissionais crus (...).*

Pelo discurso da diretora, percebe-se uma associação feita pela diretora entre o despreparo dos professores, a dificuldade em manter a disciplina entre os alunos no ambiente escolar e a sobrecarga de tarefas, refletem diretamente na gestão escolar. Assim, percebe-se que o problema encontrado pela diretora em “apagar incêndios” no cotidiano e agir pelo imediatismo, tem relação também com a crise da qualidade do ensino superior no Brasil, percebida sobretudo nas instituições de ensino privadas. Ainda nesse sentido, relatou a diretora, referindo-se aos novos desafios encontrados pelos professores atuais :

***Entrevistada:** As famílias mudaram, o programa educacional mudou. A educação ela está em constante movimentação, então eu não sei como vai ser essa evolução, ou você vai ficar lamuriando pelo resto da vida, dizendo: “ no meu tempo era assim”, então não pega mais aluno sentadinho, bonitinho (...) nós estamos na era da tecnologia, eles já têm computador 24 horas por dia e o professor está com quadro e giz na mão. E aí essa aula tem que ser “a aula” né? a escola tem data show, tem muitos recursos, então é aonde o pedagógico entra. Então, você não vai ter disciplina mesmo, porque sua aula não foi bem preparada! você não está focando nos seus meninos que estão querendo aprender, se você não der um outro salto, um outro jeito de preparar suas aulas você não vai ! (Diretora da Escola 2)*

Curiosamente, a entrevista com a diretora da Escola 2 foi a única entre as três instituições envolvidas neste trabalho em que apareceram queixas em relação à qualidade na formação dos professores, e uma relação direta deste fenômeno nas dificuldades da gestão escolar. Referindo-se a este problema, a posição da diretora da Escola 2 confirma uma tendência percebida na efetivação das políticas públicas educacionais no país inteiro, onde prevalece uma crença geral de “vocação subalterna” para se seguir a carreira docente no

ensino básico. Ou seja, se reconhece que a profissão docente traz consigo uma série de limitações que na prática não estimulam a procura profissional, e mesmo quando há, ela deve ser feita sobretudo pelo laço de uma paixão cega, admitindo-se que não há expectativas de melhoria na qualidade dos profissionais.

***Entrevistada:** Não é uma profissão valorizada financeiramente, você sabe que não é. Então quem entra tem que entrar sabendo de tudo isso, eu não vou ganhar, eu não vou ficar rico, eu não sou bem remunerado, não sou reconhecido, mas eu tenho uma importância muito grande na sociedade, no qual se eu não souber lidar com gente eu tenho que procurar outra coisa. (Diretora da Escola 2)*

Outro ponto importante que apareceu nesta entrevista está relacionado a construção de informações e referenciais no âmbito da gestão escolar sobre características dos alunos, das famílias e da comunidade escolar como um todo. Durante a entrevista, a diretora reconheceu a importância desta prática no cotidiano escolar, mas afirmou que os referenciais criados pela instituição para trabalhar com seu público de alunos e famílias é criado de maneira informal, baseada no contato vivido no cotidiano. Ao contrário da diretora da Escola 1, em nenhum momento da entrevista a diretora mencionou a respeito das ações da secretaria de educação em função do Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE). Assim, fica claro que a nova política do governo, que como já se disse, procurou modernizar as estruturas internas da gestão escolar por meio de uma plataforma de dados que pudessem municiar os gestores no âmbito administrativo, ainda não ganhou efetividade em todas as instituições. Este trecho parece revelador sobre os processos de gestão da informação na Escola 2:

***Entrevistador:** A escola tem algum tipo de dado, informação sobre os alunos e sobre as famílias?*

***Entrevistada:** A gente faz isso, é... nós temos sim, a gente faz um levantamento até pra fazer o nosso projeto político pedagógico né ? mas por nós convivemos muito com a família então isso já...a gente tem muito conhecimento de experiência. Mas assim, um conhecimento científico, estatístico mesmo a gente não tem, mais o informal nós conhecemos bem (...) sabemos bem , a grosso modo por exemplo, a gente sabe por exemplo que 30% do nosso alunado é da zona-rural. Entendeu? que eu acho que uns 5% moram na Frei Damião.¹⁴ (Diretora da Escola 2)*

¹⁴ Bairro com moradores formados majoritariamente por migrantes nordestinos, e que estão em sua maior parte em situação de vulnerabilidade social.

Nesse sentido, a fala da diretora confirma a relação direta e influente de características próprias e diversas de alunos e famílias e a influência que isso tem no interior da escola. Mesmo assim, as práticas de gestão da escola não cultuam experiências concretas de gestão da informação, sendo comuns apenas o conhecimento informal e experiencial do seu público de alunos e famílias, que não pode ser usado para processos de tomada de decisão, construção de planejamentos e outros tipos de ações que implicam um conhecimento sistemático sobre o perfil humano daqueles sujeitos.

Outro ponto importante sobre isso, foi a percepção da diretora em relação aos principais problemas encontrados entre alunos e famílias, que segundo ela, têm um reflexo imediato na escolarização dos estudantes. A questão da participação dos pais na vida escolar não constitui um problema na percepção da diretora. Segundo ela, há uma média de oitenta a noventa por cento de pais que quando convocados a estarem na escola, cumprem com a obrigação. Esta não é a única forma de participação dos pais na vida escolar segundo a diretora, sendo comum também a presença de famílias em dias comuns, que não aqueles de reuniões específicas. No entanto, segundo ela, os dias específicos para reuniões refletem em uma participação mais efetiva.

Os momentos de reuniões entre pais e professores, segundo a diretora da Escola 2, são importantes para aproximar a realidade dos alunos e das famílias para as ações tomadas no âmbito da escola. Segundo ela, é nas reuniões de pais que os professores “*sentem um momento ímpar, porque naquele momento você descobre coisas que você nem imaginava (...) a visão muda totalmente em relação aquele aluno, ou pra melhor ou pra pior.*”

Ainda sobre isso, relatou a diretora:

Entrevistada: *Você tem muita informação, você descobre ali que aquele adolescente cuida de uma avó doente, sabe que aquele adolescente cuida de mais três ou quatro irmãos. Que tem um pai que é acamado e que é ele que cuida. Você descobre que ele acorda 5 horas da manhã, anda não sei quanto tempo pra pegar o ônibus que é da Zona Rural, pra chegar até a escola. Então é um momento assim de extremo contato íntimo mesmo da família (...) é uma energia, é uma troca, é uma valorização tão grande, porque as vezes eles (professores) escutam coisas que eles não conformam e falam: “Gente, como que vai mudar o meu contato com aquele aluno a partir de hoje”. Porque ele é tão tímido, porque ele não abre a boca. Porque ele não conversa? Porque ele é tão eufórico, porque ele tem aquele comportamento?* (Diretora da Escola 2)

Em relação aos problemas mais comuns de alunos que chegam até a gestão escolar, a diretora relatou que na atualidade, está presente principalmente o uso de drogas por conta da facilidade de acesso. Além disso, há casos de alunos com carências materiais e em situação sociais vulneráveis, havendo casos de estudantes que têm na escola as únicas refeições do dia. Entretanto, segundo ela, este fator não é determinante, já que os casos são exceções no contexto da Escola 2. O que mais pesa, segundo a diretora, é a falta de tempo que os pais têm para acompanhar a vida escolar e “monitorar” a vida dos filhos, o que desemboca nos problemas mais comuns na escola relacionados à indisciplina e a desobediência às normas.

Em relação à experiência que a instituição mantém com o Conselho Escolar, também chamado de “colegiado” pela diretora, há uma percepção positiva sobre o órgão. Na visão da diretora:

(...) quando se trabalha praticamente de uma maneira clara e transparente e você leva tudo para o colegiado, você partilha tudo que é positivo ou que é negativo (...) estou com esse problema, eu acho que ele flui bem, eu acho que você tem grandes parceiros. Agora quando você não abre o jogo, só chama o colegiado para assinar um calendário, para assinar uma prestação de conta é... ele é figurante apenas, eu acho que aí ele tem o poder na mão de impedir você (...)Então eu acredito muito nesse órgão, eu confio no trabalho deles, eu acho que é parceiro mesmo. (Diretora da Escola 2)

A posição da diretora da Escola 2 confirma a necessidade de interação entre as decisões e deliberações tomadas pela gestão escolar e os diversos atores que compõem o Conselho Escolar. Ainda na opinião da diretora, este órgão auxilia também em casos de solução de problemas mais delicados, envolvendo alunos com histórico crítico de comportamento e que precisam ser transferidos para outra escola. Neste caso, o conselho escolar tem posição preeminente por atuar diretamente nas ações cabíveis a cada caso.

Um ponto curioso sobre este tema, é a dificuldade que as instituições têm em trabalhar em parceria com o Conselho Tutelar. Na opinião da diretora da Escola 2, a instituição acaba sempre sendo responsável pelos problemas que envolvem a vida dos jovens estudantes fora da instituição, mas a escola por si só, quase sempre não tem condições práticas para resolver os problemas de fato. Segundo a diretora, é necessário ações de outros níveis, sobretudo de projetos sociais capacitados a trabalharem com casos específicos de cada problema, de modo que os profissionais da escola não têm formação nem habilidades específicas para tal empreitada. Na opinião da diretora, a relação com o Conselho Tutelar acaba se resumindo

numa penalização da Escola por problemas que estão além das responsabilidades e capacidades dos profissionais:

***Entrevistada:** A escola não está preparada pra esse tipo de problemática, esse tipo de situação, você entendeu? Porque nós não estamos preparados? Por que nós não temos uma formação pedagógica, não temos um psicólogo, não temos uma assistente social aqui dentro. Enquanto a gente para pra atender um aluno o que esta acontecendo lá do outro lado? Então nós não temos preparo profissional pra estarmos lidando com tudo isso que está na sociedade hoje. Eu pego um menino usuário, o que eu tenho de conhecimento pra lidar com ele? Pra trabalhar com ele? O que nós temos de formação? Eu vou investigar esse caso partindo de que parâmetro? Entendeu? O que eu posso investigar? E mais, a família inteira já é assim, já vem lá de traz (...) mas também o bairro que ele mora não tem como ele ter escapado. Mas até fazer o levantamento, eu sou capaz, mais cadê a solução? Cadê os trabalhos, e o acompanhamento? (Diretora da Escola 2)*

Na percepção da diretora, a ausência de estrutura física e profissional são os principais impedimentos para trabalhar os alunos encaminhados pelo Conselho Tutelar na cidade; por isso, a diretora admite que é interessante à Escola estabelecer parcerias com organizações não governamentais e projetos sociais de intervenção que possam trabalhar estes problemas de forma específica e sistemática.

Na contramão do que se observa em relação a destinação de recursos para o ensino público no Brasil de forma geral e sobretudo da dinâmica que envolve a assistência do poder público para com as instituições de ensino, o relato da diretora da Escola 2 aponta para uma relação próspera e satisfatória. Isso mudou, segundo ela, nos últimos dez anos. Atualmente os recursos destinados à instituição são suficientes e por isso, foram extintas as antigas “cantinas escolares” que tinham por função vender produtos para que a instituição pudesse complementar seu orçamento. Além desse aspecto de satisfação em relação à destinação de recursos, a diretora também frisou o apoio técnico e pedagógico da equipe responsável pela coordenação geral das instituições a nível estadual. Na opinião da diretora, o estado de Minas Gerais têm ações e programas bem estruturados e que comportam um suporte razoável para as questões mais elementares no plano pedagógico e administrativo.

***Entrevistador:** Como você avalia essa relação da escola com a superintendência regional de ensino, ou seja, em relação a questões de prestação de contas, de recursos, com a burocracia ?*

***Entrevistada:** “Eu acho que a gente pega uma assessoria muito boa...Avaliações, que eu imagino que são muito cobradas. Eu tenho uma equipe muito boa na superintendência. Os Diretores são muito ácidos, uns atendem a qualquer hora, se é*

telefone, pessoal, emails. Então a gente tem um suporte técnico muito bom e o que eu acho assim: Minas está bem a frente nos campos pedagógicos. Então os nossos sites são muito bons... as propostas que vêm de cbc's (Conteúdo Básico Comum)¹⁵ de pedagógico de Minas, elas estão bem à frente. Então é a superintendência que tem esse grande elo... a gente trabalha em tempo único com tudo isso com toda rede. Então o que está acontecendo aqui em Cambuí, no Sul De Minas, está também acontecendo no Norte de Minas, então esse suporte é muito bom. Os nossos diretores são muito atuantes, muito participativos, a gente tem um amparo muito legal. (Diretora da Escola 2)

Como mostra os clássicos livros sobre pesquisa de campo, a fala do objeto de estudo nem sempre pode ser tomada como a verdade dos fatos. Não se pode afirmar com isso, que a instituição esteja desprovida de problemas relacionados à ausência de recursos e que a relação com o poder público e os profissionais seja realmente tão boa. Seria compreensível e não fora do comum, que a diretora não corresse o risco de se expor profissionalmente, fazendo um juízo de valor negativo em relação à burocracia, já que para ela, tudo aquilo poderia ser usado contra ela. Para entender de maneira mais fidedigna estes fenômenos, seria interessante ouvir os vários atores que compõem a comunidade escolar como os professores, funcionários, alunos e os pais.

Entrevistador: *Outro ponto que eu queria que você comentasse um pouco são as avaliações que o Estado permanentemente faz com as instituições...*

Entrevistada: *Então, nós fazemos o PROEB¹⁶, que é no final do quinto ano do 9º ano e do terceiro colegial (3º Médio). No final de cada ciclo, avaliando os anos anteriores e aquele ano que ele está. A primeira que nós fazemos é o PROALFA¹⁷*

¹⁵ Os CBC's são documentos elaborados pela secretaria estadual de educação que têm a intenção de normatizar os conteúdos mínimos exigidos em cada série, divididos por disciplina. É usado pelos professores para o planejamento pedagógico e serve como uma guia básico de conteúdos cobrados em exames de indicadores da qualidade pedagógica.

¹⁶ É uma avaliação externa e censitária que busca diagnosticar a educação pública do estado de Minas Gerais. O PROEB em 2000 avaliou os conteúdos de Português e Matemática; em 2001 de Ciências Humanas e da Natureza; em 2002, Português; em 2003, Matemática, e, em 2006, avaliou os conteúdos de Português e Matemática. Participam os alunos da IV fase do Ciclo Complementar de Alfabetização (4ª série) e 8ª série do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio de todas as escolas estaduais e municipais (dos municípios que aderiram ao PROEB).

¹⁷ O Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), tem por objetivo avaliar a capacidade de leitura, escrita, interpretação e síntese dos estudantes ao fim do ciclo de alfabetização e acontece anualmente. O Proalfa é, portanto, direcionado a todos os estudantes da rede pública do 3º ano do ensino fundamental e de maneira amostral aos estudantes do 2º e 4º anos do ensino fundamental. O Proalfa é aplicado não só nas escolas da rede estadual, mas também nas escolas municipais de Minas Gerais.

que o aluno que está no terceiro ano, que foi uma ideia, um projeto de Minas e hoje é Federal. Toda criança lendo e escrevendo até os 8 anos(...) nós temos também o PAAE que é o “Programa de Avaliação de Aprendizagem Escolar”, por que antes era só com o primeiro ano do Ensino Médio, ela vem como diagnóstica no primeiro momento que é em março e abril pra diagnosticar aquilo que o menino traz de conhecimento prévio, aquilo que ele consolidou no ensino fundamental, por isso, no primeiro ano e partindo desse resultado, essa é uma avaliação online. (...) O professor é cadastrado no programa. Ele coloca os resultados no sistema e sai os gráficos, os erros, os acertos do aluno. Então eu acho que é um material fantástico, maravilhoso. Que ali o professor está com o diagnostico na mão pra ele poder planejar o que ele vai trabalhar né (...). (Diretora da Escola 2)

Pela percepção da diretora, os programas de avaliação focados na qualidade do ensino são positivos por permitirem à instituição ações e intervenções específicas aos alunos a partir dos resultados apresentados pelos programas. Nesse sentido, os professores planejam seus programas de aula e reforço pedagógico naquilo que os alunos refletiram de maneira mais negativa nas avaliações feitas pelo estado. Na percepção da diretora, após a realização das avaliações pelo governo, “*vem os gráficos, vem os resultados. Em cima desses resultados os professores analisam: Qual competência? Qual habilidade que tem que ser trabalhada com os alunos?.*”. E a partir disso, são construídos os programas de intervenção pedagógica e planejamento dos docentes.

Entretanto, estas medidas não podem servir como instrumentos únicos de construção dos planejamentos e intervenções pedagógicas já que os exames, como destaca a professora, são baseados em uma ou duas competências (disciplinas) a cada período e não têm capacidade de refletir as dificuldades e limitações pessoais de cada estudante. Pelo que ficou claro pela entrevista, estas dimensões mais particulares a cada jovem, são incorporadas pelos professores nos momentos de encontro entre a família e a escola, mas sempre de modo informal e não sistemático, ou seja, baseado em conversas e impressões individuais de cada professor.

Assim pode-se afirmar que a Escola 2 carece de uma cultura organizacional que valorize a produção sistemática de informações sobre os alunos, as famílias e a própria vida escolar do estudante. Diferentemente da Escola 1, a diretora da Escola 2 sequer mencionou a existência do Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE), o que reforça a tese de que a gestão institucional e pedagógica é conduzida sem a construção de informações e com isso, sem uma identificação real de seu público de alunos e da própria comunidade escolar como um todo.

1.3- Descrição dos dados da Escola 3

Na Escola 3, tem- se também um grande número de alunos e uma maior relação aluno/funcionário que na Escola 1. É a escola com maior espaço físico entre as três que compõem o trabalho desta pesquisa, entretanto, tem um número de alunos menor que a Escola 2. A instituição tem um mil cento e vinte alunos, com sete funcionários (as) na secretaria e sete pessoas que compõem a equipe de gestão, sendo um diretor, três vice-diretoras (uma para cada período de funcionamento da escola) e três supervisoras pedagógicas . No total, a escola conta com cinquenta e quatro professores , dois bibliotecários e um total de oitenta e quatro funcionários.

Escola 3- Informações Colhidas na Secretaria Escolar

Número de Alunos Total	1.120
Número de funcionários secretaria	7
Número de funcionários da gestão	7 (1 diretor; 3 vices e 3 supervisoras)
Número total de professores	54
Bibliotecários (as)	2
Número total de funcionários	84
Nota do IDEB em 2011	4,9
Número de Alunos atendidos pelo “Bolsa-Família”	101

1.3.1 - Formação acadêmica e trajetória profissional

A entrevista com o diretor da Escola 3 foi a mais breve, tendo o mesmo respondido às questões sempre de maneira pontual, sem estender o assunto e as questões que lhe foram colocadas. Isso me leva a crer que houve talvez uma pré- disposição do diretor em passar uma imagem positiva da instituição, ou talvez uma sensação de que o trabalho pudesse servir como

“avaliação” de seu status profissional, ainda que eu fizesse questão de deixar claro que todos os dados seriam usados de maneira impessoal e anônimos. No momento da primeira entrevista agendada com o diretor por exemplo, ele não mostrou interesse em me atender, agindo com um comportamento indisposto e indiferente a mim. Neste mesmo dia, houve uma interrupção das luzes na escola, o que causou certa agitação no seu ambiente. Como era num período noturno, os alunos ficaram eufóricos, outros gritavam e o diretor optou por dispensá-los cancelando as aulas naquele dia, alegando que o ocorrido poderia estimular os alunos a depredar a escola. Com isso a entrevista foi cancelada e remarcada.

Sobre a formação acadêmica e toda sua trajetória profissional, é possível identificar uma forte identificação com a própria instituição através de sua experiência. Formado com licenciatura em História e pós-graduação em “Orientação, Supervisão e Inspeção Escolar”, o diretor teve antes uma passagem pelo ensino médio na instituição como aluno, antes de ingressar na carreira de oficial do exército e concomitantemente, cursar história. A entrevista com o diretor da Escola 3 revelou, como já se disse, uma forte identificação pessoal com a escola, e sugere, como atentou Burgos e Canegall (2011; p. 15) uma relação de personalismo na gestão escolar, que pode ser percebida numa forte confusão entre o que é característico à pessoa do diretor, e aquilo que se encontra no âmbito institucional da Escola. Revelando sua experiência e identificação com a Escola, destacou o diretor: *“eu costumo dizer que a “Escola 3” me preparou pra vida e a vida me preparou pra ser diretor da “Escola 3”. Eu achei que foi uma trajetória e uma coincidência muito agradável.”*. Assim, o diretor da Escola 3 está no cargo da direção há nove anos e antes disso, teve uma experiência como professor na mesma instituição durante treze anos.

Nem sempre é positivo relacionar experiências que não fazem parte de um trabalho de pesquisa em um trabalho científico, mas no caso da Escola 3, como já tive uma experiência como docente na escola durante aproximadamente oito meses, a postura profissional do diretor me chamou atenção para algumas questões, e penso que elas podem contribuir para uma maior compreensão institucional da escola no contexto deste trabalho. O primeiro ponto a destacar é que existe uma cultura de pouco diálogo entre as decisões tomadas pela direção e corpo docente da escola. Ficou claro em minha experiência que os professores têm receio de questionar decisões da direção. Este fato se tornou ainda mais aparente porque no momento em que eu iniciei minha experiência como professor de geografia naquela instituição, as

escolas do estado passavam pelo maior período de paralisação por conta de uma greve organizada pelo sindicato dos professores do estado de Minas Gerais, e que durou mais de cem dias. É certo que este evento alterou a rotina da escola, e o diretor escolar neste contexto era o principal crítico da greve e dos professores grevistas. Longe de pretender expor de modo sistemático todo ambiente conturbado que marcou aqueles dias, certo é que findado o período de paralisações da greve, o diretor escolar logo tratou de organizar um calendário de reposição dos dias em que a instituição esteve paralisada. Para os professores grevistas, não houve qualquer apoio ou solidariedade da direção para com a causa do movimento, indicando que o mesmo não estava preocupado com a luta pela melhoria das condições profissionais dos professores, mas sim com a imagem que instituição ganharia para os pais e alunos que estavam sem aulas.

1.3.2 - Percepção sobre o papel da escola, do (a) diretor (a) e da equipe de gestão

Em relação ao segundo eixo temático da entrevista, o diretor da Escola 2 reforçou a importância da liderança na direção escolar e tocou em questões pertinentes sobre as características gerais de um diretor, como a habilidade em mediar conflitos e conduzir a instituições em diferentes contextos.

Um ponto importante da entrevista, foi sua percepção a respeito do perfil necessário ao diretor escolar:

Entrevistador: “Diretor da Escola 3”, eu tenho uma questão bem pessoal aqui: que qualidades você acha que um diretor hoje, deve ter pra administrar uma escola de qualidade?

Entrevistado: O diretor primeiramente, tem que ser um líder (...) como é sempre dito pra nós nas reuniões, o diretor ele é o maestro de uma orquestra! Então, ele é uma peça muito importante, ele tem que ser motivador, ele tem que ser gerenciador de conflitos, enfim, ele tem que ser o maestro dessa orquestra, estar em sintonia com todos os componentes da orquestra para que a música ela seja, vamos dizer agradável, que a música ela saia afinada, digamos assim. (Diretora da Escola 3)

Na percepção do diretor portanto, a principal atribuição que compete ao cargo da direção escolar se relaciona com a liderança e a capacidade de “orquestrar” um conjunto. É interessante notar essa valorização da liderança e reconhecer a importância desse papel em qualquer instituição. Apesar de nos primeiros momentos da entrevista o diretor não considerar o papel da gestão participativa, ele atribuiu uma importância grande ao Conselho Escolar, por

considerar que o órgão auxilia na tomada de decisões, diminuindo a probabilidade de erros quando mais pessoas podem decidir e deliberar na escola. Entretanto, quando passei pela experiência como docente na Escola 3, foi comum professores e funcionários se queixarem da verticalidade com que as decisões eram tomadas na instituição.

Para Libâneo (2013), tão importante quanto a liderança baseada na capacidade de gerenciamento na escola, é a sensibilidade do gestor escolar em procurar não apenas uma gestão participativa na escola, mas também se preocupar com a gestão dessa participação. Pela fala do diretor e o perfil encontrado no trabalho de campo, a direção da Escola 3 se aproxima mais da preocupação com a efetivação de uma gestão dependente das habilidades pessoais do diretor. Isso pode remeter ao modelo de gestão tecnicista e burocrática, na qual Libâneo (2013) caracteriza fortemente marcada pelo cumprimento formal de regras, que são estabelecidas de forma puramente técnicas e sem a participação da comunidade escolar. O que importa neste modelo de gestão escolar para que a instituição funcione bem é a capacidade individual e competência técnica de servidores, alunos e toda comunidade escolar em cumprir com as regras do jogo, independente de sua maior ou menor participação na formulação dessas regras. Referindo-se ao perfil organizacional deste modelo de gestão, afirma Libâneo (2013; p.102):

Na concepção científico-racional prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista da escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente, e por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar os melhores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam neste modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas.

Essa hipótese prova talvez que minha metodologia de análise focada na percepção do diretor e naquilo que há de mais subjetivo em seus discursos, podem tolher o trabalho de compreender o ambiente cultural e organizacional das escolas como um todo, de modo que isso como já se disse, exigiria um olhar holístico para a instituição, que envolvesse também professores, funcionários, alunos e familiares. Todavia, a investigação focada na pessoa do diretor, permite entender o que há de mais característico e essencial nas qualidades da liderança de uma escola, tendo em vista que o que se busca é apreender as dificuldades que o gestor escolar enfrenta no seu cotidiano.

1.3.3 - Estratégias de ação dos diretores frente aos problemas enfrentados no cotidiano da escola

A principal queixa do diretor da Escola 3 em relação às suas responsabilidades na instituição, como nas Escolas 1 e 2, se relaciona também com a dificuldade em se adaptar as exigências que a escola impõe ao perfil atual das famílias e conseqüentemente do reflexo que elas têm nos jovens. Como nas outras duas escolas que fizeram parte deste trabalho, as dificuldades encontradas pelo diretor estão em relação à cultura dos jovens que freqüentam diariamente a escola, e não, como aponta boa parte dos trabalhos em relação ao tema, na pouca participação dos pais na vida escolar. Uma passagem da entrevista com o diretor da Escola 3 sobre este ponto é reveladora:

Entrevistador: O que você acha que é a principal a dificuldade que o diretor enfrenta na escola hoje, no seu cotidiano em geral?

Entrevistado: Como eu já disse, ele tem que gerenciar conflitos. Nós temos uma dificuldade principal que é o seguinte: o problema do aluno, ele vem de casa às vezes, não com a educação que deveria, ele não tem aquela formação básica, formação familiar básica. Daí temos que também fazer essa parte, e aí pra gente dar os conteúdos necessários e também acumular com essa parte, sobrecarrega a escola. (Diretora da Escola 3)

Nesse sentido, uma característica comum da relação entre família e escola percebida no discurso dos três diretores escolares que compõem este trabalho é a dificuldade que estes últimos enfrentam para adaptar a cultura institucional e formal da escola com o comportamento “desregrado” e “sem limites” identificado por eles nas famílias contemporâneas, e que tem sido conflitante com o comportamento que a escola espera dos alunos. A entrevista com o diretor da Escola 3 revelou que a participação dos pais na vida escolar dos filhos é marcada pela presença em momentos específicos e sob convocação da própria escola no chamado “Dia da Família na Escola”.

Como na Escola 2, a Escola 3 reserva um dia a cada bimestre para que os pais venham até a instituição e possam saber a respeito da vida escolar dos filhos, pegar o boletim de notas e conversar com professores. Na percepção do diretor da Escola 3, essa é a maneira mais efetiva de participação dos pais, já que é um evento oficial que acontece em dia no final de

semana para facilitar a presença dos pais que trabalham e todos eles são convocados a comparecer. Por haver um dia específico para a presença dos pais e responsáveis na instituição, é possível também que esta forma de participação seja baseada no cumprimento de convocações e que este fato não necessariamente nos leva a acreditar que as famílias têm papel importante do desenvolvimento das ações, programas de ensino e planejamento que ocorrem na instituição.

Ainda assim, na percepção do diretor da Escola 3 por exemplo, o grande problema não está na pouca participação dos pais, mas sim na ausência da educação básica na qual a família tem responsabilidade. Essa “educação básica” parece ser entendida pelo diretor como uma comparação àqueles comportamentos que antes era comuns entre as famílias e os filhos, como o “respeito” baseado no medo de supostas punições, ou mesmo o diálogo em casos amenos.

Entrevistador: É muito comum esse tipo de coisa que você está me falando, do problema estar além da escola e vir aqui, estourar aqui dentro?

Entrevistado: Muito comum. O aluno quando ele apresenta problema aqui, na grande maioria dos casos eles trazem problemas de casa, problemas familiares, eles têm algum tipo de problema em casa. Algum atrito familiar, que vem ocasionar esse problema que ele apresenta aqui na escola. Muitas vezes falta de orientação, falta de limites, falta de ter uma referência, do pai ou da mãe, onde geralmente os problemas apresentados aqui, têm tudo a ver com os problemas que eles certamente enfrentam em casa. (Diretora da Escola 3)

A fala do diretor da Escola 3 sobre este tipo de problema está em sintonia com os problemas encontrados em grande parte das escolas na América Latina (LÓPEZ, 2009). Percebe-se que há uma grande influência do mundo extraescolar na vida institucional da escola na atualidade e que isso tem sido uma das principais causas das dificuldades enfrentadas pelos diretores escolares em seus cotidianos. Uma das possíveis causas desse problema é que as escolas atuais não têm instrumentos eficazes para lidar com um público de alunos novos, diferentes daqueles para o qual a escola pública tradicional foi pensada. Os alunos atuais são marcados por uma diversidade sociocultural expressiva, experimentam contextos de maior liberdade – sejam eles no âmbito familiar ou comunitário- o que em tese, tende a estabelecer novos conflitos, já que houve mudanças estruturais nos padrões sociais brasileiros e a escola atual enfrenta dificuldades em lidar com estes novos padrões de comportamentos.

No caso das escolas estudadas por exemplo, na percepção dos diretores sobre os tipos de problemas enfrentados pelos alunos não está centrado, como nas escola públicas

metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo, na desigualdade social ou na pobreza das famílias, mas sim naquilo que os diretores identificam como negligência dos pais em relação ao comportamento dos filhos, que estimula atitudes de desrespeito às regras e limites que a escola exige. Segundo ele, os problemas de carência material e vulnerabilidade social atualmente foram supridos pelo apoio que o poder público oferece, disponibilizando uma boa merenda, uniformes, material escolar, suporte de profissionais do CRAS¹⁸, como psicólogos e psicopedagogos, além contar com um transporte gratuito de condução dos estudantes até a escola. Nesse sentido para o diretor, as questões ligadas à fragilidade social dos alunos e das famílias atualmente *não se constituem num problema não, dá para contornar tranquilamente.*

Entre os principais problemas colocados pelo diretor estão: responder de maneira “rispida” ao professor, chegar atrasado, sair da escola sem autorização, não copiar matéria e não ter material necessário às aulas. Estes problemas, na percepção do diretor, são oriundos de um afastamento do diálogo entre pais e filhos, o que acaba por comprometer os estudantes no respeito à formalidade e disciplina que a escola espera deles. No caso da Escola 3, pela fala do diretor percebe-se que os casos de alunos com problemas, sejam eles problemas relacionados ao desempenho pedagógico, disciplinares ou mesmo de violência na instituição, são resolvidos caso a caso, a partir de soluções pontuais de acordo com o que está em jogo. Para o diretor, não é possível traçar um planejamento para contornar ou atenuar estes problemas porque cada caso exige uma solução diferente.

Um fato que chama atenção é que o diretor da Escola 3, como na Escola 2, também não mencionou a existência do SIMADE no apoio à gestão escolar. Segundo ele, a escola mantém um banco de informações informatizadas sobre as famílias e alunos que foi proposto pela secretaria de educação, mas que servem apenas para “dar uma visão geral” já que o conhecimento sobre as particularidades de cada aluno na escola é tido através de conversas informais no dia-a-dia e reuniões com as famílias. Sobre isso, um dado importante relatado pelo diretor da Escola 3 é que ainda hoje, ao menos naquela instituição, há sim a valorização do processo de escolarização dos filhos pelos pais. Quando perguntei a ele se era comum entre os pais de alunos a percepção de que hoje há pouca importância da escola na formação dos jovens, na intuição de que o mercado de trabalho e as disposições e habilidades pessoais

¹⁸ Centro de Referência em Assistência Social. Órgão ligado à Secretaria de Assistência Social do Município, mas que segundo o diretor, presta serviços à escola quando solicitado.

de cada um fossem mais importantes para se “ganhar a vida”, o diretor respondeu de maneira enfática que não, que os pais ainda acreditam muito na escola e segundo o diretor: *eles (pais) querem que os filhos estudem, logicamente visando um futuro melhor para eles, que eles tenham um futuro melhor do que o deles, que eles possam vencer na vida e terem mais sucesso que os próprios pais tiveram.*

Sobre as parcerias que a Escola 3 mantém, o diretor relatou a existência do “Projeto Rumos” em parceria com a Prefeitura Municipal, que visa instruir os jovens sobre as particularidades do mercado de trabalho em visitas agendadas às empresas na cidade e a participação em palestras oferecidas. Segundo o diretor, o projeto tem a pretensão de despertar a vocação profissional dos jovens. Além deste projeto, o diretor também citou a realização da “Gincana Cultural” e a ação voluntária neste evento dos alunos para arrecadar alimentos para doação ao asilo de idosos no município.

Sobre a relação da Escola 3 com a burocracia e o poder público, por parte do Diretor, houve uma avaliação positiva. Segundo ele, os profissionais da superintendência regional de ensino são muito solícitos e auxiliam muito a parte administrativa da escola quando requeridos. Não houve menção a ausência ou escassez de recursos e a exagerada prestação de contas, como nas Escolas 1 e 2.

CAPÍTULO 2.0 -DA REALIDADE DAS ESCOLAS À LUZ DA LITERATURA CIENTÍFICA

A pretensão desta seção é lançar um olhar para os achados do trabalho de campo com as escolas a partir do que a revisão de literatura sobre o tema têm diagnosticado em outros contextos sociais. Deste modo, neste capítulo foram expostos os principais pontos relacionados à formação acadêmica e trajetória profissional dos diretores, às suas percepções sobre o papel da escola, da direção e equipe de gestão, além de suas estratégias de solução dos problemas colocados no dia a dia. Tudo isso tecido de uma proposição em apreender os fenômenos que atravessam as particularidades da realidade de cada diretor nas escolas, à luz de outras pesquisas sobre o mesmo tema.

2.1- Formação acadêmica e experiência profissional dos (as) diretores (as) envolvidas no trabalho

Como se percebe, sobretudo na âmbito conceitual deste trabalho, há um papel caro ao diretor escolar na atualidade que se relaciona com sua capacidade de liderança institucional, suas habilidades em procurar sempre o aprimoramento e a melhoria dos indicadores de qualidade pedagógica, um mínimo de satisfação dos profissionais que compõem a equipe profissional da escola; sem esquecer que tudo isso, deve ser conciliado com uma gestão democrática, e que tenha sintonia com as particularidades do contexto social e cultural em que está posta a instituição, com a participação dos pais, alunos, professores e funcionários. De uma maneira geral, estes são os princípios do modelo instituído pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação no Brasil em 1996 (LDB, 1996).

A literatura encontrada sobre este tema na atualidade destacou questões importantes. O recente trabalho de Libâneo (2013) por exemplo, consegue entoar um série de características que são caras à organização e gestão da escola pública atual e muitas delas apareceram no campo desta pesquisa. Uma hipótese formulada nesse trabalho e que merece destaque, é a explicação sobre os conceitos fundamentais relacionados a este tema: direção e/ou coordenação e/ou gestão, são funções típicas dos profissionais que respondem por uma área ou setor da escola, tanto no âmbito administrativo quanto no âmbito pedagógico e financeiro. Neste caso, tanto o trabalho de Libâneo (2013) quanto o de Paro (2010) afirmam que dirigir, coordenar e administrar uma escola, implica na realização de tarefas que canalizam o esforço coletivo das pessoas para atingir determinados objetivos e metas que foram previamente estabelecidos. Nesse sentido, o objetivo último da escola deve ser sempre a qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos.

Outro trabalho que tem uma contribuição muito importante nesse sentido é a pesquisa de âmbito regional realizada por Barbosa (2012). A partir de um estudo minucioso e detalhado com vinte e quatro instituições escolares da região metropolitana de Belo Horizonte- MG, a autora traçou um perfil sociológico de diversas dimensões que compõem o sistema de ensino e as organizações escolares a nível local e nacional. Uma das considerações colocadas neste estudo é sobre o perfil geral dos profissionais que ocupam o cargo de direção nas escolas públicas que fizeram parte de sua amostra na pesquisa. A tabela abaixo resume as características sociais das diretoras escolares naquela pesquisa:

Características Sociais das Diretoras Escolares

	Mínimo	Máximo	Média	DP
Horas de Treinamento	0	120	18,92	29,30
Credenciais Administrativas	0	1	0,46	0,50
Experiência Como Diretora	0	21	4,52	4,60
Experiência como professora	3	26	16,08	6,19
Anos como profissional nessa escola	2	25	12,61	6,40
Treinamento em admn. escolar	0	1	0,83	0,38

Fonte: Extraído de BARBOSA, 2011; p.173.

Interessante notar que algumas das características encontradas naquela pesquisa também foram percebidas no contexto deste trabalho. Entre essas características está principalmente o fato de que os profissionais que ocupam o cargo de direção tendem a ser estáveis na instituição, tendo passado antes por uma experiência como professores no mesmo local. No caso da pesquisa que deu origem a este trabalho, a Diretora da Escola 1 por exemplo, está na direção há seis anos e atua na mesma escola há vinte e três anos. Na Escola 2 não foi diferente, a Diretora está no cargo há nove anos e atuou na mesma instituição em toda sua carreira profissional. Na Escola 3, o Diretor também está há nove anos no cargo da direção e teve uma experiência de treze anos como docente na mesma escola.

Um dado curioso é que na pesquisa desenvolvida por Barbosa (2012) todas as profissionais que fizeram parte da pesquisa eram mulheres, confirmando o perfil de gênero feminino predominante na gestão das escolas no Brasil. Já no caso deste trabalho, apenas a Escola 3 destoou dessa tendência, tendo um homem a frente da direção. Um fato que chama atenção sobre isso é que foi também na Escola 3 que encontrei maiores dificuldades de aceitação e confiança por parte do diretor para a pesquisa. Com isso, os relatos durante a entrevista foram sempre pontuais e objetivos, dando a entender que havia uma barreira de insegurança do diretor frente aos objetivos e conseqüências deste trabalho.

Sobre a formação acadêmica, a Diretora da Escola 1 deu importância no momento da entrevista para as dificuldades que enfrentou para concluir os estudos e como isso contribuiu para que ela valorizasse muito sua posição atual naquela instituição. Após concluir o curso do magistério, a Diretora cursou “Normal Superior” e em seguida iniciou um curso de Pós-Graduação *latu sensu* em “Gestão, Organização e Supervisão Escolar”, que segundo ela, não teve validação pelo Ministério da Educação. Já com a diretora da Escola 2, sua formação foi

iniciada com o curso de magistério, tendo feito logo em seguida licenciatura em Pedagogia e Geografia. Além disso, concluiu um curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em “Supervisão e Orientação Escolar”. Na Escola 3, o diretor tem formação de licenciatura plena em História com Pós-Graduação *Latu Sensu* em “Orientação, Supervisão e Inspeção Escolar”. Atuou por treze anos como professor na instituição antes de assumir a direção, e está há nove anos no cargo desde então.

Essas informações nos levam a afirmar que os três profissionais envolvidos no trabalho têm em média uma experiência de 8,5 anos de direção escolar, sempre atuando na mesma escola. Além disso, todos tiveram uma experiência anterior como professores na mesma instituição e assumiram o cargo através de um processo prévio de certificação de competências, exigido pelo governo do estado e posteriormente um processo de escolha democrática envolvendo pais, alunos, funcionários e professores. Isso mostra também que nas escolas estudadas não houve problemas de cargos de diretores por indicação política, mas não podemos afirmar, a partir do método escolhido para o trabalho, que os processos de gestão democrática das escolas é efetivo.

2.2 - Percepção sobre o papel da escola, do (a) diretor (a) e da equipe de gestão segundo as (o) diretoras (o)

São inúmeros os trabalhos que tentam caracterizar as escolas bem sucedidas e as principais distinções que marcam a qualidade institucional do ensino público. No trabalho de Barbosa (2012), percebe-se que o primeiro dos requisitos necessários à eficácia escolar se encontra no papel do diretor da escola. Segundo o autor : *a eficácia da escola está associada a uma condução técnica cuja presença seja forte e legítima no âmbito escolar e que o diretor é quem está melhor preparado para assumir essa direção* (BARBOSA, 2011; p. 187).

A mesma pesquisa apontou um paradoxo em relação à qualificação destinada a estes profissionais. As horas de “treinamento em administração escolar” aliada a posse de credenciais administrativas dos diretores escolares, têm um efeito negativo sobre o desempenho dos alunos nos exames de avaliação da aprendizagem. Ou seja, escolas em que os diretores tinham mais fortemente preparo exclusivamente administrativo para o cargo de direção escolar eram também as escolas com indicadores menores no desempenho dos estudantes.

Segundo Barbosa (2012), isso prova que o papel do diretor nem sempre se restringe às atividades de caráter administrativo e que os meios utilizados para administrar uma instituição escolar devem ser voltados sempre para a qualidade do ensino. Como já nos disse Paro (2010), a instituição escolar não tem nem tampouco deve ser guiada pelos mesmos princípios que regem a administração das instituições privadas, já que no caso dessas últimas, o lucro e o aumento da produtividade e/ou inovação são os objetivos finais da administração. Nesse sentido, as funções do diretor são predominantemente pedagógicas, administrativas e financeiras, e deve-se levar em conta que estas funções se referem a um projeto educativo específico.

Libâneo (2012; p. 179) apresenta de forma clara as principais atribuições do diretor escolar no Brasil. Seguindo uma classificação conforme a importância da responsabilidade, o autor enumera como funções específicas do diretor escolar:

- 1-) Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e outras instâncias da sociedade civil.
- 2-) Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
- 3-) Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo e cultural.
- 4-) Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
- 5-) Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando seu cumprimento.
- 6-) Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidades de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
- 7-) Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
- 8-) Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
- 9-) Buscar todos os meios e condições que favoreçam as atividades profissionais dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.

10-) Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos, especialistas e professores.

Logicamente que seria inviável encontrar uma metodologia nesta pesquisa para avaliar quais dessas dimensões aparecem e quais as que não aparecem no cotidiano e nas responsabilidades dos diretores envolvidos no trabalho. Primeiro porque tal empreitada encontraria um impedimento de caráter ético frente a posição profissional dos diretores que se esforçaram constantemente para não deixar transparecer muitos destes aspectos no trabalho de campo; segundo, porque as atribuições descritas pelo autor são concebidas mais como ideais a serem seguidos pela normatização do ofício da gestão escolar do que como práticas passíveis de apreender através de um exame empírico na pesquisa de campo. Entretanto, é interessante perceber que a entrevista realizada com cada um dos profissionais da direção nas escolas trouxe questões similares a estas atribuições descritas pelo autor.

No caso da Escola 1 por exemplo, a diretora relatou que a expectativa e crença na figura de um “bom” diretor está sobretudo na capacidade de saber ouvir as pessoas, fazer ponderações nos conflitos que surgem no interior da escola, na intenção de solucioná-los levando-se em conta sempre a versão de todas as partes envolvidas. Nesse sentido, parece que a percepção da entrevistada sobre o ofício de direção escolar está baseado sobretudo na capacidade que o diretor tem em administrar conflitos e problemas no cotidiano escolar, substituindo a perspectiva prevista por Libâneo (2013), na qual o diretor escolar deve antes de tudo, ser um profissional que preze pela eficácia pedagógica.

Com isso não se pode dizer que a Diretora da Escola 1 não valorize os aspectos pedagógicos no cotidiano escolar, é apenas possível perceber que para ela, a qualidade principal de um diretor, está antes de tudo, no gerenciamento de problemas e conflitos humanos na escola, o que reforça a tese de que o ambiente escolar exige que o diretor se ocupe de questões que aparecem como situações de crise, exigindo soluções imediatas.

Ainda sobre isso, a Diretora destacou na entrevista as principais dificuldades que encontrou durante sua experiência no início da gestão escolar. Uma das mais difíceis de se contornar foi a exigência de sua atuação junto ao planejamento pedagógico dos professores, já que aquilo exigia um conhecimento em várias disciplinas, e naquele momento não havia na escola a figura dos coordenadores pedagógicos. Além da parte pedagógica, a diretora também relatou que entre as coisas que considera mais difíceis no seu cotidiano, está a

responsabilidade sobre o viés financeiro da escola, que envolve também a prestação de contas em licitações e toda movimentação de recursos que a escola recebe do poder público e deve destinar na gestão da instituição. Para ela, o trabalho exigido por trâmites burocráticos oriundos do governo toma um tempo excessivo, mesmo com a ajuda dos profissionais na secretaria.

A diretora da Escola 1 também enfatizou a constante melhora que a instituição ganhou no decorrer dos anos, sobretudo com o auxílio funcional das coordenadoras pedagógicas e atribuiu grande importância ao quadro funcional que participa da gestão. Todavia, relatou que os profissionais que têm o papel de assessorar mais diretamente os professores nos processos de planejamento e intervenções pedagógicas não estão disponíveis para todas as disciplinas. No caso da Escola 1, as duas supervisoras pedagógicas da instituição são da área de português, mas se responsabilizam por coordenar o planejamento e a intervenção pedagógica de todos os professores da instituição.

A assistência técnica e pedagógica prestada pelas analistas pedagógicas disponibilizadas pela superintendência regional de ensino uma vez a cada ano letivo, não é diferente. Segundo a diretora, a cada novo processo de intervenção que acontece na escola, há um profissional de uma área específica para auxiliar os docentes e as supervisoras pedagógicas. Ou seja, um profissional com formação específica em uma determinada área, é responsável por atuar junto à coordenação do planejamento de todas as disciplinas oferecidas pelo currículo escolar. Isso pode ser um indício da defasagem de disponibilidade de profissionais atuando no sistema público educacional do estado, o que reflete diretamente na vida institucional da escola e conseqüentemente na qualidade do ensino.

Na Escola 1 foi possível perceber que a implantação do Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE), apesar de ser adotada através de uma cultura e prática ainda incipientes na instituição, foi a única escola entre as três, em que o (a) diretor (a) escolar relatou algum conhecimento sobre o sistema. Como já se disse, o novo programa junto à gestão das escolas é uma política do estado voltada para a modernização dos sistemas de gestão escolar e funciona também como um auxílio para o poder público, no sentido de ser uma ferramenta capaz de fornecer diagnósticos de alguns aspectos da vida institucional das escolas.

Na percepção da Diretora da Escola 1, o novo sistema facilitou a vida institucional da escola por possibilitar uma maior facilidade da produção de dados e prestação de informações ao governo no senso educacional. Pelo seu depoimento e um breve contato que tive com o sistema num dos momentos do trabalho de campo, percebi que o sistema (SIMADE) funciona como uma plataforma de dados quantitativos, que servem para que os gestores do sistema educacional no estado possam ter informações precisas sobre número de alunos nas instituições, número de professores, resultados dos alunos nas avaliações da qualidade do ensino, além de notas e históricos acadêmicos.

Sobre a funcionalidade deste sistema, tem como objetivo geral alimentar dados e estatísticas que viabilizem a criação e aplicação de políticas públicas e subsidie o repasse de recursos para as instituições escolares na proporção do número de alunos de cada instituição e/ou no rendimento dos alunos a partir dos resultados obtidos pelos indicadores de qualidade. Segundo o depoimento da diretora da Escola 1, o sistema tem ainda a função de referenciar o planejamento pedagógico dos professores a partir do resultado obtido pelos alunos nas avaliações internas e externas. Por isso, o novo sistema funciona como uma ponte entre as ações do poder público e do sistema educacional no estado, e a realidade quantitativa de alunos, professores e o desempenho pedagógico refletidos nos indicadores de aprendizagem em cada escola.

Por fim, na percepção da diretora da Escola 1, as funções mais importantes da direção estão assentadas na parte financeira, pedagógica e administrativa, confirmando as dimensões nas quais a literatura científica sobre o tema apontou (LIBÂNEO, 2013; BARBOSA, 2011 e PARO, 2010). Mesmo sendo áreas que têm cada qual sua autonomia na organização interna e nos momentos de prestação de contas no ambiente da Escola 1, o relato da diretora mostrou que todas elas têm de estar centralizadas na sua responsabilidade. Na sua avaliação, além de ser ela a responsável última pelo funcionamento da escola, a figura da direção passa confiança aos pais e familiares de alunos nos momentos em que os mesmos procuram a instituição por qualquer motivo.

No caso da Escola 2, alguns pontos são semelhantes aos encontrados na Escola 1, outros são mais particulares. A percepção apresentada pela Diretora é a de que a figura da direção escolar é multifuncional, cabendo ao diretor escolar tarefas que variam desde a mediação de conflitos e a vigia do recreio, até responsabilidades que envolvem o

planejamento pedagógico junto aos professores. Na avaliação da Diretora da Escola 2, o ofício de gestão exige uma flexibilidade grande profissionalmente, sendo o profissional responsável por questões que passam pelo aspecto pedagógico, financeiro, de recursos humanos e materiais. Isso acontece por que o cargo de diretor escolar implica uma responsabilidade integral sobre o andamento da instituição. Para a Diretora da Escola 2, o “páreo” mais importante é a questão pedagógica e a gestão das pessoas.

Percebeu-se também uma forte crença na equipe de trabalho como fator determinante para a qualidade da direção escolar na percepção da Diretora da Escola 2. Seu relato nos leva a crer que há a necessidade constante de divisão de tarefas entre os profissionais que compõem a gestão escolar, destacando sobretudo o papel do secretário. Interessante notar que a Diretora da Escola 2 relatou que assumiu a gestão a nove anos, num contexto de baixa credibilidade da escola diante da comunidade e dos pais por conta dos baixos indicadores pedagógicos obtido pelos alunos naquele momento. Na visão da diretora, o que contribuiu para uma mudança de postura da instituição, foi sobretudo a competência e a vontade de sua equipe. Por essa via, podemos confirmar a hipótese de Libâneo (2013), Paro (2010) e Barbosa (2012) e Prado (2009), de que a organização interna e sobretudo a equipe de gestão escolar podem incidir em escolas com maior ou menor valorização e credibilidade.

Igual importância nas questões que se relacionam à gestão escolar foi dada pela Diretora da Escola 2 ao secretário da Escola. Segundo ela, dentro daquela instituição o secretário é responsável por controlar toda parte administrativa e funcional dos servidores públicos que trabalham na instituição, além de concentrar informações sobre os alunos e os aspectos quantitativos da escola. Nesse sentido, a figura do secretário na Escola 2, pela percepção da Diretora, é de um profissional muito importante por ser responsável nas tarefas que se relacionam a administração de informações sobre alunos, professores, funcionários e todos profissionais que direta ou indiretamente estejam vinculados à instituição. O trabalho de campo todavia mostrou uma super-concentração de funções na figura deste profissional, e indícios de que todo processo de gestão da informação na escola é feito de maneira manual por ele, sugerindo a manutenção de dados imprecisos e desatualizados, que não podem ser acessados por outras pessoas que não o próprio secretário.

Um ponto importante sobre este fato é que além de todos os dados estarem guardados desordenadamente em uma pasta e não digitalizados, o ocorrido despertou-me a impressão de

que a escola não valoriza a produção e uso de informações, o que em tese prejudica a gestão escolar nos processos de prestação de contas, planejamento e criação de projetos de intervenção pedagógica e administrativa na escola, na medida em que para que isto aconteça, é necessário antes ter referenciais mínimos sobre a instituição. Daí que a dificuldade relatada pela diretora em lidar com questões burocráticas pode ser reflexo da ausência de uma cultura de valorização da gestão da informação no ambiente escolar. Este fenômeno tem sido comum nas pesquisas com escolas brasileiras envolvendo a gestão escolar (BURGOS & CANEGAL, 2011; BURGOS, ALMEIDA, DUTTON, ROSSI & SILVA, 2011), e parece indicar que há uma cultura de resistência da administração escolar no uso de novas tecnologias.

Na Escola 3, a principal atribuição que compete ao cargo da direção escolar segundo o depoimento do Diretor, se relaciona com a liderança e a capacidade de “orquestrar” um conjunto. É interessante notar essa valorização da liderança e reconhecer a importância desse papel em qualquer instituição. Para Libâneo (2013), tão importante quanto a liderança baseada na capacidade de gerenciamento na escola, é a sensibilidade do gestor escolar em procurar não apenas uma gestão participativa na escola, mas também se preocupar com a gestão dessa participação.

Pela fala do diretor e o perfil encontrado no trabalho de campo, a direção da Escola 3 se aproxima mais da preocupação com a efetivação de uma gestão dependente das habilidades pessoais do diretor. Isso pode remeter ao modelo de gestão tecnicista e burocrática, na qual Libâneo (2013) caracteriza como fortemente marcada pelo cumprimento formal de regras, que são estabelecidas de forma puramente técnicas e sem a participação da comunidade escolar. O que importa neste modelo de gestão escolar para que a instituição funcione bem é a capacidade individual e competência técnica de servidores, alunos e toda comunidade escolar em cumprir com as regras do jogo, independente de sua maior ou menor participação na formulação dessas regras.

Apesar de nos primeiros momentos da entrevista o diretor não considerar o papel da gestão participativa, ele atribuiu uma importância grande ao Conselho Escolar, por considerar que o órgão auxilia na tomada de decisões, diminuindo a probabilidade de erros quando mais pessoas podem decidir e deliberar na escola. Isso prova que minha metodologia de análise focada na percepção do diretor e naquilo que há de mais subjetivo em seus discursos, pode tolher o trabalho de compreender o ambiente cultural e organizacional das escolas como um

todo, de modo que isso como já se disse, exigiria um olhar holístico para a instituição, que envolvesse também professores, funcionários, alunos e familiares. Todavia, a investigação focada na pessoa do diretor, permite entender o que há de mais característico e essencial nas qualidades da liderança de uma escola, tendo em vista que o que se busca é apreender as dificuldades que o gestor escolar enfrenta no seu cotidiano.

2.3 - As estratégias de ação dos (as) diretoras (as) frente aos problemas enfrentados no cotidiano da escola:

Uma característica comum dos problemas enfrentados pelos diretores escolares e percebidos nas três escolas se relaciona com a posição da família dos estudantes. A queixa dos diretores das escolas aponta para um conflito existente entre a cultura institucional e formal da escola com o comportamento “desregrado” e “sem limites”, identificado por eles nas famílias contemporâneas, e que na maior parte das vezes se choca com o comportamento que a escola espera dos alunos. Ou seja, uma questão comum nos problemas enfrentados pelos diretores das três escolas é a noção de que a instituição escolar, como nos disse López (2009), está sempre à espera do “aluno ideal”, encontrando dificuldades para trabalhar com o perfil do “aluno real”.

Importa lembrar que todos os diretores têm uma avaliação positiva sobre a participação familiar na escola. Uma estratégia comum entre elas para a interação com as famílias dos alunos é reservar um dia a cada bimestre para que os pais venham até a instituição e possam saber a respeito da vida escolar dos filhos, pegar o boletim de notas e conversar com professores. Na percepção do diretor da Escola 3, essa é a maneira mais efetiva de participação dos pais, já que é um evento oficial que acontece em um dia específico no final de semana, para facilitar a presença dos pais que trabalham e todos eles são sempre convocados a comparecer. Entretanto, segundo a Diretora da Escola 2, todos os pais têm liberdade para vir a escola e se inteirar sobre a vida dos filhos no dia a dia, sem a necessidade de ter de agendar a visita.

Este fenômeno merece destaque na medida em que é possível comparar a visão que os diretores escolares envolvidos na pesquisa têm sobre o papel deficitário das famílias na atribuição de “regras”, “limites” ou ainda a “educação caseira” dos filhos, e de como isso está

entre as principais dificuldades encontradas atualmente pelos diretores escolares na gestão do ambiente escolar. Segundo o sociólogo francês Daniel Thin (2006), existe uma confrontação entre as lógicas socializadoras das famílias e das escolas, que marca o ambiente escolar como um espaço de imposição de uma cultura dominante, presente na organização prática e simbólica da escola e que se impõe sobre uma posição inferiorizada das famílias dos alunos. Nesse sentido, quando o autor se refere à dinâmica que marca a experiência conflituosa entre escola e família, afirma:

Ela é desigual no sentido de que as práticas e as lógicas escolares tendem a se impor às famílias populares. Ela é desigual no sentido de que os pais, tendo pouco (ou nenhum) domínio dos conhecimentos e das formas de aprendizagem escolar e dominando mal as regras da vida escolar, são, não obstante, obrigados a tentar participar do jogo da escolarização, cuja importância é grande para o futuro de seus filhos. Ela também é desigual porque os professores, como agentes da instituição escolar, têm o poder de impor às famílias que elas se conformem às exigências da escola (pelo menos às mais elementares entre elas). Ela é desigual, ainda, porque os pais têm o sentimento de ilegitimidade de suas práticas e de legitimidade das práticas dos professores. É dessa confrontação desigual que nasce a maioria dos mal-entendidos, das inquietações, das dificuldades entre os professores e as famílias populares. (THIN, 2006; p.215)

Entre os principais fundamentos que caracterizam essa “confrontação” entre o *ethos* familiar e o *ethos* institucional da escola estão os diferentes padrões de autoridade, os modos de comunicação e a relação que ambos mantêm com o tempo. A instituição escolar e sua cultura organizacional e pedagógica por exemplo, é marcada por uma separação entre o tempo de ensinar e o tempo da prática. Já a socialização familiar, sobretudo no ambiente popular, acontece principalmente através dos atos da vida cotidiana, na convivência de adultos e crianças, sem a separação da vida comum da família ou do bairro daqueles do aprendizado. Nesse sentido, Daniel Thin alerta que seria errado não perceber que as famílias estão realmente em situação de inferioridade em relação à situação escolar, e que as crianças realmente apresentam características que as colocam em uma situação difícil diante das aprendizagens escolares. Mas seria igualmente um erro, esquecer que as “carências”, percebidas nas *famílias e de suas crianças só existem em relações sociais desiguais, que impõem a posse de aptidões acadêmicas e socialmente reconhecidas, e estabelecem as características dos membros das classes populares como negativas e inferiores* (THIN, 2006; p.223). Por isso, podemos afirmar que a inferioridade das famílias e sua posição de subserviência à formalidade da escola não é uma substância, não está na natureza dos sujeitos

sociais que a portariam por acaso; ela é o produto de relações sociais cujo equilíbrio de forças é desigual, e no caso do Brasil é mais alarmante ainda.

A perspectiva dos diretores das três escolas sobre este tipo de problema está em sintonia com os problemas encontrados em grande parte das escolas públicas na América Latina (LÓPEZ, 2009). Percebe-se que há uma grande influência do mundo extraescolar e mais diretamente do ambiente familiar na vida institucional da escola na atualidade, e que isso tem sido uma das principais causas das dificuldades enfrentadas pelos diretores escolares em seus cotidianos.

Uma das possíveis causas desse problema é que as escolas atuais não têm instrumentos eficazes para lidar com um público de alunos novos, diferentes daqueles para o qual a escola pública tradicional foi pensada. Como tentei deixar claro na literatura que compreende o conjunto deste trabalho, a partir do momento em que o sistema educacional público no Brasil consegue democratizar o acesso das classes populares ao ensino, as instituições escolares vão ganhando cada vez mais dificuldades de oferecer a qualidade do ensino, na medida em que no nível estrutural, os investimentos públicos não foram suficientes; e por outro lado, no plano local, as classes populares não conseguiram se adaptar a um ambiente escolar concebido para as classes dominantes, e que portanto tinham características distintivas da cultura popular.

Como nos mostrou as pesquisas sobre as características da escola pública brasileira, os alunos atuais são marcados por uma diversidade sociocultural expressiva e experimentam contextos de maior liberdade – sejam eles no âmbito familiar ou comunitário- o que em tese, tende a estabelecer novos conflitos. Ou seja, contextos de maior diversidade sociocultural das famílias aliado à ampliação das liberdades individuais estão presentes na escola do século XXI e foram decisivos para intensificar um processo que López caracteriza como a “Brecha da Educabilidade” nas escolas (2009; p. 58).

Nas palavras do autor:

Historicamente, os pilares sobre os quais se apoiaram as práticas educativas foram a escola e a família. Poder-se-ia afirmar, a partir das mudanças descritas, que a dinâmica interna tanto das instituições escolares, como das famílias, foi modificada com rumos e velocidades diferentes, criando uma ruptura na relação que existe entre elas. Isso pode ser visto como processo de distanciamento mútuo entre as partes, em que a possibilidade de educar está em risco.” (LÓPEZ, 2009; p. 43)

A participação dos pais na vida escolar dos filhos relatada pelos diretores, sugere uma possível relação vertical entre escola e família, na qual as instituições escolares se dispõem a

dialogar com os pais de forma regulada, e apenas para apresentar os resultados acadêmicos dos alunos ou discutir seus comportamentos. Pela percepção dos diretores escolares sobre o “Dia da Família na Escola”, é possível afirmar que esta forma de participação seja baseada apenas no cumprimento de convocações à reunião bimestral na escola; e que portanto, as famílias não têm papel importante do desenvolvimento das ações e programas de ensino e planejamento que ocorrem na instituição, que devem guiar sobretudo os componentes curriculares dos alunos e que está previsto nos marcos normativos do sistema educacional brasileiro através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, 1996).

Na perspectiva dos três profissionais entrevistados nas escolas sobre a relação da escolarização dos estudantes e o papel da educação na vida dos jovens, ficou nítida a importância atribuída pelos pais nesse processo. A diretora da Escola 1 todavia, me contou por exemplo que é comum atualmente os pais encararem o tempo de permanência dos filhos na escola não como um processo que possibilite futuras oportunidades de realização profissional, autonomia, garantias mínimas de qualificação e a formação cidadã, que são os pressupostos básicos da função social da escola. Segundo o depoimento da diretora, muitos pais encaram o tempo de permanência dos estudantes na escola como um ciclo que se finda em si mesmo, para que seja necessário um ciclo posterior de ingresso no mundo do trabalho.

Assim, para muitos pais a conclusão do ensino médio, que marca o fim do ciclo básico educacional, é percebida como o fim do processo de escolarização e não como uma parcela concluída de um processo mais amplo, que torna possível aos estudantes a partir dali o ingresso no ensino superior. Na Escola 1, a diretora revelou ser comum o discurso de pais que após a conclusão do ensino médio pelos filhos, dizem: “agora que você concluiu a escola, é hora de trabalhar!”. Já nas Escolas 2 e 3, a posição dos diretores revelou uma maior crença dos pais na escolarização dos filhos como instrumento necessário para a formação e qualificação dos jovens.

Outro ponto destacado pela Diretora da Escola 1, é a percepção de que a cultura urbana citadina, marcada pela procura constante de bens de consumo e o ingresso precoce dos jovens no mercado de trabalho é cada vez mais procurada pelos estudantes que moram na zona rural. Por sua fala, percebe-se que existe a preocupação da diretora em trabalhar com os alunos questões curriculares relacionadas ao seu cotidiano, na intenção de valorizar as identidades locais encontradas nos jovens da zona rural. Isso merece ser destacado na medida

em que pode-se perceber a priori, que há muitos jovens nessa situação de êxodo rural a procura do trabalho urbano. Isso tem relação também com a desvalorização dos trabalhadores do campo num contexto de massificação do consumo de produtos industriais e a conseqüente precarização que o migrante rural encontra no mercado de trabalho urbano, submetendo-se a fazer as tarefas mais duras em troca de baixos salários.

Na Escola 1, a diretora relatou que a principal dificuldade enfrentada diante dos alunos que têm problemas de aprendizado se dá por conta da ausência de recursos humanos e materiais nas instituições escolares. A falta de psicólogos, psicopedagogos e assistentes sociais, segundo a diretora, dificulta o trabalho com os alunos. No caso da Escola 1, a diretora relatou que procura parcerias com a prefeitura municipal na cidade, que apesar da demora no atendimento, auxilia com atendimento de psicólogos, assistentes sociais e serviços de saúde. Segundo ela, é comum os pais procurarem a escola hoje em dia por diversos motivos, que as vezes até mesmo escapam da responsabilidade mais direta da instituição escolar, como por exemplo para marcar um dentista ou consulta médica.

O relato da diretora nos obriga a pensar os limites e as possibilidades de atuação de um sistema educacional, na medida em que entender o espaço escolar se torna cada vez mais limitado do ponto de vista científico, quando se ignora a extensão da influência que está além do seu próprio espaço físico. Nesse sentido, a diretora confirma a importância de se agregar profissionais de diferentes áreas no processo de escolarização, na medida em que a estrutura tradicional concebida para a aprendizagem, baseada no binômio professor-aluno, é cada vez mais limitada

CAPÍTULO 3.0 – POSSÍVEIS E NECESSÁRIAS MUDANÇAS NA GESTÃO ESCOLAR

Nesta seção o trabalho teceu algumas considerações sobre os fenômenos que são comuns nas escolas públicas no Brasil e que portanto, assumem características universais, e outros que se revelaram de modo mais particular nos contextos específicos das escolas pesquisadas. Interessante notar que apesar de haver muitos fenômenos que parecem ser generalizáveis em relação à escola pública no país, as escolas pesquisadas concentram questões específicas e muitas delas não apareceram nas pesquisas consultadas sobre o tema em outras localidades. Além disso, o trabalho sugere considerações e proposições sobre o papel do diretor escolar e a importância de se repensar sua posição profissional e política no âmbito institucional das escolas.

3.1- Os problemas comuns e específicos na gestão escolar a partir do estudo

Percebe-se que mais do que uma extensão do seu entorno social e das próprias características da cidade de Cambuí-MG, as escolas estudadas refletem grande parte dos problemas das escolas públicas no Brasil, mas concentram também, características particulares e locais. O desenvolvimento deste trabalho, tanto no que se refere a literatura escolhida para compreender os fenômenos encontrados nas escolas como a descrição e análise dos dados colhidos no trabalho de campo, puderam lançar luz a duas principais dimensões que se entrecruzam na análise do tema.

De um lado, num plano mais particular e local referente às instituições, percebe-se que as escolas estudadas apresentam algumas particularidades em relação ao quadro encontrado em pesquisas com escolas públicas das grandes cidades brasileiras e que muitos dos problemas comuns encontrados em outros contextos não estão presentes ali. De outro lado, num plano mais universal, foi possível perceber uma influência expressiva na gestão escolar das escolas pesquisadas de questões mais estruturais e que se encontram sobretudo no âmbito das políticas públicas educacionais e refletem o processo recente na história do país de massificação da escola pública caracterizado pela inclusão das classes populares em seu cotidiano e as dificuldades que os diretores escolares têm para administrar um cotidiano marcado pela diversidade e pelo conflito vivido entre o comportamento indisciplinar dos alunos e a formalidade que a escola exige deles.

Admite-se neste trabalho que a gestão escolar não se esgota na figura do diretor nem tampouco é possível compreendê-la a partir de uma perspectiva subjetiva em relação às suas concepções. Como já nos alertou Libâneo (2013), o sucesso de uma escola não reside unicamente na pessoa do diretor ou numa estrutura administrativa autocrática, com o diretor centralizando todas as decisões. Ao contrário:

(...) trata-se de entender o papel do diretor como um líder que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como gestor da escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos e financeiros. (LIBÂNEO, 2013; p. 97)

Se a gestão escolar não se resume ao diretor escolar, é nas percepções dos atores que respondem mais diretamente pela administração das escolas públicas que é possível apreender as dinâmicas internas à instituição, já que eles têm por função concentrar as aspirações, objetivos e dificuldades da escola.

A “indisciplina” e a anomia dos jovens diante das regras e limites que a escola exige é a principal causa dos problemas enfrentados no cotidiano na percepção dos Diretores envolvidos no trabalho em Cambuí-MG. Em comparação aos problemas tradicionais encontrados nas escolas públicas do país - como o baixo aproveitamento pedagógico, a ausência de recursos públicos, a precariedade referente às instalações e a baixa valorização dos professores, essa tende a ser uma dificuldade nova para a responsabilidade e as funções da escola e particularmente do diretor escolar. Pode-se perceber com isso, que o problema da “indisciplina” e a dificuldade que os diretores e toda gestão escolar têm para controlar e “disciplinar” os estudantes à cultura formal da escola, substituiu naquele contexto os problemas mais comuns relacionados à escolarização pública nos grandes centros urbanos no país (BARBOSA, 2007 e 2011; CANEGAL & BURGOS, 2011; KRAWCZYC, 1999; PAIVA, 1994; PARO, 2010 e PEREGRINO, 2010).

O trabalho de Aquino (1996), reuni diversos artigos sobre o tema da indisciplina na escola e através de sua obra podemos perceber que a indisciplina é, em última medida, uma forma de resistência dos alunos à padronização e uniformização de regras, valores e comportamentos que a instituição escolar exige. Como contraponto a esta tentativa de imposição da unificação dos sujeitos, a indisciplina aparece como não aceitação de um modelo que impõe aos alunos um tipo particular de dominação baseado no respeito às leis e códigos de conduta internos da instituição. Os processos dicotômicos que marcam o cotidiano escolar, como a relação professor-aluno; diretor e professores; diretor e gestão escolar; administrativo e pedagógico; também refletem no binômio disciplina- indisciplina, e vão construindo nas escolas uma cultura de idealização à disciplinarização que rompe com as experiências e os comportamentos que são inerentes aos jovens. Entrar para a escola, na perspectiva do culto à formalidade disciplinar apresentada pelos diretores, significa renunciar à diversidade dos espaços extraescolares e ter de se adaptar a um ambiente pensado para que todos sejam iguais, aprendam no mesmo ritmo e do mesmo jeito. Na perspectiva do autor:

(...) o ato pedagógico, enquanto momento de construção de conhecimento, não precisa ser um ato silenciado, que reduz o professor à única condição “daquele que ensina” e faz o aluno não extrapolar sua condição “daquele que aprende”. Ao contrário, o ato pedagógico é o momento de emergir das falas, do movimento, da rebeldia, da oposição, da ânsia de descobrir e construir juntos, professores e alunos.” (AQUINO, 1996, p. 118)

A escola ideal, concebida e percebida pelos diretores na pesquisa, é aquela onde se tem uma delimitação forte de autoridade e hierarquia, e para tanto, espera dos alunos uma disposição à docilidade e passividade para as determinações impostas, sobretudo no processo de aprendizagem. Este comportamento esperado pela escola sobre seus alunos foi característico do sistema educacional no Brasil, sobretudo no período que convivemos com a ditadura militar. Os jovens estudantes de hoje, experimentam no contexto atual maior liberdade e práticas de socialização que determinam uma crescente individualização dos alunos por meio do acesso às redes sociais. Com isso, o papel de socialização dos jovens que antes era tomado sobretudo pela família e pela escola, estão cada vez mais nos grupos com valores e identidades comuns conectados através da tecnologia (SETTON, 2012).

Assim, pode-se perceber que López (2009) tem razão ao afirmar que tanto as escolas como as famílias e as formas de socialização mudaram com rumos e velocidades diferentes, e para que as escolas possam encontrar um arranjo organizacional e institucional que viabilize uma sintonia com estes novos contextos, é preciso se aproximar dele e incorporá-lo à sua cultura interna. Um maior número de alunos no ambiente escolar significa maior diversidade de idéias, de valores, de culturas e vivências. Professores antes preparados para lidar com estruturas de ensino baseadas na transmissão de conteúdos, no controle disciplinar rígido com medidas punitivas e coercitivas, encontram-se despreparados e alheios aos dilemas da educação atual. E dentre esses dilemas, a falta de instrumentos e ações para lidar com as diferenças tem gerado situações conflitantes no interior das escolas. A possibilidade de perceber e “deixar entrar” na escola uma outra realidade (aquela que os alunos trazem) poderá permitir o acesso a territórios mais amplos, onde o modo de ensinar e aprender sejam determinados pelas relações que acontecem em sala de aula e sua diversidade.

Pode-se afirmar, como já fizeram Telles (2009) e Peregrino (2010), que a escola atual é marcada pela inclusão e democratização do acesso, mas ainda encontra dificuldades em proporcionar a excelência do ensino na medida em que se depara com diversos impedimentos

ligados aos efeitos que a diversidade e heterogeneidade dos alunos trouxe. Não por acaso, dois dos diretores que responderam à entrevista fizeram menção à ausência de profissionais nas escolas especializados em tratar dificuldades que são recorrentes nos estabelecimentos de ensino e exigem uma intervenção particular, com o trabalho de psicólogos, assistentes sociais e psicopedagogos.

De uma maneira geral, há uma avaliação positiva dos profissionais que fizeram parte do trabalho em cada uma das escolas em relação à temas referentes aos Conselhos Escolares, à gestão democrática das Escolas, e sobretudo no respeito da participação dos pais na vida escolar dos filhos; mesmo que em relação a este último ponto, isso ainda esteja acontecendo de forma regulada e hierárquica entre as Escolas e as famílias.¹⁹ Ao contrário da tradição autoritária e personalista da gestão escolar predominante em grande parte das escolas brasileiras (CANEGAL & BURGOS, 2011; KRAWCZYC, 1999) estes achados da pesquisa podem sugerir a incorporação de um *habitus*²⁰ democrático e participativo na gestão das escolas estudadas, que pode ser considerado indício de que as instituições pesquisadas têm pouco a pouco, caminhado no sentido de construção de uma escola para a cidadania e em sintonia com os principais preceitos da normatização do sistema educacional no Brasil, previsto com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996). Mas a trajetória em relação a este caminho ainda é longa e merece um olhar mais atento para diversas questões que apesar de consolidadas no plano normativo não encontram sentido com a realidade das escolas.

Outro ponto importante na pesquisa foi que os diretores escolares não fizeram referência à influência que o efeito da desigualdade social tem em seus alunos. Apesar de a investida da pesquisa na sede do conselho tutelar confirmar que fatores como a violação de direitos de crianças e adolescentes com maus tratos, agressões, envolvimento com álcool e drogas ainda é presente na vida dos jovens na cidade e as três escolas terem números

¹⁹ Pela percepção dos diretores escolares sobre o “Dia da Família na Escola”, é possível afirmar que esta forma de participação seja baseada apenas no cumprimento de convocações à reuniões bimestrais da escola, e que portanto, as famílias não têm papel importante na participação e desenvolvimento das ações e programas de ensino e planejamento que ocorrem na instituição. A forma com que os diretores avaliam a participação sugere uma possível verticalidade entre escola e família, marcada por uma relação hierárquica na qual as instituições escolares se dispõem a dialogar com os pais de forma regulada, apenas para apresentar os resultados acadêmicos dos alunos, discutir seus comportamentos e apresentar os problemas que os jovens trazem às escolas.

²⁰ Conceito extraído de Brandão, Canedo e Xavier (2012).

expressivos de alunos beneficiados pelo programa federal do “Bolsa-Família”²¹, os diretores escolares envolvidos na pesquisa relataram que estes problemas não influenciam a rotina escolar no dia-a-dia; mas poderiam ser atenuados com a presença de profissionais especializados nas escolas como psicólogos, assistentes sociais e psicopedagogos. Nas escolas 1 e 2 entretanto, os diretores relataram as dificuldades que os alunos da zona rural têm para acompanhar os estudos, sobretudo pelo baixo capital de cultura que convivem em casa, refletindo assim em dificuldades do aprendizado.

Ao contrário da tendência observada nas escolas públicas das grandes metrópoles do Brasil (BUGOS, 2009; PEREGRINO, 2010; RIBEIRO & KOSLINSKI, 2008 e TELLES, 2009), a desigualdade, a pobreza e a condição de vulnerabilidade social apareceram de maneira pouco determinante para o melhor ou pior aproveitamento pedagógico dos alunos na percepção dos diretores naqueles contextos. As escolas concentram alunos oriundos de diversas camadas sociais, como filhos de comerciantes, empresários, e trabalhadores assalariados do campo e da cidade, não sendo predominante alunos em situação de vulnerabilidade social. A ausência de dados mais diversos nas escolas sobre as características dos alunos impediu este trabalho de traçar um perfil sociológico sobre este público específico em cada escola.

É neste ponto que se encontra a segunda dimensão dos fenômenos percebidos no desenvolvimento desta pesquisa. Se considerarmos as mudanças que aconteceram no sistema educacional brasileiro pelo menos nos últimos trinta anos, percebemos que houve profundas transformações relacionadas sobretudo ao ingresso das classes populares nas escolas, à maior participação da sociedade no âmbito institucional e político do sistema educativo, à descentralização administrativa e à busca da autonomia dos estabelecimentos de ensino. Todas essas mudanças que atingem a escola pública e sobretudo o diretor escolar, segundo Krawczyk (1999), devem ser entendidas como parte de um processo de redemocratização política da sociedade brasileira:

²¹ A sugestão para incluir no trabalho informações sobre o número de alunos atendidos pelo Programa federal do “Bolsa-Família” foi dada pela banca de qualificação do trabalho como um caminho para se pensar o perfil quantitativo de jovens em situação de vulnerabilidade social em cada uma das escolas.

A partir da década de 1980, como dissemos, a gestão escolar volta à cena do debate político, mas agora no contexto de reforma do Estado, tendo como um dos pontos principais a descentralização. Supunha-se, por razões distintas, que as formas descentralizadas de prestação de serviços públicos seriam mais democráticas, fortalecendo e consolidando a democracia. (KRAWCZYC, 1999; p. 114)

Ainda de acordo com a autora, ao mesmo tempo que se concebia a redemocratização das instituições públicas, haveria uma tendência em elevar os níveis reais de bem-estar da população. As reformas do Estado nessa direção seriam portanto, desejáveis pois viabilizariam a concretização de idéias progressistas como equidade, justiça social, redução do clientelismo, aumento do controle social sobre o Estado e claro, maior desenvolvimento da economia nacional com a melhoria da qualificação dos trabalhadores para o mercado de trabalho.

Na última década do século XX por exemplo, a educação ganha centralidade na economia por estar diretamente associada ao processo de reconversão e participação dos diferentes países em crescente globalização (TORRES, 1996). Segundo Libâneo (2013), é comum perceber nos países que experimentaram o neoliberalismo como no Brasil, receituários de políticas públicas direcionadas ao fortalecimento do mercado, numa concepção de *qualidade* dos sistemas de educação marcados pelo atendimento a imperativos econômicos e técnicos. Seguindo esta linha, o trabalho de Canegal e Burgos (2011) lembram que esta tendência também afetou o sistema educativo no Brasil e realinou a tendência das reformas do Estado prevista por Krawczyk (1999), caracterizadas até então pela descentralização-autonomia institucional e participação, para outra, onde foi possível perceber uma nova centralização de responsabilidades na figura do diretor através da avaliação dos resultados de cada escola.

Na avaliação dos autores, esse receituário é marcado pela hipervalorização dos resultados das escolas das avaliações externas e pela classificação das escolas em função desses resultados, visando estimular a concorrência entre elas e tutelar o repasse dos recursos conforme o desempenho das escolas nas avaliações. No caso das escolas estudadas, o governo do estado atende a boa parte destes mecanismos. Tanto no que se refere aos repasses dos recursos a partir do desempenho de cada instituição no resultado das avaliações, como

também, numa política recente de introdução de disciplinas na grade curricular dos estudantes voltadas para a qualificação técnica para o mercado de trabalho.²²

Desse modo, percebe-se que na atualidade o sistema educativo prioriza a qualidade do ensino para funcionar como mecanismo voltado para alcançar a competitividade da produção nacional no mercado mundial. Por isso, este trabalho também compartilha da perspectiva de Krawczyk (1999; p. 118) onde “*a gestão escolar não se esgota no âmbito da escola.*”. Ela está estreitamente vinculada à gestão do sistema educativo pelo poder público. Com a conclusão do trabalho, percebe-se que na atualidade os diretores escolares são induzidos a se orientar duplamente em busca de um lado pela maior participação e envolvimento dos pais e da sociedade na gestão escolar, mas também se vêem numa busca constante de resultados tangíveis nas avaliações executadas pelo poder público, que na perspectiva das políticas públicas, podem ser mensurados por sistemas de monitoramento e de avaliação de resultados.

O Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE), como já se disse, é uma política do governo do estado que se destina a auxiliar e subsidiar tanto a gestão escolar como o poder público na criação e organização de informações diretas sobre as instituições de ensino no estado, mas encontra resistência e inabilidade do uso entre os profissionais nas escolas e acaba sendo um instrumento usado mais em função de que as escolas cumpram com as determinações do governo, do que para o próprio aprimoramento interno dos processos organizacionais da instituição.

Na pesquisa com a gestão das escolas - tanto no estudo exploratório como na entrevista com os diretores- ficou aparente um esforço constante dos diretores²³ para cumprir com as exigências burocráticas e a prestação de contas e documentos que o sistema exige, na medida em que os dados sobre as escolas repassados ao SIMADE garantem os recursos necessários ao orçamento institucional e alimentam as estatísticas criadas pelo governo do estado com notas de avaliações externas. Na escola 2 por exemplo, o secretário responsável pela coleta de dados no SIMADE disse que o sistema só faz dobrar o trabalho da

²² “Reinventando o Ensino Médio” é a mais recente política da Secretaria de Estado da Educação no governo de Minas Gerais, que tem como objetivo agregar à grade curricular do ensino médio disciplinas voltadas para as áreas de empreendedorismo, gestão, tecnologias de informação, comunicação e meio ambiente.

²³ Com exceção do Diretor da Escola 3, onde não houve relato sobre o SIMADE, os diretores mencionaram a existência do SIMADE mas revelaram que para os processos internos de planejamento e execução de atividades na rotina da escola o sistema tem pouca importância.

administração, pois além de perder um tempo grande alimentando o programa com dados sobre alunos, servidores e resultados sobre avaliações, tem de manter os dados manuais sempre atuais para uso interno. Ou seja, a escola ainda tem dificuldade de cumprir com as exigências informatizadas que o programa exige e opta por manter dados construídos de forma manual, guardados em pastas e arquivos que em sua maioria só são manuseados para a prestação de contas e avaliações externas.

Diante disso, quais seriam então os critérios que definiriam a qualidade da escola, ou melhor, quais os atributos inerentes à excelência institucional nas escolas públicas atuais e qual o papel do diretor nesse processo? Diante dessa realidade, marcada pela necessidade de mudanças internas na gestão escolar, que possam dar conta de administrar os comportamentos “indisciplinados” dos alunos e sua diversidade sociocultural e ao mesmo tempo atenuar a cobrança dos imperativos burocráticos, qual deve ser a posição dos diretores escolares?

3.2 – O papel dos diretores e da gestão escolar

A proposição de Libâneo a esse respeito merece destaque. Segundo o autor, educação de qualidade é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, mas também à constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Em outras palavras, pensar a qualidade institucional da Escola é também, além da qualidade formal expressa no domínio de conteúdos curriculares e na capacidade cognitiva dos alunos, ter o comprometimento com a qualidade experiencial dos alunos, ou seja, a capacidade que as instituições têm em incluir na cultura formal do ensino a cultura vivida pelos alunos a partir de suas experiências. Retomando os argumentos de López (2009):

A validade das propostas educativas está em seus resultados, e nesse ponto, o contexto em que se educa, as características dos alunos a que estão dirigidos e o ambiente comunitário do entorno da escola são um fator fundamental, pois uma proposta educativa é bem sucedida ao conseguir se ajustar adequadamente ao entorno (social) em que é posta em prática.

(LÓPEZ, 2009: p. 53)

Assim, é importante não só o que os estudantes aprendam, mas como aprendem e em que grau são capazes de pensar e atuar com o que aprendem em seu cotidiano (LIBÂNEO, 2013; p. 64). Esta perspectiva foi defendida também por Gomez (2001) e aponta que por esse caminho, a qualidade da educação depende de diversos fatores que extrapolam a capacidade dos próprios diretores, se estendendo também ao desenvolvimento profissional do professor, às formas de avaliação da qualidade do ensino pelo poder público e sobretudo à capacidade que as instituições têm para articular os conteúdos curriculares da escola à realidade vivida pelos alunos.

Com isso, podemos afirmar que o processo histórico de massificação da escola pública no Brasil, caracterizado pelo ingresso das classes populares e conseqüentemente da mudança de uma escola da elite para outro de caráter popular, foi acompanhada por um processo de precarização institucional que pode ser percebida em vários níveis. No caso desta pesquisa, o problema mais presente no cotidiano segundo a visão dos diretores está relacionado ao conflito vivido pela escola e o mundo extraescolar dos alunos, marcado pela indisciplina, falta de interesse e negligência dos pais e das famílias sobre a imposição de limites aos jovens, e de uma maneira geral pela ausência de instrumentos eficazes para combater a diversidade de problemas que a heterogeneidade dos alunos agrega. Assim, tentando resolver os problemas de comportamento dos jovens, os diretores envolvidos na pesquisa buscam nas famílias aquilo que pode estar escondido em outras formas de socialização, que até então são desconhecidas ou ignoradas pela instituição. É nesse caminho que o trabalho de López (2009; p. 43) também aponta:

Historicamente, os pilares sobre os quais se apoiaram as práticas educativas foram a escola e a família. Poder-se-ia afirmar, a partir das mudanças descritas, que a dinâmica interna tanto das instituições escolares, como das famílias, foi modificada, com rumos e velocidades diferentes, criando uma ruptura na relação que existe entre elas. Isso pode ser visto como um processo de distanciamento mútuo entre as partes, em que a possibilidade de educar está em risco.

A educação não é uma simples transmissão de conhecimentos, que faz dos alunos receptores passíveis de informações, mas uma construção que se desenvolve numa relação pedagógica na qual tanto alunos como docentes se atribuem papéis e expectativas. Esse processo de ensino- aprendizagem recíproco, só será possível na medida em que os alunos tenham acesso aos recursos que as escolas esperam deles, que os constituam como pessoas

capazes de levar adiante essa experiência, como pessoas educáveis. Atualmente, as escolas esperam dos alunos uma capacidade de adaptação a uma instituição que tem regras, valores e códigos de conduta distintos daqueles para no qual os alunos são socializados.

Como se percebe pela visão dos diretores envolvidos no trabalho, as ações em busca de soluções para os problemas que se apresentaram eram sempre momentâneas e de acordo com o fato ocorrido, não havendo um processo de planejamento e “antecipação” da prática e das ações que norteiam a vida escolar. Para Libâneo (2013), o planejamento escolar e todas as dinâmicas que envolvem as tomadas de decisões pelos diretores escolares e sua equipe de gestão, consistem numa atividade importante de previsão da ação a ser realizada. Ou seja, é necessário ter uma definição das necessidades a serem atendidas, dos objetivos a serem atingidos dentro das possibilidades, dos procedimentos e recursos a serem empregados, do tempo de execução e das formas de avaliação daquela ação. Mas este tipo de prática ainda é muito incipiente nas escolas estudadas.

Um importante instrumento para esta tarefa por exemplo, é o Projeto Político Pedagógico das escolas. Mas em todas as três instituições ele se encontrava desatualizado – em uma das escolas foi feito há quase duas décadas- e não mantinha nenhuma relação com a atualidade do público de alunos e das famílias que atende. Sabe-se que o Projeto Político Pedagógico pode funcionar como um norteador das ações que as instituições escolares manterão com a comunidade, os alunos e suas famílias através de um diagnóstico prévio das particularidades que marcam os contextos extraescolares. Entretanto, na perspectiva dos diretores, há uma visão de que o que importa na gestão escolar é sobretudo a “participação dos pais” (Diretora da Escola 2), a “liderança do diretor” (Diretora da Escola 3) e a “capacidade de saber ouvir e mediar conflitos” (Diretor da Escola 1) como atributos mais importantes competentes à direção da escola. O trabalho de campo mostrou uma desvalorização de processos de planejamento pelos diretores, sendo que suas ações em busca de soluções para os problemas são sempre pautadas pelo imediatismo. Diante de cada situação, uma ação de momento para a solução dos problemas.

Pode-se notar uma tendência científica ligada sobretudo às áreas da administração e gestão empresarial apontando diversos fatores que podem influenciar na tomada de decisão de gestores e ou profissionais que atuam em cargos de liderança (BISPO, 1998; MARIANO, 2009; MC GEE, & PRUSAK, 1994).

A busca de informações é atualmente o alvo maior da maior parte dos governos e das empresas. É através da informação que é possível ter melhor suporte ao processo decisório. É função das ferramentas, que vão dar suporte a estes processos, levantar as informações necessárias de uma forma rápida, confiável e exibi-las de uma forma facilmente compreensível. (BISPO, 1998; p.10)

Desde a década de 1970, as empresas e grupos de pesquisa em geral caminham no sentido de desenvolver sistemas de apoio à tomada de decisão, que passaram a ser caracterizados como sistemas computacionais interativos que auxiliam no processo decisório de problemas. A conclusão do trabalho com as três escolas trouxe como pano de fundo a percepção de que a gestão escolar precisa se apropriar de instrumentos e técnicas que lhes garanta uma modernização administrativa da gestão escolar; se aproximando dos métodos e procedimentos encontrados nas áreas da administração empresarial, mas sem perder de vista que o fim último da escola é antes de tudo garantir a qualidade do processo de ensino aprendizagem a todos.

Pensando sob esta ótica, foi comum nas três escolas a pouca valorização da gestão escolar e dos diretores por dados informatizados e digitalizados. Grande parte dos processos de gestão relacionados à informação nas três escolas eram manuais e sugeriram imprecisão. Além disso, eram usados apenas pela equipe das secretarias, sem qualquer contato com os processos de planejamento e tomada de decisões pelos diretores e equipe de gestão. Um ponto importante a se considerar sobre isso é a aparente resistência e dificuldade que grande parte dos diretores escolares ainda têm para com as novas tecnologias de informação e comunicação.

Na perspectiva de Libâneo (2013), as instituições e organizações sociais - sobretudo a escola pública- precisam formular objetivos, ter planos de ação, meios de sua execução e critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realizam. *“Sem planejamento, a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados.”* (LIBÂNEO, 2013; p. 125). A título de proposição, pode-se pensar em como adaptar o Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) às necessidades internas da instituição, como por exemplo, na construção de um banco de dados mais sólido sobre as características dos alunos, suas experiências de vida e redes de socialização, as particularidades de suas famílias, do bairro nos entornos das escolas e a partir disso, pensar em como construir uma escola inteiramente adaptada às necessidades do contexto social em que está posta. Isso também contribuiria para que as escolas pudessem se municiar de

instrumentos e informações para o planejamento e as ações a serem desenvolvidas visando atenuar os problemas específicos em cada instituição.

Além disso, é interessante notar a proposição do trabalho de Canegal e Burgos (2009), sobre a importância de se inserir os diretores escolares nas discussões sobre a formulação e implementação de políticas públicas mais abrangentes, capazes de integrar as unidades escolares em um sistema que reconheça a importância da autonomia escolar, mas que entenda que a “gestão escolar não começa nem termina nos estabelecimentos escolares” (KRAWCZYK, 1999:147). Por isso mesmo, “*envolver os próprios diretores no processo de discussão dessas políticas é procedimento incontornável para que eles não continuem a enfraquecer aquilo que, ao fim e ao cabo, precisam fortalecer*” CANEGAL & BURGOS, 2011; p. 34).

A conclusão desta pesquisa aponta para a necessidade de repensar o papel do diretor escolar não só no ambiente local da escola, como também político, a nível estrutural. Uma possível reconstrução do seu papel na escola passa pela valorização do ambiente institucional escolar e aquilo que é central para sua autonomia, que é não só o envolvimento intensivo da comunidade escolar no cotidiano da escola, mas também dos processos de tomada de decisões e ações a partir de diagnósticos pré-formulados, com planejamentos que possam atender às características reais de alunos, famílias e comunidade escolar, atenuando assim possíveis conflitos entre o alunado, as famílias e a Escola. Um diretor com novas competências, para além de suas ações imediatistas, sempre à procura de “apagar incêndios” e tomar decisões no calor do “momento”, deverá estar preparado para por em prática um planejamento que antecipe sua prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou estabelecer uma relação entre o papel da direção escolar, ou mais especificamente das percepções e ações do (a) diretor (a) escolar e o cotidiano vivido dentro das escolas públicas no contexto de um município no interior de Minas Gerais. Tomou-se como pressuposto isso, evidências encontradas em pesquisas envolvendo escolas públicas indicando a possibilidade de fortalecimento institucional e valorização do ambiente escolar a partir das práticas da gestão escolar. Nesse sentido, a pesquisa desenvolvida neste trabalho se integra a um campo de investigação estrutural dentro do Programa de Pós-Graduação em *Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade* da Universidade Federal de Itajubá, que se relaciona com o tema geral envolvendo Desenvolvimento e Sociedade.

Sabe-se que a qualidade dos sistemas educativos tem impacto direto nas dinâmicas que envolvem o desenvolvimento econômico e social de um país. Apostar na investigação sobre as limitações e desafios da gestão escolar portanto, contribui para aquilo que o presente trabalho caracterizou como “fortalecimento institucional da escola pública”; além disso, pode servir como instrumento para se municiar o poder público de informações necessárias aos processos de intervenção- por meio das políticas públicas- e modernização no campo da gestão e administração do ensino público no país.

Tendo em vista esta premissa, o trabalho optou por selecionar três instituições pertencentes à rede estadual de ensino, ambas localizadas em um município de pequeno porte, na intenção de contrapor o objeto de estudo à tendência metodológica do tema, que está majoritariamente situada em grandes metrópoles no Brasil. Admite-se, entretanto, que refletir sobre a realidade da escola pública no Brasil implica considerar inúmeras variáveis e diversas questões que atravessam o espaço da escola, e as vezes podem não ser encontradas num trabalho como este, que orienta seu olhar para os processos locais da direção escolar.

Diante disso, podemos classificar os estudos envolvendo a escola pública em pelo menos dois níveis de análise. Numa visão macrosociológica, sabe-se que há escassez de recursos destinados ao sistema de ensino, que por sua vez reflete no déficit de profissionais no interior das escolas e na precarização profissional entre os servidores públicos, sobretudo no que diz respeito à classe de professores. Esse fenômeno tem atraído para a prática docente profissionais pouco qualificados, quando não despreparados, que encaram o ofício de ensinar

como uma oportunidade momentânea diante de sua frágil posição no mercado de trabalho pela formação de origem. Nas escolas que fizeram parte do trabalho por exemplo, há bacharéis em direito, fisioterapeutas e até engenheiros que, na falta de professores efetivos e concursados, lecionam com uma autorização temporária do governo estadual. Além disso, o princípio do federalismo, que garante autonomia aos estados na gestão da educação pública, tem dificultado a necessidade de se efetivar uma política nacional de educação, que garanta o progresso e a continuidade de ações do poder público frente ao tema. De uma maneira geral, os temas ligados a esta problemática tem concentrado esforços de análise em questões envolvendo políticas públicas para Educação e na relação entre Estado, sociedade e educação.

De outro modo, é cada vez mais comum o olhar científico para os problemas locais das instituições de ensino, priorizando aquilo que se convencionou chamar de “efeito escola”. Ou seja, a capacidade que as diferentes instituições de ensino podem ter para tornar sua organização e suas práticas pedagógicas mais efetivas do ponto de vista da qualidade do processo de ensino e aprendizagem. É por este viés que este trabalho procurou se engendrar.

No primeiro capítulo do trabalho, fiz uma descrição detalhada dos dados colhidos na pesquisa de campo e procurei expor as principais percepções relatadas pelos diretores escolares durante a entrevista. Assim, esta seção não pretendeu tecer qualquer análise sobre os dados e informações encontrados.

Já no segundo capítulo, procurei articular as informações e os “achados” mais reveladores das entrevistas com parte do referencial teórico usado no trabalho. Nesta seção, a literatura sobre o tema “lançou luz” sobre as características particulares das escolas e dos fenômenos e percepções relatados pelos diretores e revelou questões novas e até dissidentes da tendência encontrada nos trabalhos científicos de outros contextos.

O terceiro e último capítulo é resultado de uma síntese que procurei estabelecer das principais conclusões do trabalho e também de algumas proposições que tanto as escolas, como o poder público e a comunidade poderiam articular, buscando o fortalecimento institucional da escola e sua conseqüente melhoria como órgão responsável pela escolarização dos jovens que freqüentam a escola pública na cidade.

Como apontado no conjunto da pesquisa, as práticas e percepções dos diretores nas três escolas pressupõe que os estudantes disponham de um conjunto de hábitos e saberes incorporados antes mesmo de seu ingresso na escola. Esta expectativa de um “aluno ideal”,

não leva em conta as diversas formas de socialização experienciadas pelos jovens nas famílias, nas mídias, redes sociais e nos grupos com afinidades culturais. Assim, a percepção que os diretores escolares entrevistados têm, é de que há atualmente um déficit das famílias dos alunos na imposição de um “habitus” aos jovens que possa contribuir para que eles cheguem às escolas respeitando as regras institucionais e dispostos a atender as formalidades que se esperam deles. Todavia, o trabalho realizado sugere que é impossível, diante da atual composição social da escola, limitar o entendimento e a percepção dos jovens na relação Escola e Família, já que os estudantes diversificaram suas fontes de socialização para os grupos de amigos, redes sociais e nas diversas formas de produção de habitus da sociedade contemporânea.

A realidade da gestão escolar percebida no trabalho de campo, reforça a tese de que a escola pública atual sofre de uma fragilidade institucional e mostra que esta fragilidade tem relação direta com a distância entre as propostas educativas e institucionais das escolas e a realidade dos educandos. Como procurei estabelecer no capítulo três, a ausência de processos internos de construção de informações sobre os estudantes que possam garantir às instituições um conhecimento mais profundo sobre as especificidades dos alunos se torna um dos principais impedimentos para a efetivação da proposta educativa nas unidades escolares.

Nesse ponto, há que se destacar também a dinâmica envolvendo o Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) em todas as escolas da rede estadual de Minas Gerais. A título de proposição, pode-se pensar em estratégias locais em que a ferramenta do SIMADE pudesse ser melhor apropriada para construir um banco de dados mais efetivo e útil às escolas. Assim por exemplo, informações mais ricas sobre as famílias e as vivências de cada estudante poderiam subsidiar processos de intervenção pedagógica e planejamento escolar. A produção de diagnósticos sobre os alunos, suas famílias e a realidade extraescolar podem servir para os processos de intervenção e planejamento da direção escolar em seu cotidiano, reforçando também a adequação entre Escola e comunidade. É de suma importância também, que os próprios diretores estejam mais sensíveis a ideia de compartilhar entre si as problemáticas enfrentadas em seu cotidiano, buscando assim, soluções para os problemas que são comuns às escolas.

Uma questão que se tornou evidente nesta pesquisa é a noção de que as proposições iniciais nas quais o trabalho se aventurou, se desdobraram em questões imprevisíveis e novas.

Nesse sentido, como o tempo previsto para a conclusão do trabalho em função das cobranças institucionais é bem menor que limitações presentes no objeto desta pesquisa, é preciso admitir que o trabalho abre muito mais portas do que as que consegue fechar. Num trabalho de investigação, sobretudo relacionado ao tema da educação no Brasil, há que se considerar sempre uma “brecha científica”, explicada pelo abismo no qual o pesquisador se vê entre o que se propõe a fazer inicialmente e o que de fato, o desenvolvimento e as particularidades do objeto de pesquisa exigem. No caso deste trabalho, destaco algumas questões que talvez pudessem mudar radicalmente as considerações colocadas em sua finalização.

Uma delas, e talvez a mais importante é o fato de que tive uma dificuldade muito grande em entender a dinâmica das três escolas envolvidas no trabalho sem antes entender o quadro normativo nas políticas públicas específicas presente nas escolas do estado de Minas Gerais. Só foi possível perceber isso no momento em que tecia as considerações e análises do material colhido nas entrevistas. Considero que esta empreitada não poderia ser feita de forma rápida, a título de complementar meu objeto específico na pesquisa, na medida em que é um tema demasiado amplo e complexo. Por isso, penso que valeria ao trabalho uma investigação acerca da implantação e efetivação do SIMADE e das políticas que incidem diretamente na vida escolar como complemento a este trabalho. Isso se torna importante na medida em que as políticas públicas têm peso significativo nas ações e preocupações dos diretores no cotidiano das escolas.

Uma outra questão alertada pelos professores que avaliaram este trabalho na banca de qualificação foi sobre a necessidade de se ter um aprofundamento sobre as particularidades de cada instituição, seu público de alunos, perfil familiar e da comunidade no entorno e como isso incide no interior de cada escola. Essa suposição se confirmou em trabalhos que tratavam do mesmo tema, mostrando que diferentes contextos sociais têm efeitos distintos nas instituições sociais. Assim, considero que a ausência de dados nas escolas sobre as características extraescolares limitou as deduções e compreensões da pesquisa.

Por fim, penso que apesar de todos estes “limites” da pesquisa, o trabalho buscou se adequar entre a fronteira daquilo que seria o ideal, e o que, no curto tempo, foi possível realizar. De tudo isso, fica a certeza de que pensar a escola pública no Brasil é se entregar num tema que exige fôlego, superação e uma boa dose de utopia.

APÊNDICES

APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA AUTORIZAÇÃO DE TRABALHO DE PESQUISA – UNIFEI-MG – CAMPUS JOSÉ RODRIGUES SEABRA

Prezado (a) Senhor (a) diretor (a),

A Universidade Federal de Itajubá- MG (UNIFEI), sob responsabilidade de seu Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade (DTECS), vem através deste documento requerer a autorização para um trabalho de pesquisa que irá envolver as três escolas públicas da rede estadual de ensino da cidade de Cambuí-MG. Quais sejam, **a-**) Escola Estadual “Escola 3”; **b-**) Escola Estadual ”Escola 2” e **c-**) Escola Estadual Prof. “Escola 1”. Esta pesquisa tem como objetivo principal diagnosticar os modelos construídos e em execução do que a literatura científica convencionalmente denomina *gestão da informação no ambiente escolar*. Para tal solicitamos a autorização desta instituição para a triagem de colaboradores no âmbito da gestão escolar, secretaria, e educadores para a aplicação de nossos instrumentos de coleta de dados. O material e o contato interpessoal não oferecerão riscos de qualquer ordem aos colaboradores e à instituição.

A previsão de tempo do trabalho é de seis (6) meses letivos nas três escolas (outubro de 2012 a maio de 2013). Os profissionais selecionados no trabalho de campo com a instituição não serão obrigados a participar da pesquisa, podendo desistir a qualquer momento. Todos os dados são confidenciais e usados sem a identificação do colaborador e das instituições de ensino. Quaisquer dúvidas que persistirem sobre o projeto poderão ser livremente esclarecidas, bastando entrar em contato conosco no telefone abaixo mencionado.

De acordo com estes termos, favor assinar abaixo. Uma cópia ficará com a instituição e outra com os pesquisadores. Obrigado.

Assinatura do (a) diretor (a) _____

Mestrando: Cássio José O. Silva

Profº. Orientador: Carlos A. M. Pimenta

APÊNDICE B- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A DIRETORA DA ESCOLA 1

Entrevistador: “É... então é assim, só pra só pra te explicar um pouquinho de novo né? pra gente entrar num entendimento, então isso aqui, é o mesmo questionário que a gente fez da outra vez né?”

Entrevistada: “Certo.”

Entrevistador: “É um questionário que tenta entender um pouquinho a rotina do diretor escolar né? Ele é dividido em três três eixos temáticos né? que eu e meu orientador definiu. Então o primeiro eixo é mais assim em relação a sua formação, a sua experiência, como que você chegou até a direção, enfim a sua trajetória até chegar até a direção. O segundo eixo, é mais uma percepção pessoal tua, por exemplo, da função de qualidade que um bom diretor tem que ter pra administrar a escola né? Aí da sua equipe de gestão, é... um pouco nesse sentido, nesse rol assim de questões. O terceiro eixo, ele já é envolvendo mais assim, por exemplo, aspectos de participação da família na vida escolar, como é que é que a gente, eu perguntei da outra vez sobre os processos de gestão de, por exemplo, construções de dados sobre os alunos, sobre as famílias, que tipo de programa é mais freqüente no seu cotidiano, um pouco desse sentido. E assim, eu é daquela vez a gente levou 40 minutos, se eu não me engano, os outro dois a média foi 30 então não vai passar disso.”

Entrevistada: “Tá jóia.”

Entrevistador: “Eu espero que não. E se você pudesse começar contando um pouquinho da tua formação?”

Entrevistada: “É eu acabei de falar em sala de aula ali que quando a gente vai pra sala de aula a gente gosta de contar a experiência pro aluno porque né? ele gosta de ouvir historias. Então eu tava contando pra eles que é... a gente tem que lutar, esforçar por aquilo que a gente quer né? e uma das coisas que eu me esforcei muito foi pra fazer o curso do Magistério em primeiro lugar, contando pra eles as dificuldades que eu passei, terminei a oitava série o praxe era fazer o primeiro colegial de manha né? e depois se optasse pelo curso normal daquela época aí era no segundo ano né? que fazia o primeiro colegial que a gente chamava era o

básico né? E quando, em 83 quando eu fui pra fazer a matrícula isso tinha mudado, a partir de 83 aí começou o magistério com 3 anos né? de de de formação, não tinha mais a questão do primeiro colegial, já ia pro primeiro magistério e eles colocaram a noite porque tinha muita gente que fazia o colegial de manha e também né? fazia no caso o magistério a noite. Aí eu fui é... falar pro meu pai que eu ia fazer a matrícula e já recebi um não bem grande porque o curso era a noite a dificuldade né? aqui na comunidade não tinha iluminação publica na na na vila inteira, era só até um pedaço, tinha a questão do da rodovia que não tinha viaduto...”

Entrevistador: “Não tinha o canudo.”

Entrevistada: “Não tinha o canudo, a gente tinha que atravessar mesmo né? E meu pai falou não de imediato assim e eu tava falando pros alunos eu senti porque ontem eu falei pra eles que eu escutei um pai a hora que vinha vindo pra escola falando assim pro amigo do filho, o amigo chamo o filho dele aí ele que saiu e falou assim: ‘Ah, esse ano é o ultimo ano de vocês né? o ano que vem vocês vão trabalhar.’ Quer dizer a perspectiva do pai que o terceiro colegial finalizou o estudo né? e que o ano que vem vai trabalhar. Então tava jogando essa visão pra eles aí eu percebi que o meu pai também tinha essa visão, que eu ia fazer a oitava serie e ia parar né? ou no Maximo eu ia entrar no colegial que era de manha né? e naquela época eu já imaginava assim porque que eu vo fazer colegial se a faculdade é tão difícil né? não tinha por aqui, o pessoal que ia tinha Varginha, Três Corações inda era pago e não tinha condução, o pessoal ia de carona né? então eu optei pelo magistério. Meu pai falo: ‘Não de jeito nenhum estudar a noite.’ Eu falei: ‘Não, eu vou fazer.’ Foi a única vez que eu teimei enfrentei e passei por muitas dificuldades realmente, vir a noite as vezes sem ter companhia né? enfrentar a escuridão das ruas e tudo. Então fiz o o magistério né? com três anos, no ano que eu ia me formar em 85 já consegui aula no Carlos Cavalcanti de Ensino Religioso naquela época né? 15 aulas semanais, então já tive meu salário né? no segundo semestre, as despesas da minha formatura tudo foi eu que banquei tal né? Então foi uma conquista.”

Entrevistador: “Muito legal.”

Entrevistada: “Quando terminei aí o magistério, ah ta a faculdade agora, mas é difícil continua difícil né? Era o mesmo esquema se quisesse fazer era longe, não tinha condução, era muito caro né? aí eu optei por parar. Comecei a dar aula, em 86 eu fiz o concurso público do estado,

demorou quatro anos pra eu ser chamada no estado, só fui chamada em 90, e nesse período de 86 eu só fui pegando assim aulas picadinhas de ensino religioso né? Fui pra Senador Amaral enfrentava ônibus que demorada uma hora e tanto pra chegar, porque a estrada era de terra.”

Entrevistador: “Estrada de terra? Isso que eu imaginei.”

Entrevistada: “Chegava lá dava aula a noite também, não tinha pensão pra gente ficar, tinha que depender dos outros assim, ah tem uma casa com professores lá, então pedi vaga pra pra pra ficar junto, foi complicado né? até me estabelecer foi complicado. No final do ano eu acabei desistindo, não no meio do ano eu acabei desistindo porque ficava muito caro despesas de três dias na semana né? de ônibus, não ter onde ficar né? aí no segundo semestre eu fui... não, peguei aulas aqui no “Escola 2”. Então 86 foi assim, pega aula de picadinho né?”

Entrevistador: “Estudando e já trabalhando né?”

Entrevistada: “Não, daí já não tava estudando.”

Entrevistador: “Daí você já tava formada, mas no ultimo ano do magistério você já tava trabalhando.”

Entrevistada: “É, aí quando eu fui, em 87 abriu a Creche Municipal, primeira Creche Municipal de Cambuí.”

Entrevistador: “Qual que foi o (não entendi)?”

Entrevistada: “Onde era a Prefeitura antiga, onde é a Praça de Alimentação hoje.”

Entrevistador: “Sei, sei...”

Entrevistada: “O prédio que era o antigo da Prefeitura, aí eles adaptaram...”

Entrevistador: “Eu lembro do prédio, onde tinha os trailers de lanche ficava atrás ali né?”

Entrevistada: “Isso, isso. Aí eu trabalhei três anos e meio lá, de 87 até junho de 90, que foi quando eu fui nomeada né? Aí fui... em abril surgiu um contrato aqui, aí eu fiquei na creche e aqui né? porque eu sabia que a nomeação ia sair a qualquer momento então eu me assegurei aqui né? porque eu morava aqui e tal. Peguei esse contrato de abril até junho fui nomeada né?”

E essa vaga que eu trabalhava não tinha sido lançada, fico entre Vazes e Serra do Cabral. Então Serra do Cabral era mais distante, naquela época a prefeitura não tinha disponibilidade de transporte pra levar a gente, a gente tinha que ir ou de ônibus ou de carona, era mais carona do que ônibus, porque ônibus não dava certo no horário né? De aula.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Aí eu optei pelos Vazes, porque eu falei pelo menos se eu não conseguir, nos Vazes a gente vai a pé, o pessoal fazia isso, ia a pé, ia de charrete. A Conceição mesmo ela ia de charrete dar aula nos Vazes no começo. E aí quando eu escolhi Vazes de repente apareceu a a opção aqui, apareceu a vaga minha que não tinha parecido antes lá, aí eu vim pra cá.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Então desde 90 eu to nessa escola. Você quer fazer um teste aí?”

Entrevistador: “Não, não, eu acho que ta gravando sim, não ta gravando assim, é que ele sai da tela mas continua gravando.”

Entrevistada: “Ah, descanso de tela.”

Entrevistador: “Ainda bem.”

Entrevistada: “Então, ai trabalhei de... comecei a trabalhar aqui e deixei da creche ai né pra num... era muito complicada ter dois cargos porque tinha criança pequena ai fiquei aqui. Quando foi em 2000 o governo lançou aquela, o plano decenal da Educação exigindo que os professores que tinham formação em nível técnico fizesse o superior então ele deu prazo de 10 anos, de 2000 a 2010 pra que quem não tivesse...”

Entrevistador: “Porque também até assim eu imagino que a maioria das pessoas tinham um pouco desse perfil né?”

Entrevistada: “É muita, muita, o Estado é quer dizer o Brasil inteiro tinha esse perfil esse plano era, era nacional né? Ai Governo Minas Né teve um bom passo é ele planejou um curso de formação superior para os professores que estavam atuando né, ai tinha uns, uns requisitos assim: Você não podia...O curso ia durar 3 anos e meio então se tinha que pelo menos atuar 7

anos, porque era pelo menos o dobro do curso, que ele, o dobro do tempo do curso que ele estava dando.

Entrevistador: “Na área?”

Entrevistada: “Na área.

Entrevistador: “A entendi.

Entrevistada: “Né então, um dos quesitos né, era esse. Ai é eu fiz, isso foi, ia começar em 2002.

Entrevistador:”Mais isso era só pra quem era efetivo?”

Entrevistada: “Já trabalhava.

Entrevistador: “Entendi.

Entrevistada:”Ai tinha os quisitos todos, se tinha que ter pelo menos 5 anos é já de atuação. Não podia é completar 5 anos pra aposentaria, porque não ia dar os 7 né. Se acontecesse alguma coisa nesse 7anos, de 2002 a 2009, a gente fez um contrato que a gente teria que devolver todo o dinheiro do curso né, Mais era oportunidade que a gente tinha e foi muito bom, foi um curso veredas, Normal Superior né, era mais de 15 mil no Estado todo fazendo, ali em Varginha na UNIS,´é era eram 1500 era quase 2000. Quando a gente, a formatura nossa em 2005, foram 1500 e poucas é formandas

Entrevistador: “Vocês iam todo dia?”

Entrevistada: “Não. Ele era modalidade a distância. A gente tinha um tutor que, que uma vez por mês a gente tinha um encontro, que era assim regional.

Entrevistador: “Não entendi”

Entrevistada: “Então nós aqui da região tinha um tutor pra nós. É é Estiva, Cambuí, Bom Repouso, Córrego e até Toledo. Extrema, Toledo, Monte Verde, sabe? E ai cada mês era num lugar”.

Entrevistador: “Entendi”.

Entrevistada: “Sabe? Ai a gente tinha que deslocar, ir, é no sábado todo, nós recebíamos o material daquele mês, estudávamos, fazíamos as atividades. No próximo mês entregava. Naquela época tava começando essa historia de email a gente não tinha nem pratica e o nosso tutor queria que a gente fizesse os trabalhos só por email a gente não tinha essa disponibilidade. A maioria não tinha computador em casa né?”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Aí ele acabou cedendo, que os nossos trabalhos tinham que ser todos manuais mesmo, porque a realidade ainda não era a que ele queria. Ele era professor de matemática, ele não gostava muito de papel né? Então a gente ia nos semestres. Em Janeiro e julho a gente ficava seis dias em Varginha. De segunda a sábado tendo aula, de manha, de tarde e de noite. A noite era parte é artística né? O currículo artístico, então tinha muito teatro né? tinha é apresentações, tinha filmes que depois tudo era revertido em trabalho né? Que depois tudo era revertido em trabalho.”

Entrevistador: “Entendi. Atividades complementares.”

Entrevistada: “Isso, isso. Ai durante esses três anos e meio foi assim: Os encontros mensais, os semestrais lá né? presenciais lá que abria o módulo e tinha avaliação do semestre.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Então em 2005 tivemos a conclusão ai. O curso foi muito bom. Foi lançado agora um... eu acho que é uma coleção do curso veredas. Outro dia eu vi uma, uma notícia sobre isso e ele foi de um conteúdo tão bom que ele acabou sendo é um material disponível pras outras faculdades que queiram.”

Entrevistador: “Sei, imagino, entendi. Que legal.”

Entrevistada: “Sabe?”

Entrevistador: “E desses 15000 que entraram se tem noção de quantos formaram? Ou não?”

Entrevistada: “Olha em Minas eu não sei falar pra você o do... nosso...”

Entrevistador: “Esse (não entendi) é a nível Nacional?”

Entrevistada: “Não. Não. Estadual.”

Entrevistador: “Só em Minas?”

Entrevistada: “Só em Minas. Minas teve essa atitude. Inclusive a Silvana...”

Entrevistador: “Minha tia.”

Entrevistada: “Sua tia formou comigo né . Teve muita desistência, como eu falei pra você em Varginha era mais de 2000, mais na formatura foi 1500. Foi dividido em duas...”

Entrevistador: (não entendi)

Entrevistada: “Etapas, teve uma tristeza né. O último módulo nosso em Varginha um pessoal de... Conceição Dos Ouros teve um acidente e morreram todo mundo da van. Sete professores no mês anterior a nossa formatura. Que julho a gente foi La encerrou, fez a ultima prova, não a nossa formatura foi em setembro, começo de setembro. Ai teve essa...Foi muito triste. A van bateu em um caminhão de combustível e pegou fogo morreram carbonizados. Sete professoras e mais uma criança que a professora tinha...Alias o marido e a criança tinha ido pra buscar , morreram. Além das setes professoras um filho e um marido.”

Entrevistador: (não entendi)

Entrevistada: “Então a gente passou por tudo isso. Depois eu fiz uma pós graduação em Camanducaia, o pólo era Camanducaia, pela UNIG, mais depois de formar e buscar diploma coisa e tal, não foi reconhecido o curso Minas. Porque o pólo não tava credenciado. Então perdi o dinheiro da pos graduação. Tenho o diploma mais ele não é valido.”

Entrevistador: “Eu acho que eu já ouvi relatos parecidos com esse aqui em Cambuí. E assim em relação com a experiência na direção, assim faz quanto tempo que você esta na direção?”

Entrevistada: “Então ai. Desde 90 estou aqui na escola com anos iniciais que a gente chama hoje e 2007 já estava tendo processo de candidatura né? ao cargo né? Quer dizer Minas não fala eleição, fala indicação mais o processo é uma eleição.

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Primeiro tem uma certificação. Então a primeira vez que teve na nossa escola.”

Entrevistador: “Credenciamento que eles falam ou não?”

Entrevistada: “É uma certificação é que antes tava contando só assim ...você fazia a certificação pra você poder passar pelo processo da indicação ta. Agora faz 3 anos, fazem 3 certificações que eles tão prometendo que isso vai ser um plano de carreira, que a gente mudaria de nível com essa certificação. Até agora isso não foi concluído.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Certo a gente já fez...”

Entrevistador: “Se passa na certificação. É isso?”

Entrevistada: “Isso, isso.”

Entrevistador: (Não entendi)

Entrevistada: “Não. Tem que ir, tem que atuar pra você conseguir, só que faz três que a gente ta fazendo com ela, essa promessa e até agora não foi concluída. Fizemos agora a última em junho né? então eu fiz a de 2007. Fiz outra em 2011 e fiz agora em junho de 2013.”

Entrevistador: “Quer dizer então que mesmo que você esteja atuando na direção você tem que fazer, quando tem um processo?”

Entrevistada: “É. Não era essa não era obrigatória porque já que a gente está atuando a nossa... O nosso mandato, vamos dizer assim vai até, ele, ele... o governo prometeu que até 2016 ele não vai mexer com indicação. Mas como tá faltando pessoas certificadas pra assumir a direção de lugares que tem aposentadoria, tem exoneração de cargo né? Então é tem que ser gente certificada. No começo dos anos nos recebemos vários emails divulgando que em Monte Sião a diretora de La tinha saído, não sei porque motivo é não tinha ninguém certificado no município pra assumir. Então eles tavam pedindo divulgando na região se alguém fosse certificado pra ir pra lá, né? fazer o processo. Eu tô ocupada. É um trabalho, é uma gravação que a gente tá fazendo...”

Entrevistador: “Não. Pode ficar a vontade “Diretora da Escola 1”. Aqui eu dou um... fica tranqüila, eu acho que aqui eu que to atrapalhando... vamos lá.”

Entrevistador: “Então aqui só pra finalizar. Você esta na direção desde 2007?”

Entrevistada: “Julho de 2007. Ai foi a indicação o, a certificação foi em abril, não, foi no começo do ano. A gente passou pela indicação em abril e assumimos em julho.”

Entrevistador; “Entendi. “Diretora da Escola 1” de um modo geral assim. Que qualidade você acha que tem que ter pra administrar uma escola assim, uma boa escola?”

Entrevistada: “Olha a qualidade geral, é essa, saber ouvir as pessoas, saber entender as pessoas, porque cada um tem uma visão e aí você fazer um julgamento e agir a partir do momento que você né? tem consciência das duas, você ouviu as duas partes né? Quer dizer, tem que ser muito humano.”

Entrevistador: “Saber sempre ter dois pesos e duas medidas né?”

Entrevistada: “É, muito humano.”

Entrevistador: “Entendi. E no teu cotidiano assim, existe alguma atividade, alguma função, alguma questão dentro da escola que você sente, que você acha que é importante por isso que você tem dificuldade em fazer? Tem alguma questão que você queria fazer mas tem alguma dificuldade?”

Entrevistada: “Olha a formação, claro que a gente tudo a gente busca né? conhecimento se busca. O que eu senti muita dificuldade no começo por a minha formação ser de anos iniciais, então eu tinha assim uma dificuldade pros pros anos finais pra administrar os anos finais né? Porque a parte pedagógica, antigamente o diretor era a parte, a parte pedagógica ele não atuava né? Era por conta da especialista. E isso foi mudando e foi ficando muito exigente, que a gente tinha que atuar nessa parte pedagógica.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “E eu não tinha aquele conhecimento dos CBC de cada matéria. Então eu me sentia apavorada né? Como é que eu vou conseguir sentar e conhecer o CBC de português,

matemática, de história, de geografia. Porque né? o dos anos iniciais sim , eu tinha conhecimento né? Então eu sofri muito nessa parte né?

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “De conhecer. Então quando eu estava me interando do CBC, teve uma mudança. Que CBC é um material de Minas também né?”

Entrevistador: “Sei.”

Entrevistada: “Porque tem os PCN né?”

Entrevistador: “Que é nacional, e o CBC que é estadual.”

Entrevistada: “Mas Minas pegou os PCN e CBC né?”

Entrevistador: “Certo.”

Entrevistada: “Então, quando eu tava me interando né? é... mudou. Daí eu tive toda aquela preocupação de novo. Então é lógico, o diretor tem que tá atuando na parte pedagógica sim, mas é muitos setores pra você dar conta.”

Entrevistador: “Entendi. Em qual você acha que é assim, o mais complicado no teu cotidiano?”

Entrevistada: “Não, então, esse do pedagógico eu sofri mas né? Se já supera.”

Entrevistador: “Hoje você já supero.”

Entrevistada: “Né? Aí o que que aconteceu, é... também a questão financeira era assim, toda a vida você tem que fazer prestação de conta, tem que ta ali ciente, mas ali agora ta muito pesado a parte de finanças, porque a legislação é é... foi mudada varias vezes né? Antigamente você fazia sim, toda vida a gente tem que fazer as tomadas de preços, comprar o menor preço.”

Entrevistador: “Licitação.”

Entrevistada: “Não, antes não era a licitação, só fazia tomada de preço, comprava do menor preço e né?”

Entrevistador: “Agora isso tem que chegar até eles?”

Entrevistada: “Não, toda vida teve né? Só que agora é exigido o processo de licitação né? É muita burocracia.”

Entrevistador: “Aí é um dia específico que todo mundo vem e coloca o preço? Como é que é?”

Entrevistada: “Então, mas isso assim ó: eu tenho que fazer licitação da merenda, eu tenho que fazer licitação do material de limpeza, eu tenho que fazer licitação do material de consumo em geral né? È escolar, da secretaria, toner pra toda hora trocando né?”

Entrevistador: “Sei, entendi.”

Entrevistada: “Além das outras... Tem uma verba que é Federal o PDDL se preocupa muito com isso né. É a questão do capital e do custeio. Tem uma parte do custeio que é a manutenção da escola e o capital é o permanente material que você compra permanente né. E isso tudo eles colocam assim um terror em cima de você assim: Olha você vai ser... Se der algum problema você vai ser punido administrativamente, criminalmente sabe? Então isso é muito pesado.”

Entrevistador: “Muita pressão.”

Entrevistada: “É. Sabe?”

Entrevistador: “Entendi. Eu imagino que é uma responsabilidade muito grande.”

Entrevistada: “Então. Mais assim eles acabaram também entendendo isso e dando um suporte. Agora a gente tem uma TB financeira a disposição nossa assim: Pra auxiliar porque é muito burocracia. Por exemplo: Ontem a gente abriu uma, uma licitação, não é licitação chama publica, além da(não entendi) Agricultura familiar, 30% do dinheiro da merenda já tem que gastar na agricultura familiar né, ai ontem a “Diretora da Escola 2” me ligou preocupada, porque ela também tava fazendo uma e os agricultores, eles não entendem né por mais que a

EMATER nos auxilia muito nisso. Tem um grupo que é da EMATER formal né. A EMATER ajuda muito ela faz o projeto de vendas pros agricultores, faz a reunião com eles, vê quem tem tal produto ai faz uma divisão.”

Entrevistador: “Já faz uma (não entendi)”

Entrevistada: “Isso dos produtos ali né? E eles acabam assim: Porque que fazem uma comparação? Porque que a escola”Escola 2” e Antônio “Escola 3” compra menos é a “Escola 1” compra menos que a “Escola 3” e o”Escola 2” né. Eles não entendem que aqui a gente tem um terço do que eles tem lá né? Então a nossa verba é um terço né? E a “Diretora da Escola 2” ficou preocupada porque e eles estavam fazendo esse comentário. Porque que aquela escola vem...Ai ela falou: Se assegura coloca em ata né? Que é de acordo com o numero de alunos (não entendi) previnindo. Ai depois eu fiz um pedido no edital, morango orgânico sabe? A produção maior aqui do município é o morango não orgânico né? Ai o Luiz Claudio veio falar comigo. Falou: Olha eu vou fazer um questionamento com você mais no final da historia ele já concluiu. Falou: Não, eu gostei da sua opção né? Mais porque que você pediu morango orgânico e não do outro? Falei: Olha, porque eu tenho preocupação com a saúde das crianças, eu sei que morango é um produto que absorve muito agrotóxico né? Então já que a gente tem o produto que é da região tem que ficar pedindo produto da região senão se não consegui adquirir né? E eu sei que ta crescendo essa produção de morango orgânico, que a gente escuta, a gente vê, ouve falar. A própria EMATER quando faz reunião chama a gente, a gente vai e coisa e tal né? É igual a questão do queijo, agora tem o selo né? Que agora se compra o queijo com a segurança de que ele foi inspecionado né?”

Entrevistador: “Vigilância sanitária.”

Entrevistada: “Isso. Ai quando foi a questão do queijo o selo sim, já foi uma polemica entre eles né? Agora foi a questão do morango orgânico né sabe? Porque que eu pedi o orgânico e não do outro né? Ai eu expliquei pra eles. Eu concordo com vocês. Só que eles me questionário porque é que você não pediu os outros produtos orgânicos? Falei: Eu não pedi porque se eu pedisse, eu sei que eu não vou conseguir vai frustrar minha chamada pública. Então o morango é aquele que absorve mais, então eu vou tomar cuidado com ele. Os

outros produtos a gente sabe que tem né? Mais a batata se descasca, não é ali, não sei se a coisa também né?”

Entrevistador: “Não eu acho que eu concordo com você também.”

Entrevistada: “Ai é eles são assim sabe? São questionadores né só que eles falam isso pra outras escolas. Eles querem comparar.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Então a gente enfrenta tudo isso.”

Entrevistador: “São vários problemas então. E assim em relação à equipe a sua equipe de gestão. Quem são as pessoas envolvidas na gestão?”

Entrevistada: “Então como eu te falei na parte administrativa financeira tem a TB financeira que auxilia. O tesoureiro que tem essa obrigação de estar auxiliando né? No caso meu tesoureiro aqui é a vice-diretora né? Que ajuda na prestação da montagem da prestação de contas né. Nessa questão, tem uma comissão de licitação que ai são formadas, é formada por 3 pessoas da escola né? Uma representante dos pais, uma das funcionarias e no casa a TB financeira, faz parte da comissão de licitação. Ao todo a licitação é aberta parece comissão, então isso é só uma ajuda. Tem o colegiado escolar que tudo passa por ele. São 8 membros né? É dividido em 4 categorias né? Então tem é professores, categoria dos professores, outro dos servidores, pais e alunos e eu como presidente do colegiado. Então tudo é passado pelo colegiado. Chegou uma verba, a aplicação dessa verba. O planejamento dessa verba. Como vai ser gasto de acordo com o plano de trabalho que ta ali no termo de compromisso, tudo tem que ser passado né? Quer dizer isso é um auxilio muito grande né? Na parte pedagógica são as especialistas né. E eu estou com duas especialistas novatas na área digamos assim porque elas foram.. Passaram no ultimo concurso, foram nomeadas este ano né? Então as duas são excelentes.”

Entrevistador: “Especialistas é coordenadora pedagógica?”

Entrevistada: “Supervisora que a gente chama.”

Entrevistador: “Supervisora pedagógica.”

Entrevistada: “É. É especialista da educação básica, elas são chamadas. E as duas tem a formação, mais elas não atuavam, então agora com todo esse projeto do estado de plano de intervenção pedagógica, nós estamos, no momento nós tivemos agora no último dia 7 dia d que é chamado toda a escola pra fazer diferença que é o interno da escola que se reuniu estudou e começou elaborar o plano de intervenção. Elaborar e reelaborar porque pega o último e faz uma revisão. E quando elas ficaram sabendo desse trabalho, ficaram muito insegura, porque não tinham passado, mais ai a gente tem suporte das analistas educacionais da super intendência, que elas vem na escola. Hoje mesmo ta pra chegar uma analista dos anos finais. Então elas dão esse suporte técnico. Ajudam na questão pedagógica.”

Entrevistador: “(não entendi) de cada disciplina não é isso? Vem um analista. Não é isso?”

Entrevistada: “Não, agora não ta assim mais.”

Entrevistador: “Não esta assim mais?”

Entrevistada: “Começaram assim, mais eles não deram conta.”

Entrevistador: “(não entendi) Eu lembro que na época a mulher ficou recrutando o pessoal pra candidatar.”

Entrevistada: “Agora vem uma responsável por todas as áreas. Claro que ela tem uma área específica né.”

Entrevistada: “Entendi.”

Entrevistada: “As duas que estão aqui comigo, tanto nos anos iniciais quanto nos anos finais da área de português. Os outros anos eles usaram o esquema de rodízio. Então por exemplo: Se eu recebi de português num período eles trocariam pela matemática, pela geografia, pela historia pra escola não ficar defasada. Agora este ano sinceramente eu não sei falar pra você, que elas também não sabem falar como é que vai ser? Se vai (não entendi) se vai ficar? Passaram o primeiro semestre aqui conosco, até agora não teve mudança.”

Entrevistado: “Entendi.”

Entrevistada: “Além da inspetora né também estar supervisionando toda parte né. Ai é a questão administrativa da escola, então eu conto com um secretário né que é o Jo sé Luiz, Quatro ATDS. Assim quatro assim é um professor em ajustamento funcional que da suporte ali que é professor Daniel e a Toninha que é de manha que é TB. A tarde eu tenho a Darciane e a Lucinha né. São ATDS. É então é a parte do pessoal né. Da papelada e tal né.”

Entrevistador: “Certo.”

Entrevistada: “A financeira a pedagógica, administrativa né, tem a área assim que você tem que fazer tudo junto ao mesmo tempo né? Atender pais.”

Entrevistador: “Sei, sei. Que ai fica um cargo mais centralizado né?”

Entrevistada: “É. Pra mim. Que os pais tem segurança de procurar a gente por qualquer problema.”

Entrevistador: “Passa essa confiança.”

Entrevistada: “Inclusive de casa, mais problema de casa e quer que você de jeito, que a escola de jeito.”

Entrevistada: “Sem contar que ontem mesmo, ontem não, ontem nós tivemos a resposta. É os pais não tem convenio de saúde, se for pedir uma avaliação pela prefeitura demora um tempão, ai a gente tem a questão , se o aluno esta apresentando problema é porque, se tem que descarta primeiro se ele tem algum problema. A escola do estado não tem esse suporte, não tem uma psicóloga não tem a psicopedagoga, não tem um neurologista. Porque a hora que você precisa né, pra encaminhar um aluno. A gente acaba assim, a família não tem assim , o convenio que cubra isso. Então se tem que acabar apelando, a gente pediu na APAE uma avaliação psicológica pra dois alunos ali. Ontem a gente teve resultado que eles vão atender e tal, vamos ajudar nessa parte né. É então tudo é muito complicado, é muita coisa, é muita coisa que você atua.”

Entrevistador: “A próxima questão que eu lembro que a gente até sentou. Você me mostrou aquele dia, se pudesse falar bem rápido de novo assim, de uma forma bem objetiva. É eu sei que a escola atualmente ela faz parte, as escolas estaduais elas tem o SIMAD, que é o sistema

de administração. Como é que funciona o SIMADE? Você pode me explicar um pouquinho melhor assim.”

Entrevistada: “O SIMAD é o sistema mineiro de administração escolar né. Então ele gerencia toda escola desde o primeiro cadastro do aluno. Primeiro o aluno é cadastrado. É a ficha de matrícula e tal. Depois ele passa pra matrícula, então isso tudo também é cadastrado. Lá né. porque até pra pedir a designação com a professora de apoio eles tem eles não vão não tem mesmo o aluno né, pra poder autorizar né então o que demorava muito tempo. Até ser provado que você tava precisando agora não, ali já está automático. Tem a questão do educa senso que tem todo ano, toda última quarta-feira do mês de maio é o tempo de você fazer o senso da escola né. Antigamente se tinha que preencher esse senso né, era complicado tinha que preencher manualmente passava pro syte do senso né. Dava muitos problemas. Agora não você tendo o SIMAD. Um é a época da migração. Prova do educa senso migra as informações do SIMAD.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Isso facilitou muito. A questão das mães, as firmas pedem é comprovante de escolaridade do aluno porque tem questão de abono aquelas coisas. Tem as vezes prêmios até. Tem firmas que usam esse sistema geralmente de 2 em 2 meses as mães estão aqui pedindo comprovante de escolaridade. Ali você vai digita já sai prontinho. Boletim é gerado lá. Agora o estoque escolar ainda não foi totalmente autorizado porque ele, nós começamos alimentar o sistema em 2008, 2008 valeu assim mais de teste né. Então nós temos as informações de 2009 em diante. Agora se eu pegar um aluno que está na escola bem antes de 2009 o sistema não tem os dados dele pra gerar o histórico né. Mais eles ainda não autorizaram por exemplo o aluno que entrou na escola em 2009 a gente gerava o histórico direto de lá. A hora que isso acontecer vai facilitar muito a nossa vida.”

Entrevistador: “E o SIMADE assim: Em relação a questão de intervenção pedagógica, você acha que é um instrumento efetivo também ou ele é mais que facilita mais a parte de gestão.”

Entrevistada: “Não. Facilita mais por enquanto ele tem a pretensão é a cada ano estão aprimorando o sistema, mais eles ainda não tem não essa parte do pedagógico lá nele a não

ser os dados que a gente precise né, ai você consegue lá né. Mais por enquanto ainda não gera essa parte não.”

Entrevistador: “Certo.”

Entrevistada: ”Tem uma questão que facilita bastante assim. O aluno pediu transferência no Estado de Minas você faz a transferência dele aqui, já aparece lá pra outra escola que ele tá pedindo a vaga sabe? Ou então ele pediu lá na outra escola a transferência aqui já aparece que o aluno está vindo aqui pra fazer a matrícula, então tem...”

Entrevistador: “Você acha que nesse sistema do SIMADA por exemplo tem alguma dificuldade que você enxerga por exemplo ou você acha que ele de uma forma geral é muito positivo assim?”

Entrevistada: “Não. É positiva mais é, eu tenho essa TB da tarde ela é analista de sistema. A formação dela, então ela acha muitos defeitos porque ela entende. Certo?”

Então é o CAED que é responsável né. A faculdade de lá de Juiz de Fora né. Então ela acha assim que está faltando bons profissionais lá porque ele tem um suporte, muito suporte que não é usado sabe? Então a gente tem um suporte pelo telefone no 0800 quando a gente tem algum problema sabe? Então quando ela liga ela fala : Ó você faz isso, isso ela passa como que conserta esse erro sabe? Então parece é coisa que não é só um comentário.”

Entrevistador: “Não. Entendi o que você quis dizer.”

Entrevistada: “Quando eu não entendo. Tô passando o que ela me fala.”

Entrevistador; “ Entendi. Questões técnicas?”

Entrevistada: “Isso. Que poderia ser...”

Entrevistador: “Que as vezes são até naturais. Essa questão de amadurecimento que tem que ...”

Entrevistada: “Só que ela como é ela analista do sistema então...”

Entrevistador: “Entendi. Você comentou agora pouco assim: acho que é a penúltima questão só pra gente tentar. Em relação a expectativa que hoje os pais tem na escolarização dos filhos. Você acha que ela é positiva aqui na tua escola especificamente na sua escola. Ou você acha que os pais não dão tanto valor ainda, como era na tua época? Aquela questão do filho ter que sair da escola já ia pro mundo do trabalho? Como é que é isso?”

Entrevistada: “Então. Tem uma questão que a gente tava analisando outro dia. É como a reunião da EMATER. O Luiz Claudio colocou pra gente assim; Que ele fez um levantamento. Por exemplo: Retireiro, ele não tem retireiro com menos de 50 anos, o que que vai acontecer? Daqui uns tempos não vai ter quem tire o leite né. Então a gente tava comentando outro dia. Essa questão do transporte escolar tirar a criança la da zona rural pra trazer pra Ca. Eles não querem mais atuar na zona rural. Eles vem pra cidade em busca de conhecimento e o pai então ta perdendo o filho que ia seguir a tradição dele la, o plantio dele sabe? Então eu, outro dia a gente tava discutindo essa questão né, claro a gente tem como enriquecer, Le o currículo e tal né da escola e outro dia nós começamos essa discussão entre os professores. É ele esta saindo da zona rural e não ta voltando pra la. Ele vem pros estudos, chega aqui ele não tem uma expectativa de uma faculdade, mais ele vai ser empacotador no Brazinho né. Pode até continuar morando na zona rural mais ele vai vir trabalhar na cidade.”

Entrevistador: “Com uma qualidade de vida pior do que teria lá.”

Entrevistada: “Isso,do que teria lá.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Agora os pais geralmente, eles querem que a escola tome conta de tudo do filho né. A vida dos pais hoje em dia esta muito corrida, eles trabalham o dia inteiro. Então aqui a gente tem que acudir o aluno que esta com dor de dente, ligar no posto de saúde falar: Tem uma vaguinha? A criança esta aqui chorando de dor de dente porque os pais não vem mais marcar o dentista pra ele. Criança esta passando mal e tal, a gente pede pro posto de saúde porque o pai não marcou uma consulta.”

Entrevistador: “ Isso é um relato comum assim tanto com o “Diretor da Escola 3”, da “Diretora da Escola 2” sempre estão tocando nesse ponto, que a escola hoje ela é responsável por tudo que envolve a vida do aluno quase. Entendi.”

Entrevistador: “E assim é, em relação a participação né, você me falou acho que da outra vez que aqui nessa escola é positiva. Os pais tem uma participação legal no cotidiano nos processos.”

Entrevistada: “Então Cássio e eu acabei me decepcionando aqui no dia D. O ano passado nos tivemos 125 pais assinados, presença do início da reunião até o final né, que a ata é no final que assina. Este ano, nossa, esse ano o número caiu bastante. Ai nós analisando né é foi também complicado a data. Porque? Primeiro uma semana sem aula, teve questão de festa do Córrego na terça-feira. Que os alunos. Aqui não tem esse problema ai é véspera de feriado não vou na aula, não. E esse ano teve aluno, a gente teve uma redução no numero de alunos na segunda e terça-feira. Na quarta parou pra fazer o dia D. Ai ficou quinta e sexta os alunos também reduziram. Chegou a no sábado que seria a presença dos pais e eu me decepcionei sabe? Que a gente tava acostumado, se bem que a gente levou em consideração o que? Era véspera do dia dos pais. Muita gente tem os pais morando na zona rural. Então aproveita o sábado pra, já é dia dos pais mesmo, vai pra lá fica na zona rural. A gente teve pessoas que justificou isso. Né, olha meu pai mora fora tive que viajar. Outro fato que eu acho que vou ter que levar em consideração pra fazer uma reunião desse porte. A reunião dos bimestres. Não. Ai a gente já marca em outro horário né. É a questão do comércio da cidade esta fechando cedo no sábado. O pai deixa o sábado pra fazer compra. Ele tinha que comprar o presente do dia dos pais, ele tinha que fazer a compra de casa porque começo do mês né. Recebe lá dia 5 tinha que fazer a compra de casa e o comercio lá. O supermercado não né. U as lojas. Tem lugar que fecha as 2 e tem lugar que fecha as 4 agora no sábado.”

Entrevistador: “E ai o dia da participação esse ano foi no sábado?”

Entrevistada: “Foi no sábado véspera do dia dos pais né, então a gente levou em consideração isso né. Mais tivemos a participação, assim em relação ao que a gente ouviu. Não só nas escolas daqui, mais na vizinhança que a data não foi muito bem programada, mais agora essa data a gente cumpre.”

Entrevistador: “Entendi. Vem de baixo pra cima.”

Entrevistada: “É .De cima para baixo né. Então eles não pensaram que um sábado véspera do dia dos pais não é dia de marcar.”

Entrevistador: “É tem razão. Pode ser isso. Forte indicador.”

Entrevistada: “É. Agora na reunião do bimestre olha pra você ver, outro ponto que eu estou pensando. Já teve esse sábado, eu vou ter que fazer uma reunião pra dar o resultado dos...Porque o segundo bimestre já é complicado, porque não da pra gente fechar antes do recesso e não da pra fazer a reunião. Se você fechar muito antes. Os alunos para de vir, porque já deu prova e coisa e tal. Então eles param de vir na aula né. Então você tem que jogar as avaliações quase no finalzinho, pra você né e ai o trabalho da recuperação paralela que o professor faz . Ai ate entregar a nota ate gerar né. Colocar essa nota no sistema, gerar o boletim acaba atrasando a reunião. Agora já teve essa reunião, vou ter que chamar os pais de novo agora pra reunião do resultado do bimestre. Então fica assim. Na reunião vem né. Agente tenta colocar num horário que eles pode né. Vem uma, uma grande maioria depois fica vindo assim de picadinho pra gente atender depois.”

Entrevistador: “Entendi. No dia a dia? Entendi.”

Entrevistada: “É. Mais tem uma boa participação sim.”

Entrevistador: “É foi isso que você me falou da ultima vez.”

Entrevistada: “ Eu só relatei que não sei o que que aconteceu?”

Entrevistador: “ E isso foi um caso especifico. Entendi. E assim “Diretora da Escola 1” pra fechar, eu vou tentar fazer duas perguntas em uma só. É comum assim, eu acho que vai ser pelo o que você já me falou, a ocorrência de aluno com problema familiar, que ele tem um problema la na família que ele vem desembocado dentro da escola?”

Entrevistada: “Não só vem o problema familiar, mais a questão da violência.”

Entrevistador: “Se sim. Se existe, queria que você me contasse que tipo de problema é mais comum? E o que que? Como que a escola tem trabalhado com essa questão ai?”

Entrevistada: “Então a violência ta aflorando assim nas crianças, no adolescente né. Então no primeiro semestre a gente teve problemas de violência aqui dentro que teve que pegar interferir mesmo na questão chamar, fazer ocorrência policial. Porque tem hora que você não tem com fugir disso. Mais a gente. Eu trabalho muito assim na prevenção do problema porque depois que ele acontece não tem como né. Então quando a gente escuta assim que esta tendo uma desavença entre um e outro a gente já tenta chamar o aluno já. Ou o que que esta acontecendo? Aconteceu comigo antes de ontem. Eu vi ali um na hora do recreio meio assim com o outro, de rodinha , você já fica de olho nas rodinhas. O que que esta acontecendo? Você passa meio disfarçadamente pra escutar o que que esta acontecendo? E quando você percebe alguma coisa você já chama, já fala. Você previne.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “O problema né. Então tem sim essa questão d violência. Ontem não sei se você viu a reportagem de dois alunos numa cidade do Rio Grande do Sul, não guardei o nome da cidade. Que dois alunos puseram fogo na escola inteirinha.”

Entrevistador: “Não vi isso não.”

Entrevistada: “Olha. Ontem me deu um arrepio. Falei gente a mídia mostra isso. Não sei parece que isso desperta mais nos alunos.”

Entrevistador: “A mídia parece gosta disso, porque da ibope, da aquela audiência.”

Entrevistada: “Na escola inteirinha, dois, dois alunos fizeram isso. Entraram na escola.”

Entrevistador: “Tem umas coisas que chocam.”

Entrevistada; “Né. Eu falei meu deus. Então a gente teve uma questão de violência na escola no começo do ano de meninas principalmente esta crescendo muito a questão das meninas. É ai a gente repreendeu, encaminhou pra conselho tutelar e chamou o conselho tutelar. É um dos casos que essa mãe veio contar aqui né dessa menina que agrediu a menina dela, bem longe da escola no caminho de volta porque ela sabe se ela fizer alguma coisa aqui dentro da escola, já foi encaminhado pro conselho tutelar e tal.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Então o que que ela fez? Ela foi lá fora.”

Entrevistador: “Foi lá fora.”

Entrevistada: “ Foi lá fora né. Porque geralmente as coisas é na saída ali. Mais como a gente esta sempre no portão então a prevenção a gente faz tudo. Monitorar recreio, professor relata alguma coisa da sala agente já fica esperta né. J a chama já conversa. É questão de ficar no portão na entrada e na saída né. De vez em quando pede pra rota da uma passada. Quando a gente vê assim um caso suspeito que ai já vou entrar em outra questão que é a droga.”

Entrevistada: “Que esta la fora mais que a escola tem que ficar atendida.”

Entrevistada: “ Tem que ficar. Tem que ficar sabe? Então quando a gente vê ali por exemplo. Não é da escola esta ali no portão, então a gente já chama. Fala olho tem uns suspeito aqui, estão ficando na entrada e na saída né, Ai eles vem da uma olhada. Eu tenho um pai que é do colegiado que é la da policia, então isso ajuda, facilita, mais ele não ajuda só a escola daqui. A “Diretora da Escola 2” tem um trabalho com ele. O “Diretor da Escola 3” tem um trabalho com ele né. Então a gente tem sim que apelar pra isso senão a gente não da conta.”

Entrevistador; “Certo”

Entrevistada: “E tem a parte de desinteresse de alguns pais que pra eles o que importa é o aluno estar aqui na escola. Não aparece na reunião. Então a gente tem que fazer esse trabalho de ir ate a casa. Ai você acaba tendo umas experiências meia, não muito agradáveis. A gente foi numa casa da mãe conversamos numa boa com a mãe, de repente ela deu um soco no menino assim na nossa frente né. Quer dizer é o que o menino vive la dentro que ele reflete aqui fora. Aqui dentro da escola. Né porque na nossa presença...eu a supervisora e a professora do menino. Na casa do menino e a mãe espancando o menino na nossa frente. Quer dizer espancou assim: Deu um safanão no menino assim na nossa frente. Então os pais não gostam de receber reclamação da escola, não gostam ta. Demonstram isso pra gente, mais a gente tem que buscar né. Porque são pais são os primeiros responsáveis.”

Entrevistador: “Entendi”.

Entrevistada: “É já encaminhamos alguns pro CRAS né pra ver se melhora porque la eles dão uma oficina pras crianças, porque as vezes esta muito ocioso em casa o tempo que não esta na escola. É isso que a gente busca.”

Entrevistador: “Entendi. Esse tipo de quadro você percebe que são das famílias mais carentes ou são geral?”

Entrevistada: “Não. Hoje esta geral. Antigamente a gente falava do maias carentes, hoje é geral. Não tem essa diferença não.”

Entrevistador: “Tem algum projeto social ou alguma parceria que a escola tem que você considera que é importante nesse tipo, pra tratar esse tipo de questão?”

Entrevistada: “Então. A parceria que a gente chama, mais não é bem uma parceria né. É a questão do CRAS da esse suporte. O CRAS da esse suporte na área assim da ocupação, se precisar de uma avaliação psicológica, de conversar com os pais né. Agora quando são mais graves vão para o CREAS né. Que ai entra a parte se for preciso jurídica no meio.”

Entrevistador: “O que que é o CREAS?”

Entrevistada: “O CREAS é uma, tudo ligado a assistência social né?”

Entrevistador: “Mais CREAS é do município?”

Entrevistada: “É.”

Entrevistador: “Ah ta.”

Entrevistada: “Também é. É do mesmo o CRAS cuida mais dessa parte da assistência social.”

Entrevistador: “É. Sendo diferente da assistência social.”

Entrevistada: “O CREAS meche mais com assistente jurídica. A promotora.”

Entrevistador: “Que ai esta ligado no conselho?”

Entrevistada: “É, eles estão interligados, com certeza, o conselho, CRAS e CREAS.”

Entrevistador: “Entendi. “Diretora da Escola 1” então eu acho que era isso assim.”

Entrevistada: Agora parcerias assim propriamente ditas né. Eles falam pra gente ir buscar nas empresas mais é complicado.”

Entrevistador: “É você me falou da outra vez. Que não tem muito dialogo com as empresas.”

Entrevistada: “Quando eles precisam da escola ais eles procuram. Acho que eu relatei a questão do encontro vocacional que eles faziam todo ano. Chamar a nossa escola eles acabaram não chamando. Agora eles viram que é mais pro ensino médio. Então agora agente ficou fora né. Mais outro dia eles tiveram uma gincana com a questão o tema era reciclagem com óleo reciclável, ai eles vieram aqui na pracinha da escola ali né pra fazer a arrecadação coisa e tal.Então quando precisa eles vem atrás né, É assim o que eu tenho de parceria, assim também é o grupo de capoeira que faz 10 anos que atua aqui na escola inclusive esse ano em setembro agora vai ter um evento pra comemorar isso. Sabe? É a escola sede o espaço. Eles trabalham com os alunos, ai a gente né , essa parte da disciplina do aluno. Uma parceria que eu tentei buscar varias vezes e eles prometem, prometem mais não cumprem. Como a gente pensa é na escolinha de futebol.Que as crianças amam. Os meninos.”

Entrevistador: “Aquela que tem ali perto da rodoviária? Não. Ali do Monte Castelo?”

Entrevistada: “Não, não, da prefeitura mesmo. Mais eu sempre buscava assim atrelar a isso. O rendimento do aluno aqui, o comportamento do aluno aqui pra esta participando la. Mais a gente fala conversa, eles falam: Não pode deixar . O professor la mesmo. Veio fazer o convite pras crianças irem. Porque acabou diminuindo muito o numero de alunos. Ai veio aqui. Falei não pode passar de sala em sala. Fui junto assim, tiveram, mais falei pra ele: Olha eu quero que você me ajude nessa parte, prometeu, prometeu que voltava ate hoje não voltou.”

Entrevistador: “Complicado isso né. “Diretora da Escola 1” então eu acho que assim: Eu sei que você esta num horário ai quase no horário do recreio já também né?”

Entrevistada: “Já foi agora.”

Entrevistador: “Já bateu?”

Entrevistada: “Não, não bate. A gente chama. Sabe essa questão de bater o sinal.”

Entrevistador: “Então desculpas. Eu estava esperando bater o sinal.”

Entrevistada: “Não a gente aboliu isso, até nas trocas de professores.”

Entrevistador: “A é? Então o professor já olha?”

Entrevistada: “A gente é que vai ó. Eu fico responsável por essas três salas. A Conceição do lado de lá. A gente chega aqui na primeira sala o professor esta na hora ele vai pra outra sala a gente, fica ali ai o outro chega.”

Entrevistador: “Mais porque que vocês aboliram o sinal?”

Entrevistada: “Não agitava as crianças.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “O sinal agitava.”

Entrevistador: “Pior que é verdade. Eu nunca percebi isso. Eu lembro da minha época isso.”

Entrevistada: “Da o sinal sai correndo.”

Entrevistador: “E é verdade.”

Entrevistada: “Ai a gente tem um roteiro assim. Cada dia da semana é uma turma que chama primeiro.”

Entrevistador: “Entendi”.

APÊNDICE C- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM DIRETOR(A) DA ESCOLA 2

Entrevistador: “Então “Diretora da Escola 2”, é assim, é bem informal a coisa, você pode ficar à vontade.”

Entrevistada: “Tranquilo.”

Entrevistador: “Se você sentir alguma pergunta desconfortável, fique a vontade para não responder, mais eu acho, acredito, que não tenha nesse roteiro aqui nada que foge do seu cotidiano. É entender o seu cotidiano. Você pode começar contando um pouquinho da sua formação. Como é que você chegou aqui?”

Entrevistada: “Então, primeiro eu fiz magistério né? Dei aula na educação infantil por uns 15 anos, paralelo a educação infantil eu já trabalhava geografia, também dava aula de geografia. E um período eu trabalhei também na orientação educacional por quatro anos, no período noturno, aqui mesmo no”Escola 2”.

Entrevistador: “Tudo isso no”Escola 2”.”

Entrevistada: “Então a minha trajetória de iniciação profissional foi na escola”Escola 2”.

Entrevistador: “Primeiramente né?”

Entrevistada: “Trabalhei quatro anos, cinco anos, aliás, no município, mas a minha trajetória mesmo é aqui no”Escola 2”.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Terminei o magistério, já em seguida fiz a Pedagogia né? E fiz Geografia, e depois eu fiz Pós Graduação em na área de Pedagogia, e tenho Supervisão que eu fiz em Guarulhos na UNG, e Orientação Educacional também. Então é uma formação bem voltada mesmo pra trabalhar com pessoas né? E a direção ela surgiu por um acaso mesmo, não era minha pretensão, gostava muito da área de orientação educacional, por quatro anos trabalhei nessa área, fui vice-diretora por um ano também, mas essa questão de direção, de poder, não era meu meu objetivo. Quando foi 2003 teve eleição pra diretor, então aqui em Minas, nós

formos certificados, né? Nós participamos de uma certificação, que é uma prova, e depois vem para o processo seletivo, democrático mesmo de eleição...”

Entrevistador: “De eleição.”

Entrevistada: “Com a comunidade escolar. Eu fiz a certificação, fui aprovada, montei minha chapa, que nós montamos a chapa, e eu não tive concorrente, então foi chapa única, o colegiado que aclama, e eu assumi a direção em meados de março, abril de 2004, é a certificação é um ano anterior. E assumi, na época peguei a escola com pouco... bem decadente né? Era uma escola que tava bem desacreditada, agente vinha passando assim, por uma mudança grande de público, de alunado, porque eu acho que a localização da escola “Escola 2”, ela fica muito no centro, então ela acaba pegando um pouco de tudo, muito grande...”

Entrevistador: “Diversidade geográfica da cidade”

Entrevistada: “é... da cidade. E pelo local nosso, agente tem muito aluno em transito, aquele aluno, aquela família que chega na cidade, que não são daqui, que não tem histórico familiar aqui, que vieram pra trabalho, ou pra alguma coisa e acaba é morando nos arredores da escola acaba vindo pra cá.

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Então acho que isso é uma coisa que talvez dificulta um pouco de histórico, né? Não é uma grande maioria mas nós temos esse tipo de aluno. Então 2004 quando eu assumi a escola tava bem desacreditada, a gente tava com muito aluno que tava começando o bairro Frei Damião.”

Entrevistador: (não entendi)

Entrevistada: “Então esse alunos estudavam aqui, né? Eles eram zoneados para essa escola, então é uma cultura um totalmente diferente da que Cambuí conhecia até então. Então lidar com esse tipo de alunado era um grande desafio, ma quando eu assumi em 2004 eu assumi com um propósito de mudança, né? Ficar do jeito que tava ninguém tava satisfeito, mas precisava de uma direção pra mudar, e vestimos a camisa da escola, é claro que sozinha eu

não teria feito nada, a princípio assumiu comigo a dona Inês, que tinha uma vasta experiência de direção, também de uma escola é com nível sócio cultural menos privilegiado, que era o Juca Pinto né no qual eu recebia muitos alunos da antiga Santa Cruz, hoje atual São Judas.”

Entrevistador: “Eu lembro que eu estudei lá, era um pouco assim...”

Entrevistada: “Também eu estudei lá, nós éramos do bairro ali né, mas a gente convivia com esse tipo de alunado né? Acho que nós aprendemos a conviver, no qual eu vejo que pra escola pública tem ganho, acho que tem grande ganho essa diversidade dentro da escola, porque eu acho que ali é o primeiro contato que você tem com o que você vai encontrar na vida futura, então eu acho que é a hora em que a família e a escola tem que ta direcionando bem essa relações que eu acho que é um grande aprendizado, porque você convive com pessoas do seu nível cultural, seu nível familiar ela não te dá suporte depois pra você lidar com o diferente, você convivendo, nós convivemos no Juca pinto, e não nos fez ser diferente né?”

Entrevistador: “Lógico.”

Entrevistada: “Só faz a gente te uma ótica diferente de vida, de família, de tudo né? E a D. Inês tinha essa bagagem bacana, fazia um trabalho lá na Frei Damião já, então ela conhecia um pouco as famílias, e a Maria do Carmo Faria, que também já estava na vice-direção da escola à um bom tempo. Então nós começamos em 2004, a equipe de gestores era a “Diretora da Escola 2”, Inês Cardoso e Maria do Carmo Faria.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Então a gente começo com essa equipe, e assim arregaçamo as manga e tentamos contaminar a escola inteira para mudança, contágia, né?”

Entrevistador: “Dá uma sacudida aí.”

Entrevistada: “Uma sacudida, nós somos profissionais, todos competentes, todos bons e depende de nós essa mudança aqui dentro, ela tem que vim de dentro pra fora, então tem que vim da nossa parte, do que nós queremos. Começamos praticamente um projeto político pedagógico.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Fazendo levantamento de dados, como que a escola ta, que escola queremos, qual que é o perfil do nosso alunado, o perfil dos profissionais que trabalhavam aqui dentro, perfil de pais, e a gente teve um apoio forte do colegiado nesse momento, que no estado nosso de Minas ele é muito atuante né? Que é formado por pais, servidores e alunos. E era uma escola assim, gostava de ta envolvida em todos os projetos, mas tudo isso tinha que ser direcionado pra crescimento mesmo educacional.”

Entrevistador: “Pra realidade da escola.”

Entrevistada: “Pra realidade da escola, então eu acho que o grande ponto, o grande salto foi a equipe que faz a diferença, que assume, né? Foi difícil nos primeiros anos, mas a gente foi, e atrelado a tudo isso a gente tava com uma reforma aqui, uma reforma também desequilibra a disciplina.”

Entrevistador: “Mexe com a rotina da escola.”

Entrevistada: “Mexe com a rotina, mexe com tudo, mas eu acho assim é... servidores, pais, comunidade e alunado percebeu essa vontade de mudança, essa necessidade por isso que fomos direcionando tudo isso então a equipe foi crescendo onde a gente foi criando o referencial pra escola positivo né? Fomos entendendo melhor o que era o IDEB, o que era PROEB que é a prova institucional de Minas que os alunos fazem a cada final de ciclo então fomos tomando ciência de tudo isso, traçando meta, traçando objetivo. Não é essa escola que a gente quer é essa que nós queremos, então eu acho que esse foi o grande salto e as mudanças foram acontecendo, os resultados foram aparecendo. A escola no ano seguinte já teve uma maior procura de matrícula, A gente foi colocando novos referencial por ser uma escola que atende desde dos anos iniciais né? Na época era desde da pré, da educação infantil. Até o terceiro ano do Ensino Médio e a EJA.”

Entrevistador: (não entendi)

Entrevistada: “Então era um público muito diverso né? Mais ao mesmo tempo você tem que ter um olhar diferenciado pra cada público, então a gente foi criando novos referenciais. No turno da tarde como a gente tem uma clientela de crianças e adolescentes até os doze, treze anos, então tem um referencial então os alunos são atendidos de acordo com a necessidade

deles né? Fomos colocando recreio monitorado para os três turnos, entrada e saída de alunos sempre monitorada pela equipe Gestor ou pela equipe pedagógica sempre envolvido no meio, pra ter aquela proximidade mesmo, aquele contato mesmo de ta conversando de ta conhecendo um pouco melhor quem que é quem, que objetivo que ta aqui, O que que quer fazer né? Esse diálogo foi muito, muito importante nesse primeiro momento então nós fomos criando diferenciais, e a gente viu que esses diferenciais deu resultados e que a procura de vagas foi aumentando é o (não entendi) que a escola tinha foi caindo né? Aos pouco foi melhorando é um trabalho ardo mais coletivo de equipe e que todo mundo tem que abraçar a causa.”

Entrevistador: “Quer dizer nesse processo desde de 2004 né?”

Entrevistada: “Isso.”

Entrevistador: “Aí no caso né, essa gestão atual é a segunda ou a terceira ?”

Entrevistada: “Terceira.”

Entrevistador: “Terceira, ta certo.”

Entrevistada: “Ai 2000 na próxima gestão é o mesmo processo né? Fazemos outra certificação, montamos a chapa e as três gestão eu não tive concorrente teve colegas que fizeram a certificação mais não quiseram montar a sua chapa. Que é um processo aberto, democrático no qual a gente convida a todos a participarem né? Todos devem participar e fazer a certificação .”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistador: “Se você pudesse pontuar assim umas qualidades que um bom diretor tem que ter pra administrar uma escola de qualidade. O que você acha que não pode faltar na figura de diretor pra ele?”

Entrevistada: “Eu acho assim nós trabalhamos a gestão pedagógica que é o meu forte né? Eu encontro quando a gente esta em reunião você vê muito diretor falando , eu gosto do administrativo então é acho que uma característica forte descobrir aquilo que ele tem mais afinidade e saber delegar funções tem que conhecer tudo mais você tem que delegar então

isso é um referencial meu, repercute eu delego, como o meu forte é o pedagógico eu acho que dentro da escola pedagógica tem que ter um olhar muito específico, muito direcionado porque tudo perpassa pelo pedagógico né? Então a gente tem aí a gestão pedagógica, gestão financeira, a gestão de recursos, gestão de pessoas eu acho que pedagógica e pessoas é o pario, grande desafio e o grande encontro que você tem que ter com você mesmo né? Porque você dominando o pedagógico tem como você dar suporte pra equipe pedagógica, para o professor, para o aluno, para a família. Você tendo uma boa gestão de pessoas é... você tem aquele equilíbrio, aquele jogo de cintura pra que você atenda aqui atenda ali resolva essa situação, de um cheque pra ele, resolver conflito media o conflito, que é o que mais tem é lidar com pessoas é o grande desafio. Se você não tem uma boa relação, se você não preocupa com a gestão de pessoas você aumenta os conflitos dentro da escola, então eu vejo que o grande referencial pra mim foi dominar bem o pedagógico e gostar, não basta gostar tem que acreditar porque você vê muitas na educação não acreditando então aí eu acho que é a primeira barreira. Eu tô fazendo porque é da minha profissão porque eu tenho que fazer mais eu não acredito no outro eu não acredito no potencial que o menino tem, não acredito na capacidade que o aluno tem, na habilidade que o aluno tem. Eram coisas comuns, há vou empurrar, vou fazer, há não quer aprender, não ele não quer aprender vamos procurar um meio que o leve a querer aprender né? Então por eu gostar muito e acreditar no pedagógico eu acho que isso é um grande salto e eu acho que disponibilidade eu acho que diretor ele tem que ter disponibilidade para a função, porque você não dá pra você cronometra tempo. Meio dia eu vou embora. Chegou uma mãe eu tenho que olhar pra ela e falar pra ela vamos conversar né?

Entrevistador: “Lógico.”

Entrevistada: “Entra a gestão de pessoas, eu poderia meu quadro está aqui eu tô no meu horário de almoço, mais isso iria criar uma situação desagradável, então eu acho que disponibilidade de horário também é um fator primordial. Você não ganha extra pra isso, você não ganha a mais, mais você optou por ser diretor né? Então eu acho é um fator pra gente tem que encarar eu optei por ser então eu tenho que ter desprendimento, disponibilidade de horário né?

Entrevistador: “Certo.”

Entrevistada: “É uma coisa que depende do que você assumiu, porque você dirigir uma escola administrar uma escola via telefone não é a mesma que você visualizar.”

Entrevistador: (não entendi)

Entrevistada: “Humana, e aqui a gente tem muito isso. Não sei se você vai perguntar logo a frente a questão da família, a escola é muito aberta pra família porque eu acho que quando tem essa transparência no trabalho da escola para a família. A família começa a acreditar mais na escola, a colaborar mais com a escola a querer interagir se mais.”

Entrevistador: “Legal.”

Entrevistada: “Então essa questão assim, a mãe chega se ela quiser entrar ficar no pátio vê o filho adentrar pra sala ela tem liberdade pra isso. É claro que ela não tem liberdade pra interromper uma aula, pra atrapalhar o andamento de qualquer coisa, mais os portões estão abertos para recebê-los. A hora que ela quer ela chega, ela senta ela conversa. Telefona deu problema, mãe estamos aguardando você aqui. Então eu não digo que a família não é presente. O que eu acho é que a família hoje perdeu um pouco seu referencial. Até que ela participa ela vem, é raro eu falar pra você assim: Eu convoquei uma mãe e ela não compareceu é muito difícil. Todos que estão convocados comparecem. O que é difícil é o trabalho da família com o filho em casa é a própria destruturação social que nós estamos passando né? Eu acho que não é uma questão de escola é uma questão de mundo então acho que nos estamos com uma geração sem muita regras, sem muito limite é o que a gente vê na sociedade né Cássio e a sociedade desemboca onde? Na escola. Então eu acho que a família esta muito sem, sem estrutura. A família perdeu seu referencial. Não que ela não participe, mais ela não consegue a mesma consonância que a escola de por regras, de por limites de fazer esse trabalho né essa consonância, esse conjunto. Então talvez a escola hoje ela encontre essa barreira nesse ponto. Escola tem regras, tem normas, tem limite, como qualquer instituição, como qualquer lugar social tem. Mais dentro da família os filhos quebram essa barreira de limite né. O pai trabalha a mãe trabalha pra mãe ficar livre daquilo ela libera, ela autoriza, ela compra, ela dá. Pra suprir uma carência, ausência da família e aonde que isso reflete? Na escola. Não é que eles são ausentes, eles são omissos naquilo que a escola sozinha esta cobrando hoje do jovem, do adolescente e da criança né? Então eu vejo que não é falta da

família estar presente mais é falta da família cobrar, da família colocar limites da família trabalhar valores, e isso tá ficando uma carga pesada para a escola porque quando eu falo família é um núcleo .Mais você vê sociedade o clube o jovem de 14 anos esta bebendo, esta vendendo bebida pra ele. Cadê a regra? Cadê a norma? Cadê a lei que não esta sendo comprida ai ele vê isso lá no clube, lá na sociedade, lá na festa que ele vai, ele esta bebendo nós vemos jovens com 13, 14, 15 anos bebendo cerveja. Mais perante a lei é permitido?”

Entrevistador: “Lá fora o mundo da informalidade quando ele chega na escola tem que (não entendi).”

Entrevistada: “Aí cria esse conflito, então nós ficamos sozinhos pra trabalhar essa formação de valores, essa formação humana porque a escola é muito mais que acadêmico né? Muito mais que o conhecimento. Mais semana retrasada nós fizemos uma roda de conversa com os nossos alunos do ensino médio e trouxemos para a escola ex alunos que hoje são bem sucedidos. Antes eu passei em todas as salas explicando a concepção de ser bem sucedido porque o ser bem sucedido não é financeiramente ganhar bem né e ainda dei uma exemplo bem simples pra eles. Talvez você mora em Cambuí ganha um salário mínimo, mais você trabalha com prazer você gosta do que você faz , você esta realizado na sua vida social, profissional, familiar, você esta com os seus pais. Chega no final do mês ainda você economiza R\$ 50,00 você guarda na poupança. Talvez seu colega ganha ai R\$10,000 por mês, mora fora mais não gosta das coisas que ele faz...

Entrevistador: “Uma péssima qualidade de vida né?”

Entrevistada: “Uma péssima qualidade de vida, chega no final do mês a receita dele a despesa foi de R\$12,000. Aquilo ali vai virando uma bola de neve. Então o que é ser bem sucedido? Depende do ponto de vista de vocês.”

Entrevistador: (não entendi)

Entrevistada: “Eu passei em todas as salas orientando o que que nós íamos ter né e como o assunto era empreendedorismo e ser bem sucedido na vida então eu dei essa explicação até porque se de repente ele vêem uma pessoa e fala assim: aquilo ali é bem sucedido? Então o que é concepção de ser bem sucedido e convidamos o Zé Benedito que foi um ex aluno da

escola pra comandar essa roda de conversa. Então nós recebemos uns 10 ex alunos da escola que passaram por aqui e que hoje estão ai, tem muitos aqui em Cambuí, outros que estão fora, outros que estão fazendo faculdade. E o Zé Benedito foi direcionando essa roda de conversa.”

Entrevistador: “Mediando”

Entrevistada: “Mediando. E um dos assuntos primordiais que eu queria que ele colocasse é a questão de limite, de disciplina, de regras...”

Entrevistador: “Aham”

Entrevistada: “Porque isso perpassa pela vida toda né?”

Entrevistador: “Legal”

Entrevistada: “Pra eles perceberem que a escola trabalha tudo isso, que isso é chato mais que isso é medida de segurança, é formação de vida ele vai usar pelo resto da vida. E foi um resultado assim que nós ficamos de boquiaberta a gente não esperava e os meninos gostaram muito”

Entrevistador: “Legal, eu imagino”

Entrevistada: “Porque eles viram experiências muito boas”

Entrevistador: “Muito interessantes”

Entrevistada: “Muito interessantes. O Thiago da... filho do Valdeci da Eletro, que conserta televisão”

Entrevistador: ”Sei, sei ex aluno daqui também né?”

Entrevistada: “Ex aluno daqui. Ele ta hoje num cargo de diretor de uma empresa. Ele colocou a experiência dele que ele saiu do”Escola 2”, não fez faculdade, ele foi fazer um técnico em eletrônica primeiro

Entrevistador: ”Ele mora em Santa Rita né?”

Entrevistada: “Isso. E esse técnico que permitiu que ele tivesse o cargo que ele tem hoje, porque as empresas não querem só graduação, elas querem a graduação atrelada a experiência, né? que é outra qualidade de profissional. Então todo mundo ficou encantado de ver as experiências, o Cleixan que é sargento da Polícia Militar no Córrego, foi ex aluno nosso”

Entrevistador: “Eu acho que não conheço assim pelo nome, mas devo lembrar...”

Entrevistada: “E assim ele é bem novinho...”

Entrevistador: “Sei.”

Entrevistada: “Então a molecada toda lembra do Cleitian, e o Cleixan era aquele aluno que era envolvido em dança, teatro, musica, tudo que tinha de Artes Cênicas na escola ou de esportivo, o Cleixan tava, mas aluno nota 10, a parte acadêmica também nota 10. Então aquele aluno que envolvia em tudo, e hoje ele é sargento da Polícia Militar, quer dizer, mas pra ele ta ótimo, porque ele foi nascido no Rio, gosta do interior, gosta de morar aqui...”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Então ele foi colocando toda essa experiência de vida dele e todos eles trouxeram o que a escola colaborou com eles nesse primeiro, nessa primeira formação acadêmica, todos relembrou muito bem da escola.”

Entrevistador: “Legal isso, muito legal.”

Entrevistada: “Que o que a gente escuta o professor falar aqui hoje, nessa idade que você tem, a gente acha que é uma chatice, que é isso, que é aquilo. Mas primeiro ano de faculdade a gente só lembra disso, como que isso é importante, aqui o professor corre atrás da gente pra fazer uma prova que perdeu, lá meu amigo, você perdeu perdeu...”

Entrevistador: “Ou corre ou, as vezes até correndo se não consegue mais.”

Entrevistada: “Então foi um... precisamos até repetir a dose, porque o resultado foi muito bom.”

Entrevistador: “Legal.”

Entrevistada: “Então a escola depois de 2004 a gente procurou muito ta fazendo esse tipo de atividade, trazer pessoas de fora pra colocar suas experiências, trazer a família, nós já estamos na... acho que nós vamos pra quarta ou quinta semana da família. Que é uma semana inteirinha que os pais são convidados a virem pra escola, a gente divide por faixa etária, e cada noite a gente tem uma pessoa da comunidade que trabalha com jovens, crianças, a gente convida a promotora, um delegado, um pastor, um padre...”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Pra vim aborda um tema, cada ano a gente escolhe um tema sobre família e escola. E tem dado um resultado também fantástico.”

Entrevistador: “Legal.”

Entrevistada: “Os pais sempre pedem pra repetir, por que essa necessidade que eu acho, eles estão sem direção. Então é... a gente vem de uma geração né? Seus pais lá traz, vem de uma geração, talvez teve um educação mais rigorosa e eu não quero isso pro meu filho, e a tendência é cada vez ta perdendo mais esse limite”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Eu sofri muito lá traz então não quero que nosso filho sofra.

Entrevistador: “(não entendi)”

Entrevistada: “Mas essa falta de limite ta resultando nessa sociedade desenfreada que nós estamos passando hoje, e que desemboca tudo na escola. Então aqui é o encontro de tudo que você vê fora da sociedade.”

Entrevistador: “Tudo isso que você ta me falando, achei é... é muito bom, porque é um pouco, é assim, tudo isso ta passando por traz desse roteiro aqui. É eu queria só pedir pra você assim, por exemplo, se você pudesse agora pontua assim como, a tua experiência como, com direção, na direção. Se acha que assim, se me falo um pouquinho dessa... desse papel, em termos gerais se falo um pouquinho dessa... É do papel do diretor em trabalhar com a administração, a burocracia, o planejamento pedagógico né? um pouco disso que você falo. Dentro desse rol de questão, se acha, tem alguma tarefa que se queria fazer dentro da escola, ou tem alguma

dificuldade, ou por conta da burocracia, ou por conta do impedimento que a escola oferece, o que se acha que, que dificuldade no trabalho de gestão que você encontra?

Entrevistada: “Eu acho que...”

Entrevistador: “Não consegue realizar, não consegue realizar a acha que seria necessário fazer?”

Entrevistada: “Tem muita coisa, muita.”

Entrevistador: “Se pudesse ponta duas ou três coisas.”

Entrevistada: “A gente, para a equipe gestora, por exemplo, que atual é... eu so a diretora né? tenho que cumprir 40 horas semanais, cada vice cumpri 30 horas, a escola tem três turnos então nós temos três vices. De manhã a Edna, à tarde o Antônio e à noite a Tânia, então tem a hora a gente para e fica assim: E agora? Nós temos que fazer isso (não entendi) ...então a demanda burocrática . Entendeu? Aparte burocrática pesa muito. Então você deixa de fazer coisas que que você deveria fazer por exemplo: Elaborar um projeto colocar ele pra funcionar demanda tempo né demanda um planejamento, demanda uma organização até você chegar numa execução então isso as vezes o burocrático te suga. Porque é prazo é data é papel se tem que enviar se tem que encaminhar, então essa carência que eu sinto...”

Entrevistador: “Entendi, certo.”

Entrevistada: “Até por eu gostar muito de pedagógico então eu quero desenvolver mais coisas nesta área.”

Entrevistador: “(não entendi)”

Entrevistada: “É entendeu? Então é claro que não resolveria mais se tivéssemos por exemplo dois diretores, o pedagógico e o financeiro já daria um ramo maravilhoso pra você trabalhar por que ai..”

Entrevistador: “Por exemplo: Será que você poderia falar um pouquinho o papel da equipe de gestão nesse papel por exemplo que a próxima, a próxima pergunta seria já nesse sentido vai encaminhando agora.”

Entrevistada: “Então mesmo que você delega...”

Entrevistador: “Além de você, além de você que é a diretora e a vice quem mais faz parte que você considera que faz parte da gestão da escola?”

Entrevistada: “Olha eu acho que o secretário principalmente na parte burocrática secretário e uma peça aí fundamental porque quadro informativo do servidor eu tenho conhecimento como que monta como que é feito mais eu não preciso fazê-lo eu só certifico com ele então isso é uma parte praticamente vida funcional de aluno vida funcional de servidores é por conta do secretário. É um secretário mais ele tem seis ajudantes então ele delega ali dentro. Mais tudo tem que passar comigo entendeu? Então tudo tem que passar pelo meu visto aqui dentro nós temos avaliação do servidor, patrimônio, recursos financeiro né? e tão indo, então é dividido entre os gestores. A Edna ela foi trabalhar só desempenho, mais quem tem que fazer entrevista com servidor? Eu. Quem tem que dar nota? Eu junto com uma comissão. Mesmo você delegando, dividindo o crivo e a assinatura final é minha. Entendeu? Então isso é uma coisa que demanda tempo é uma coisa séria é uma coisa que você tá mexendo com a vida profissional do outro que num dá pra você fazer de qualquer jeito. Uma prestação de contas, nós támos aí com uma obra, uma verba de R\$379,000 né, então é uma coisa que eu tenho ATB financeira que ela cuida da parte da finança, mais quem é que tem que comunicar a ela, olha eu tô precisando disso, disso, disso é eu. Ela corre atrás mais a hora de fechar prestação de contas a hora de fazer um cheque, fazer um pagamento, quem é que tem que tá junto? Então aí suga muito o nosso tempo no qual a gente tem que ter um bom planejamento pedagógico e burocrático administrativo.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: Entendeu?

Entrevistador: “Na equipe de gestão, é você, a vice diretora aí tem aí tem supervisor? Como é que é?”

Entrevistada: “Tenho também, nós temos quatro supervisores.”

Entrevistador: “Quatro supervisor. Aí então...”

Entrevistada: “O supervisor cuida mesmo da parte pedagógica.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Entendeu?”

Entrevistador: “É focado nesse...”

Entrevistada: “No pedagógico.”

Entrevistador: “E aí o secretário mais a parte administrativo, o burocrático você, lógico passando por um privo desse conjunto.”

Entrevistada: “De todos da equipe pedagógica.”

Entrevistador: “Certo.”

Entrevistada: “E os vices que eu divido essa parte administrativa, patê pedagógica tudo isso é com eles é na verdade é eu sou bem democrática mesmo até os alunos sabem disso eu tenho meu horário né eu venho todo dia a tarde quatro vezes de manhã e duas a noite, mais raramente eu cumpro esse horário se acaba me encontrando aqui a semana inteira. Mais eu tenho que ter esse horário. Então eu costumo passar na sala no início do ano comunicando a todos os alunos. Primeiro turno quem respondi pela escola é a dona Edna, que apita mesmo eu estando aqui você precisa sair porque você tem horário de médico ou porque, você precisa de um material na secretaria...”

Interrompeu a gravação

Entrevistador: “Acho que ele interrompeu...”

Entrevistada: “Você tem que procurar a Dona Edna até porque eu faço isso, porque não tem sentido por eu ter vice diretora no turno e eles confiarem somente na diretora então o vice diretor tem que ser alguém de confiança minha e no qual os alunos também confiem, e claro que eu to aqui todo tempo dando suporte. Mais eu delego pra ela assumiu tudo. A tarde o Antônio assume tudo e a noite...”

Entrevistador: “Se não você fica aqui apagando incêndio a todo momento né?”

Entrevistada: “Exatamente.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “E essa questão de apagar incêndio hoje eu acho que a queixa geral, Todos da grande maioria da escola que nós pegamos profissionais muito cru, porque os nossos alunos ta difícil é a parte disciplinar cabe exclusivamente dentro da sala de aula ao professor e ele chega pra nós com muita dificuldade de manter esse controle disciplinar , então é aonde o pedagógico tem que...”

(Interrompeu a gravação)

Entrevistador: “Eu acho que interrompe a gravação. Mais tudo bem ta ficando gravado.”

Entrevistada: “Aí Cássio voltando a falar , é onde o professor chega e acha que da aula hoje é como no tempo que ele estudou. Essa historia também é muito lamentável se ficar no meu tempo, não é meu tempo é 2013. O mundo mudou a sociedade mudou.”

Entrevistador: “Nostalgia né (não entendi)”

Entrevistada: “As famílias mudaram né, o programa educacional mudou. A educação ela esta em constante movimentação então eu não sei como vai ser essa evolução ou você vai ficar lamuriando pelo resto da vida, no meu tempo, no meu tempo, então não pega mais aluno sentadinho bunitinho, nós tamos na era da tecnologia eles já não tem computador 24 horas por dia professor ta com quadro giz de cufe. E ai essa aula tem que ser “a aula”né a escola tem data show tem muitos recursos então é aonde o pedagógico entra. Então ó você não vai ter disciplina mesmo porque sua aula não foi bem preparada, você não esta focando nos seus meninos que tão querendo aprender se você não der um outro salto um outro jeito de preparar suas aulas você não vai . Isso também e uma coisa que a gente é acaba ficando um pouco na nostalgia que os professores mais gabaritados, mais tempo de casa estão se aposentando, tão aposentando e a gente ta recebendo ai uma clientela nova de profissionais cru que a faculdade soltam ou soltam assim né porque eu acho que infelizmente o estagio ele tinha que ser muito serio eu acho...”

Entrevistador: “Não pra cumpri tabela.”

Entrevistada: “Não pra cumpri tabela. Eu acho que o estagio tinha que as faculdades vê se você fez habilitação, tinha que ter uma carga horária (não entendi), supervisionada pelo seu professor mesmo, você ali ministrando aula, você enfrentando a realidade. Porque a realidade tem que ser conhecida antes, porque você idealiza você sonha e não é assim. Sem contar que não adianta, meche com gente, ser professor hoje, além de ser profissão se tem que quere...”

Entrevistador: “Já não é fácil pra quem tem experiência né?”

Entrevistada: “Imagina pra que não há tem. Não é uma profissão valorizada financeiramente, se sabe que não é. Então quem entra tem que entrar sabendo de tudo isso, eu não vou ganhar, eu não vou ficar rico, eu não sou bem remunerado, não sou reconhecido, mas eu tenho uma importância muito grande na sociedade, no qual se eu não souber lidar com gente eu tenho que procurar outra coisa.”

Entrevistador: “(não entendi) em relação a isso né, o professor chegar aqui como segunda opção, um cara que faz um direito cara que faz fisioterapia, ele consegue o emprego e tira o cara de dentro da sala de aula. Quer dizer, é uma realidade que ele nunca esperou enfrentar (não entendi)”

Entrevistada: “(não entendi) naquilo que ele fez, graduação, aí aquele é sempre segunda ou terceira opção, é uma realidade que a gente enfrenta muito.”

Entrevistador: “Eu vejo que tem alguns colegas (não entendi)”

Entrevistada: “porque você pode perceber o professor que passa é... ele passa por uma licenciatura mesmo, ele é quem faz uma licenciatura. Ele é professor de matemática, já é amplo referencial”

Entrevistador: “Ele tá sendo socializado os quatro anos (não entendi)”

Entrevistada: “Mesmo a faculdade deixando a desejar nessa parte do estágio, de manejo de classe e tudo mais, mas você já vê que meio caminho tá andado porque ele optou por ser professor, ele idealizou isso...”

Entrevistador: “Compromisso com a profissão.”

Entrevistadora: “Tem compromisso com a profissão. Agora essa segunda opção, professor seria minha ultima opção, mas não deu certo em farmácia, eu vo vira professor de química, e aí, quem paga o preço?”

Entrevistador: “Legal isso. É “Diretora da Escola 2” a gente ta quase, a gente ta na etapa quase final”

Entrevistada: “Não falo pouco já?”

Entrevistador: “Não, mas pra mim eu gosto de você fala muito, pode fala bastante. A escola, o “Escola 2”, ele tem algum tipo de dado, informação sobre os alunos e sobre as famílias?”

Entrevistada: “A gente faz isso, é... nós temos sim, a gente faz (não entendi) levantamento até pra fazer o nosso projeto político pedagógico né mais por nós convivermos muito com a família então isso já...”

Entrevistador: “Tem que ter conhecimento de experiência.”

Entrevistada: “De experiência entendeu? A gente tem muito conhecimento de experiência. Mais assim um conhecimento científico, estatístico mesmo a gente não tem, mais o informal nós conhecemos bem.”

Entrevistador: “Certo.”

Entrevistada: “Sabemos bem , a grosso modo por exemplo é a gente sabe por exemplo que 30% do nosso alunada é da zona-Rural. Entendeu? Que eu acho que uns 5% moram na Frei Damião.”

Entrevistado: “Que tipo de informação você considera ter sobre o aluno? Referencial.”

Entrevistada:” Eu acho importante conhecer a origem dele isso é muito importante.”

Entrevistador: “Origem social, lá fora.”

Entrevistada: “Social, familiar é importante até porque as nossas reuniões de pais elas são sempre, não são aquelas reuniões geral nas salas. Então ela é numa manha, um dia, por

exemplo, que já consta no nosso calendário, são sempre numa sexta ou numa segunda. Naquele dia a escola é aberta o dia todo só que para os pais dos alunos que estudam no primeiro turno, deveram procurar a escola das 7:30 ao meio dia. Em cada sala de aula vai tar aqueles professores, três ou quatro professores que já passaram pelo conselho de classe que já fizemos levantamento das dificuldades dos alunos, dos avanços de tudo positivo e negativo ai o pai vai chegando, ele tem esse período todo pra vim. Ele chega já é atendido individual. Então essa reunião a gente começou eu acho que La pra 2006. Nesse tipo de reunião. Professores sentem assim um momento impar porque naquele momento você descobre coisas que você nem imaginava, entendeu?”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Ai a visão muda totalmente em relação aquele aluno, ou pra melhor ou pra pior. Porque que muda? As vezes a gente descobre, porque que ele tem aquele comportamento? que ele ta fazendo...”

Entrevistador: “(não entendi) a família.”

Entrevistada: “É. A família se sente na liberdade, na vontade de colocar suas dificuldades. O que que ela ta passando? Por que é íntimo, é ela e quatro professores não têm mais ninguém ouvindo.”

Entrevistador: “Se falou que a participação da família aqui , ela não é pequena né?”

Entrevistada: “Não. É grande.”

Entrevistador: “Pelo que percebi. Qual que você acha que a forma mais efetiva da parte família. Ela é através da reunião, por exemplo, formal ou ela é nesse contato no dia a dia, dentro que a pessoa tem a liberdade de vim aqui na escola conversa com você?”

Entrevistada: “Os dois, mas as reuniões, elas são mais é... evidentes.”

Entrevistador: “Entendo”

Entrevistada: “Por que? Porque eles levam comunicado pra casa dia 11 de maio vai ter reunião 11 de maio é num sábado, então nós vamos ter reunião pra pagar um dia letivo eles

vão ter comunicada semana inteira que dia 11 de maio tem reunião. Mais tem uma coisa que já se tornou tão importante pro filho e pra família se o pai não consegue vim dia 11 a gente fica ai por mais 15 dias atendendo os pais individual. Entendeu? Porque eles sentem que eles tem que vir.”

Entrevistado: “Pra dar oportunidade pra quem tem compromisso .(não entendi)”

Entrevistada: “Exatamente e a gente da essa abertura mais você vê que a participação é grande. De uma sala 90, 80% acabam procurando a escola pra saber e é o momento que você descobre muita coisa. Você tem muita informação,voce descobre ali que aquele adolescente cuida de uma vó doente, sabe que aquele adolescente cuida de mais três ou quatro irmãos. Que tem um pai que é acamado e que é ele que cuida. Você descobre que ele acorda 5 horas da manha, anda não sei quanto tempo pra pegar o ônibus que é da Zona Rural pra chegar até a escola. Então é um momento assim de extremo contato íntimo mesmo da família eu falo porá você que os professores saem assim cansados (não entendi) porque é uma energia é uma troca é uma valorização tão grande porque as vezes eles escutam coisas que eles não conformam. Falam “Gente como que vai mudar o meu contato com aquele aluno a partir de hoje”. Porque ele é tão tímido, porque ele não abre a boca. Porque ele não conversa? Porque ele é tão eufórico, porque ele tem aquele comportamento? Entendeu? Então a gente sai daqui nesse dia é nesse dia é tem assistência social, temos psicólogo, médico, Temos de um tudo. Porque nessa hora Cássio é que a gente consegue ver o quanto a família ta perdida na sociedade.”

Entrevistador: “Vou aproveitar esse gancho que você ta colocando então. O que se acha que são os problemas mais freqüentes que chegam até a escola desse perfil de aluno? Por exemplo é uma carência material ou estas destruturação que você ta me falando de repente o pai a mãe tem conflito em casa, conflito de violência dentro da família ou uso de droga por exemplo.”

Entrevistada: “Eu acho assim a gente colocar , não da pra gente tapar os olhos, eu acho mesmo Cambuí sendo uma cidade pequena eu falo que é muito diferente 2013 de 2006, 2004 eu acho que a droga ta muito fácil, ela ta muito, livre não ta, fácil acesso, então eu acho que isso é um ponto que interfere na nossa sociedade hoje estão vindo pra escola. A questão

financeira Cássio eu acho que ela tem um certo equilíbrio né, embora a gente sabe que tem aluno que a única refeição que se serve e que ele faz é na escola, a gente sabe disso. Mais talvez não seja nem por questão financeira é por questão de pai e mãe trabalhar o dia inteiro. Não tem ninguém em casa pra estar fazendo a comida. Eu volto a falar ainda eu acho que hoje a liberdade dentro de casa a falta de limites, essa necessidade de pai e mãe ta fora o tempo todo de não ter ali alguém monitorando, alguém vendo, alguém conduzindo. Cria essa...”

Entrevistador: “É interessante isso. Eu acho que a gente vai voltar um pouquinho nesse ponto ainda ai. Eu queria que você comentasse um pouquinho sobre a sua concepção pessoal do colegiado, a gente chama também de conselho escolar. Não sei como é a maneira certa de fala”

Entrevistada: “Isso. Aqui em Minas é colegiado.”

Entrevistador: “é colegiado. O que que se acha? Se acha que ele é positivo? Você acha que ele tem limitação? Como que se avalia ele?”

Entrevistada: “Eu vejo que o colegiado, ele tem que ser participativo, você tem que partilha com eles mesmo tudo o que ta passando dentro da escola, eu vejo um apoio fundamental pra nós, porque você não, você não toma decisão sozinha, você no caso nosso aqui pelo numero de alunos, eu tenho mais 12 titulares e 12 suplentes pra me ajudar a tomar decisão.”

Entrevistador: “Os alunos que representam (não entendi)”

Entrevistada: “No nosso é 12 setores, então nós temos: três professores que dão aula, e eles estão no colegiado porque os colegas os elegeram. Nós temos três servidores fora da regência que não dão aula, são seis pessoas dentro da comunidade escolar. Aí nós vamos ter três pais que representam os alunos abaixo de 14 anos, que quem os escolheu foi a comunidade escolar, teve um dia de eleição igual eleição pra prefeito e tudo dentro da escola. Então naquele dia tem chapa, tem os candidatos, os pais vem pra votar, pra escolhe. E tem três alunos acima de 14 anos que representam os demais alunos certo? Então essa representação ela ajuda em todas as decisões da escola, então tudo que vai ser decidido o colegiado é

convocado. Isso acontece uma vez por mês, mensal, e sempre que acontece uma coisa extraordinária o colegiado é convocado.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Ele resolve tudo comigo, eu quero fazer, por exemplo, a festa junina que é um resgate cultural e artístico. Mesmo a escola tendo sua organização, ta fazendo todos os anos, mas quando chega na época tem que convocar o colegiado: ó vai acontece isso”

Entrevistador: “Faz essa consulta.”

Entrevistada: “Essa consulta, aí ele vai delibera.”

Entrevistador: “Se acha que tem alguma limitação, por exemplo, no colegiado, é... acha que de repente alguma coisa que você considera importante que tinha que ser feito e de repente tem, atrapalhe, não sei, nesse sentido (não entendi)”

Entrevistada: “(não entendi) é... quando se trabalha praticamente de uma maneira clara, é... transparente e você leva tudo pro colegiado, você partilha todas... tudo que é positivo o que é negativo, to com esse problema, eu acho que ele flui bem, eu acho que você tem grande parceiros. Agora quando você não abre o jogo, só chama o colegiado pra assina um calendário, pra assina uma prestação de conta é... ele é figurante apenas, eu acho que aí ele tem o poder na mão de impedi você.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Mas quando você pede sugestão, você pede opinião, você consulta, você escuta, você tem uma organização do seu lado fundamental. Tanto é que ele, a gente tem um aluno, por exemplo, que ele já extrapolou todas as nossas orientações, toda nossa maneira de atender esse menino a família já foi comunicada n vezes, o colegiado, o.... conselho tutelar já foi acionado, assistente social já foi acionada e não anda o menino continua dando problemas dentro da escola, o colegiado é convocado, é levado ao conhecimento dele todos os caminhos que já foram percorridos para resolver essa situação e o colegiado pode decidi a transferência desse menino da escola, entendeu? Então eu acredito muito nesse órgão, eu confio no trabalho deles, eu acho que é parceiro mesmo.”

Entrevistador: “Certo. Em relação, voltando um pouquinho naquele perfil de aluno que é muito comum na tua fala, aquele perfil de aluno que tem problema fora da escola né? problema na família, problema de socialização de forma geral (não entendi), o que você acha, aula que é assim a solução que se percebe aqui como melhor, mais efetiva?”

Entrevistada: “Eu acho que...”

Entrevistador: “Você fala do Conselho Tutelar, é muito comum, por exemplo, esse tipo de te que encaminhar pro Conselho Tutelar?”

Entrevistada: “O Cássio, na maioria das vezes a gente encaminha aquele um que eles mesmo mandaram, entendeu? Eles mandam muito aluno pra gente, que é uma coisa dificultosa aqui em Cambuí. Então o pai quer que o filho estude aqui, você não tem vaga, então o pai recorre ao Conselho Tutelar, é muito comum, sabe? Então aí você sempre tá dando uma devolutiva aí você precisa que eles te ajudem, por que como é que fica. Colocou aqui como se fosse um depósito e agora quem vai te ajudar? Mais eu sinto que são órgãos muito passado de pouco resultado. Entendeu? A solução sempre acaba assim Cássio voltando pra escola por mais que você peça ajuda o adolescente ele tem direito. O Estatuto da Criança e do Adolescente a gente sabe que prevê tudo isso então acaba sobrando sempre é...O lugar dele é na escola, ele tem que ter uma escola não se tem uma preocupação do que ele está fazendo aqui na escola, mais parece que aí tem dias que enquanto ele está aqui na escola.”

Entrevistador: “A maneira de punir o aluno, talvez, não sei. No sentido assim você tem que...”

Entrevistada: “Não. Punir nós e o aluno não. Punir a direção, professores mais o aluno não por que eu sinto que falta um trabalho social com eles. A escola não está preparada pra esse tipo de problemática, esse tipo de situação, se entendeu? Porque nós não estamos preparados? Por que nós não temos uma formação pedagógica, não temos um psicólogo, não temos uma assistente social aqui dentro. Enquanto a gente tá pra tá atendendo um aluno o que está acontecendo lá do outro lado? Uma grande ...tá vendo esse caso é falta do que? Disciplina na sala de aula. Não preciso nem ir lá que eu já sei que é isso. Professor deve ter sido permissivo acaba sobrando aqui. Enquanto ela tá atendendo aqui. O que pode tá acontecendo lá? Então nós não temos preparo profissional pra estarmos lidando com tudo isso que está na sociedade hoje. Eu pego um menino usuário. O que que eu tenho de conhecimento pra lidar com ele?”

Pra trabalhar com ele? O que que nos temos de formação? Eu vou investigar esse caso partindo de que parâmetro? Entendeu? O que eu posso investigar? I mais a família inteira já é assim, i já vem La de traz, mais também o bairro que ele mora não tem como ele ter escapado. Mais até fazer o levantamento eu sou capaz mais cadê a solução? Cadê os trabalhos, e o acompanhamento.”

Entrevistador: “Nesse sentido que você ta me contando já houve na sua gestão, ou a escola já passou por uma experiência nesse sentido, de projeto social aqui dentro eu...sei que isso aqui em Cambuí é comum não.”

Entrevistada: “Nós não temos sugestões sabe, as vezes o que vem de sugestão por exemplo: Vem um ex drogado que hoje esta limpo né, o vocabulário dele, eu acho que é muito paliativo, ele vem dar uma palestra e aí?”

Entrevistador: “Entendi, entendi.”

Entrevistada: “E essa palestra ainda ela pode ter é uma outra vertente. Pô legal eu tambem vou usar, depois eu fico limpo e vou ai saindo...é por que o que você usa depois do aluno. O aluno as vezes vem fazer crítica em cima desse tipo de palestra. “

Entrevistador: “Desse tipo de iniciativa.”

Entrevistada: “Entendeu?”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistada: “Então eu vejo que tem que ser um trabalho acompanhado de profissionais. A gente tem a boa vontade, Agente tem a iniciativa. Mais nós não... é a mesma coisa que eu pegar um aluno que eu tenho aqui na escola “Autista” eu vou estudar eu vou trabalhar mais esse autista na minha sala com 28 alunos de seis anos vai chegar uma hora que ou a sala inteira vai revirar eu vou ter que pegar esse autista sozinho pra mim. Eu não vou dar conta dele no meio de mais 27.”

Entrevistador: “Querendo ou não merece uma atenção especial.”

Entrevistada: “E o caso que você salientou ai. Querendo ou não eu vou chegar até uma altura e depois , eu tenho que dar um flash back né é essas ONGs essas associações eu acho que ajudaria muito desde que tivesse um projeto no qual o menino tivesse envolvido, no qual ele tivesse realmente é...”

Entrevistador: “Recurso Humano.”

Entrevistada: “Recurso Humano pra capacitá-lo, entendeu? Tirar ele da margem mesmo. Por que é muito paliativo ele vem e escuta mais ai ele fica o resto da tarde livre ociosa. Cadê uma oficina pra esse menino ta ali colocando a mão na massa.”

Entrevistador: “Entendi. Legal isso. Se acha que, por exemplo, então é , falta parceria institucional dentro da própria escola...”

Entrevistada: “Falta.”

Entrevistador: “...Por que ele ta assumindo esse problema que vem da sociedade que você ta me falando.”

Entrevistada: “Ela assume e ela não tem apoio . Entendeu? É claro que quando você vai até a promotora pede uma ajuda, vai ao batalhão pedir um policiamento. Claro que eles fazem . Mais é paliativo. Entendeu? Se você tivesse dentro da escola um projeto com profissionais envolvidos. Que a sociedade colocasse, o negócio flui de maneira bem diferenciada. Então eu acho que a escola faz muito pelo pouco que tem.”

Entrevistada: “Lógico. Eu entendo perfeitamente...diretor as escola , o diretor tem que fazer uma reunião por dia ...que a escola assume hoje.”

Entrevistada:” O colega “Diretor da Escola 3” fala uma coisa que eu gosto. “Nós estamos sentados em cima de um barrilzinho de pólvora, qualquer hora ele explode” E é porque, se não sabe o que que vai acontecer?”

Entrevistador: “Interessante isso. “Diretora da Escola 2”, a última aqui pra fechar. Como você avalia assim a relação da escola, da sua escola, da escola”Escola 2” com a Super Intendência, com Estado porque acredito que a relação com a secretaria de Educação seja mais através da Super Intendência né?”

Entrevistada: “Isso.”

Entrevistador: “Como você avalia essa relação da escola com a super Intendência em relação a questão de prestação de contas de recursos,...”

Entrevistada: “Eu acho que a gente pega uma assessoria muito boa...”

Entrevistador: “Avaliações, que eu imagino que são muito cobradas.”

Entrevistada: “Se entendeu? Eu tenho uma equipe muito boa na Super intendência. Os Diretores são muito ácidos, uns atendem a qualquer hora, se é telefone, pessoal, emails. Então a gente tem um suporte técnico muito bom e o que eu acho assim Minas esta bem a frente de Campos pedagógicos. Então os nossos sites são muito bons. O...do professor que, até essa semana eu tava na Super Intendência e uma analista tava falando que “As visitas são maior do Estado de São Paulo do que do próprio Estado de Minas. Que é perfeita. Então as propostas que vem de cvcs de pedagógico de Minas ela ta bem, bem a frente. Então e a Super Intendência que tem esse grande elo , então ela a gente trabalha em tempo único com tudo isso com toda rede. Então o que esta acontecendo aqui em Cambuí no Sul De Minas esta acontecendo La no Norte de Minas, então esse suporte é muito bom . A nossa, os nossos diretores (não entendi) como nosso Super intendente muito atuante, muito participativo, a gente tem um amparo muito legal.”

Entrevistador: “Em relação, por exemplo, a recursos que a escola tem, se acha que falta...”

Entrevistada: “Eu acho que hoje é(não entendi) quando eu entrei em 2004 hoje. As verbas dão pra você administrar muito bem tanto é que as escolas Estaduais não tem mais bar, não tem recurso diretamente arrecadado, a gente não funciona mais barzinho como trabalhava “Antiga cantina”. Hoje a merenda é farta, o cardápio é um cardápio bom né aqui pelo menos no”Escola 2” a refeição é geral. Não tem aquele que mora no bairro x, que mora no centro, todo mundo come. Porque é uma comida saborosa, comida gostosa né, é tudo de muita qualidade. Então eu acho que as verbas da pra você administrar bem . As vezes o que dificulta um pouco é que as verbas vem pré destinada né, então talvez eu preciso de algo permanente né, eu to precisando por exemplo comprar 20 carteiras, mais o dinheiro é de consumo. Então

eu não posso transferir. Então isso é um pouco que dificulta, mais é elas dão pra você trabalhar tranquilamente durante o ano. As verbas vem não são poucas.”

Entrevistador: Outro ponto que eu queria que você comentasse um pouquinho são as novas avaliações que o Estado permanentemente faz .

Entrevistada: “Então nós fazemos o PROEB né que é no final do quinto ano do nono ano e do terceiro colegial. No final de cada ciclo, avaliando os anos anteriores e aquele ano que ele ta. A primeira que nós fazemos é o PROALFA que o aluno que esta no terceiro ano que foi uma idéia um projeto de Minas e hoje é Federal. Toda criança lendo e escrevendo até os 8 anos. Hoje você já vê que é Federal. O MEC mais essa programa começou em Minas certo, nós já tamos em cima dele desde 2006 (não entendi) Então o PROALFA é a primeira avaliação que as crianças fazem que ela ta atrelada ao PROERD junto com o Instituto CAET, Agora nós temos também o PAAE”Programa de Avaliação de Aprendizagem Escolar”por que antes era só com o primeiro ano do Ensino Médio, ela vem como diagnóstica no primeiro momento que é em março e abril pra diagnosticar aquilo que o menino traz de conhecimento prévio, aquilo que ele consolidou no ensino fundamental por isso no primeiro ano e partindo desse resultado, essa é uma avaliação online. Então a escola que gera as provas. O professor é cadastrado no programa. Ele coloca os resultados no sistema e sai os gráficos, os erros, os acertos do aluno. Então eu acho que é um material fantástico, maravilhoso. Que ali o professor esta com o diagnostico na mão pra ele poder planejar o que ele vai trabalhar né. Depois de novembro vem uma outra PAAE que ai ela já é de aprendizagem pra ver em cima dos erros e dos acertos. Qual a intervenção pedagógica que foi feita pra obter um resultado satisfatório lá no fim. “

Entrevistador: “Se ta me dizendo então essas avaliações também servem como planejamento futuro?”

Entrevistada: “Também. E agora ele estendeu do ano passado pra cá o PAAE para o sexto e o Nono ano que essa é mais fantástica ainda porque o resultado vem nominal, aluno por aluno. Então vem os gráficos, vem os resultados. Em cima desses resultados os professores analisam. Qual competência? Qual habilidade que tem que ser trabalhada com os alunos. Então eu acho que em termos de avaliações externas Minas ta bem. As avaliações são boas e ela vem em

tudo ajudar ai no ENEM, na prova Brasil né porque esse trabalho é direto é todo ano tem. Esse ano eles farão em outubro de 21 a 25.”

Entrevistador: “Certo. “Diretora da Escola 2” eu acho que pelo repertório aqui que eu uma situação de muito barulho da orientadora eu acho que ...”

Entrevistada: (não entendi)

Entrevistador: “Eu achei ótimo porque foi seguindo um repertório que tava coincidindo com tudo isso aqui que eu tava pretendendo perguntar. Agradeço muito.”

Entrevistada: “Imagina Cássio.

Entrevistador: “Pra mim foi ótimo, muito pro meu trabalho eu assim . Ontem eu falei também com a “Diretora da Escola 1” da “Escola 1”. Porque esse trabalho eu tenho que concluir ele até dezembro só que a minha defesa só acontece só em março ou abril. A minha idéia é lógico depois que eu terminar tudo isso ter é lógico um feedback pras escolas, mostrar um resultado final. Olha o trabalho foi esse o objetivo que eu to propondo é esse. Eu acho que longe de mim é tentar trazer alguma coisa sua experiência já conta muito isso.”

Entrevistada: “Não. Eu acho que tudo conta muito pra gente.”

Entrevistador: “Mais é um trabalho que pretende entender um pouco a visão que o diretor tem da escola, essa cultura de gestão dentro da escola de forma geral. Espero que possa contribuir com alguma coisa.”

Entrevistada: “Não. Com certeza...”

Entrevistador: “Eu acho que sua entrevista foi muito boa, muito reveladora, muita coisa que realmente assim a gente fica as vezes nas pesquisas em Educação tão aparecendo problema. Tudo isso que você me falou parece que eu tava lendo La na minha teoria que eu to lendo La...(não entendi)

Entrevistada: “Eu acho assim por mais complexo que seja, mais quando você acredita na Educação se sabe que a chave do negócio ta aqui.?”

Entrevistador. “Foi ótimo. Foi muito revelador, muita coisa apareceu aqui.”

Entrevistada: “O professor Alvo da AFAI esses dias falou uma coisa que eu achei interessante o curso nosso. Ele falou que nós talvez sejamos a geração da ponte. Ai ele explicou porque: Brasil teve uma Educação de primeiro mundo no inicio do século, então é até a década de 60 era a Educação né? Onde só estudava quem tinha condição. A educação era mais elitizada, o nível do lá em cima. Depois popularizou. Mais essa, essa popularização ela ficou muito fácil né? Ela perdeu a característica. Porque educação para todos mais com qualidade não o que a gente ta vendo hoje. Então chega num ponto, até me chamou a atenção pra isso ele falou. Vocês podem prestar a atenção a mídia todo dia ela posta alguma coisa de educação, seja benéfica ou maléfica, mais todo dia tem uma matéria sobre educação e justo nesse dia tinha levado duas reportagens, uma do, da globo do jornal lá das sete horas e uma pro SBT falando de educação. Aí ele colocou isso falou chegou num ponto que as políticas agora não tem como esconder mais. Chegou num caos. Então talvez nós sejamos a ponte que essa mídia toda ta levantando tanto ponto, tantos aspectos não é Brasil é em tudo. Mais o Brasil particularmente ta levantando tantas questões educacionais que não vai ter escapatória, vai ter que mudar, e nós vamos estar sofrendo nesse debate eu gostei dessa fala dele e nós estamos nesse saco, nós estamos nessa transição. Então nós estamos sendo a ponte para o melhor . Então nós estamos sofrendo para que o futuro de nossos netos, nossos sobrinhos tenha uma educação de qualidade como na década de 60.”

Entrevistador: “Eu acho que é legal isso. Meu professor ele fala um pouco disso também. Ele fala: Olha nós conseguimos democratizar o acesso a escola mais a democratização da qualidade do ensino é um desafio a ser superado agora nesse século é uma coisa que não é só o Brasil né? Tem muita gente também que é muito pessimista e não olha assim a realidade como um todo. Por que assim não é fácil também “Diretora da Escola 2” esse processo ...”

Entrevistada: “Não ele é lento. É processo.”

Entrevistador: “40 anos é praticamente nada na história desse país.”

Entrevistada: “Processo né Cássio processo é lento.”

Entrevistador: “Se você pegar hoje, por exemplo, a quantidade de aluno que tão dentro da educação ela é legal isso porque você consegue levar esse publico até dentro da instituição ha 30 anos atrás isso era um (não entendi) porque não tava 5% da população tava dentro da

escola então não fazia sentido pra quem que tava a escola ali? Aquilo que se falo, elite. Mais eu acho que é legal isso.”

Entrevistada: “Eu gostei da fala dele, eu falei talvez nós estamos nos sacrificando aqui, mais acreditamos numa melhoria lá. Mais tem gente que fala que é só salário Cássio mais não é só salário. Per passa por um mote de coisa.”

Entrevistador: “É claro que o salário seria um grande estímulo, sem sombra de dúvida mais não é só ele.”

Entrevistador: “É interessante a gente pensar nisso. Se você pega, por exemplo, essas revistas dentro do meio acadêmico, muito comum revista de pesquisa em educação. Pesquisa em educação hoje é o (não entendi) dentro da academia, então principalmente na área humana assim todo mundo trabalhando a educação, a economia é muito importante.”

Entrevistada: “É isso que você falou é ta tudo parado sim em volta da educação então se tá tudo parado é porque vai ter uma evolução nesse ponto.”

Entrevistador: “É nessa tentativa do governo de atrair essa presença do mundo la fora do mundo empreendedor, mobilizar a escola pra estar interagindo mais com o mundo empreendedor isso é um bom negócio é uma expectativa que o governo também ta criando tentando mostrar que a escola é fundamental pra todo mundo...”

Entrevistada: “É que a gente pensa assim né? Nossa e escola ta (não entendi)problema, mais se você fazer um paralelo (não entendi) se num tem. Então o que é muito grande aqui em Cambuí pra nós talvez lá fora nem exista né? Ainda eu acho que essa falta de suporte eu acho que a gente faz milagre ainda a gente foi nas escolas e eu vou falar uma coisa pra você: É uma das instituições ainda acreditada, uma outra pesquisa quem a sociedade mais acredita primeiro é bombeiro depois eu não lembro quem que é eu sei que professor esta ai entre o primeiro e o terceiro de mais acreditado na sociedade ainda.”

Entrevistador: “Apesar de tudo né?”

Entrevistada: “Apesar de tudo.”

APÊNDICE D- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM DIRETOR(A) DA ESCOLA 3

Entrevistador: “Então esse trabalho é o seguinte, é... parte da minha especialização né? do mestrado na UNIFEI. E a idéia dele é tentar entender os três modelos de gestão daqui da rede estadual de Cambuí. Então aí as escolas envolvidas são “Escola 1”, Felipe de Sales e o “Escola 2”. Então a idéia é fazer um diagnóstico das três escolas, sem a intenção de fazer um trabalho de avaliação, fazer um diagnóstico pra tentar entender os aspectos gerais que envolvem a gestão escolar, as dificuldades do diretor atualmente, que tipo de relação que ele mantém com a família, qual o problema mais freqüente que chega do alunado. É um pouco dessa idéia de um diagnóstico geral. Então acho que assim, a idéia é mais uma conversa né? eu e meu orientador a gente preparou um roteiro que é (não entendi) com um roteiro bem geral né? a gente vai envolver, por exemplo, assim a sua formação acadêmica, o pessoal que tá envolvido na gestão da escola, qual que é a função de cada um. Aí eu vo tenta assim seguir, se vai indo na verdade conta um pouquinho da sua experiência. Você podia começar contando “Diretor da Escola 3” de repente da sua formação acadêmica, de como você chegou aqui na escola, a quanto tempo você ta na gestão, um pouco da sua trajetória até chegar aqui.”

Entrevistado: “Tá, então é o seguinte, eu a principio sinto muito honrado né? de estar ter assumido a direção da escola, porque eu fiz o ensino médio aqui 76, 77 e 78, jamais pensei na época, jamais pensava em assumir a direção. Eu fiz o ensino médio, fui ser oficial do exército, (não entendi) e a experiência que eu adquiri lá, fiz a minha faculdade lá em Pouso Alegre, passei a dar aulas em Cambuí nesse colégio e em seguida assumi a direção. Então eu costume dizer que o colégio me preparou pra vida e a vida me preparou pra ser diretor do colégio. Eu achei que foi uma trajetória e uma coincidência muito agradável.”

Entrevistador: “Entendi, a sua formação acadêmica é História?”

Entrevistado: “É, minha formação acadêmica é História, História pura né? tenho também pós graduação em Orientação, Supervisão e Inspeção.”

Entrevistador: “Certo, é... no cargo da direção você assumiu a quanto tempo?”

Entrevistado: “Há nove anos, dia oito de abril agora de 2013, completou nove anos, eu completei nove anos como diretor.”

Entrevistador: “E antes disso você teve uma trajetória também na docência

Entrevistado: “Tive uma trajetória na docência.”

Entrevistador: “Quanto tempo você trabalhou?”

Entrevistado: “Dei aula aqui de 91 até 2004.”

Entrevistador: “Praticamente sua trajetória na área escolar foi toda aqui.”

Entrevistado: “Toda aqui, toda no Felipe de Sales.”

Entrevistador: ““Diretor da Escola 3” eu tenho uma questão bem pessoal aqui, que qualidade você acha que um diretor hoje, deve ter pra administrar uma escola de qualidade?”

Entrevistado: “O diretor primeiramente, tem que ser um líder né? como é sempre dito pra nós nas reuniões, o diretor ele é o maestro de uma orquestra né? então ele é uma peça muito importante, ele tem que ser motivador, ele tem que ser gerenciador de conflitos, enfim ele tem que ser o maestro dessa orquestra, ta em sintonia com todos os componentes da orquestra pra que a musica ela seja, vamo dizer agradável, que a musica ela saia afinada, digamos assim.”

Entrevistador: “O que você acha que é a principal a dificuldade que o diretor enfrenta na escola hoje, no seu cotidiano em geral?”

Entrevistado: “Como eu já disse ele tem que gerenciar conflitos . Nós temos uma dificuldade principal que é o seguinte, é o problema do aluno ele vem de casa as vezes, não com a educação que deveria, ele não tem aquela formação básica, formação familiar básica. Daí temos que também fazer essa parte, e aí pra gente dar os conteúdos necessários e também acumular com essa parte, sobrecarrega a escola.”

Entrevistador: “Entendi.”

Entrevistado: “Então eu acredito que muitos muitas vezes a escola fica sobrecarregada, mas nós temos que nos adaptar e dentro da melhor maneira possível cumprir nosso papel.”

Entrevistador: “Envolvendo assim a sua função dentro dessa escola específica, existe alguma coisa que você acha que é... por exemplo, se tem noção que é preciso fazer, mas tem algum impedimento, alguma dificuldade no seu papel de diretor? Por exemplo a questão da disciplina que você me fala.”

Entrevistado: “Eu penso hoje que a... vamos dizer a legislação, ela é muito benevolente com o aluno né? Eu sou de uma época que o ensino era mais rígido e os pais participavam mais da vida escolar dos filhos, né? o aluno se ele viesse, por exemplo, sem uniforme ele não poderia entrar na escola e hoje tem uma serie de aberturas né? foi uma evolução e muitos casos até a gente pensa que não foi uma evolução pra melhor, minha opinião pessoal claro, mas nós temos que nos adaptar a legislação atual, mas a dificuldade que eu acho no momento é essa (não entendi), o aluno ele tem muitas chances e a legislação protege demais, eu acho até demasiadamente isso dificulta um pouco o nosso trabalho.”

Entrevistador: “Entendi, e assim, especificamente você falou sobre o quadro funcional, além de você, quem são os outros envolvidos na gestão da escola diretamente?”

Entrevistado: “Todos estão envolvidos né? a escola ela é gerenciada democraticamente a gestão participativa, mas mais diretamente é o diretor, as três vice diretoras e as três especialistas né? pedagogas que são orientadoras e supervisoras. Esse é o quadro administrativo, mas de uma maneira geral todos se envolvem na gestão administrativa.”

Entrevistador: “Qual que é o papel específico da supervisora?”

Entrevistado: “A supervisora ela trabalha mais diretamente com o aprendizado, propriamente dito, ela é digamos assim, uma fiscal do aprendizado, ela vai comparar planejamento, vai verificar se ta sendo dado aquilo que foi proposto pelo professor, se o planejamento ta sendo seguido, as dificuldades do aluno, se o aluno está com dificuldade ela vai ajudar o professor a montar estratégias pra poder, logicamente, sanar aquelas dificuldades. Então é um trabalho muito nobre da especialista.”

Entrevistador: “Entendi. É... “Diretor da Escola 3” o que eu queria saber agora é o seguinte: o Felipe de Sales tem algum é... banco de informações sobre os alunos, sobre as famílias, algum tipo de informações (não entendi) pra criar aqui um perfil do seu alunado.”

Entrevistador: “É nós temos o próprio sistema hoje ele é informatizado, mais nós temos dados no sistema que nos dá uma visão né, daquele aluno mais nós procuramos cotidianamente através de conversas informais, entrevistas, principalmente quando surge algum tipo de problema, a gente procura investigar a origem daquele aluno. Qual a característica da família dele? Porque talvez que ele este apresentado aquele tipo de problema. Vamos procurar razões. O que está acontecendo? Vamos procurar investigar a casa dele como é que é? Se tem problema em casa. Isso aí a gente faz cotidianamente e nós temos sim um retrato, não é, da vida do aluno e da origem familiar dele.”

Entrevistador: “É muito comum esse tipo de coisa que você tá me falando, o problema tá lá, além da escola vir aqui e estourar aqui dentro?”

Entrevistado: “Muito comum. O aluno quando ele apresenta problema aqui na grande maioria dos casos eles trazem problemas de casa, problemas familiar, eles tem algum tipo de problema em casa. Algum atrito familiar, que vem ocasionar esse problema que ele apresenta aqui na escola. Muitas vezes falta de orientação, falta de limites, falta de ter uma referência né, do pai ou da mãe, onde geralmente os problemas apresentados aqui, tem tudo a ver com os problemas que eles certamente enfrentam em casa.”

Entrevistador: “Isso que você me falou aí desses dados são informatizado vem da superintendência isso, esse programa?”

Entrevistado: “Já é um projeto da secretaria de educação.”

Entrevistador: “Se pode me explicar um pouquinho melhor, comentar um pouquinho rapidamente.”

Entrevistado: “Esse projeto é o seguinte: É o, tem os nomes dos pais né direitinho, a escolaridade dos pais, do próprio aluno, são dados super...da pra você ter uma idéia geral, não aprofundada, mais pra você ter uma idéia mais profunda do aluno e da família do aluno, logicamente só através de conversa ou entrevista.”

Entrevistador: “Entendi. De forma geral as famílias dos alunos participam da vida escolar dos seus filhos?”

Entrevistado: “De maneira geral isso é simples nos temos um projeto aqui na escola, por exemplo, que é o dia da família na escola, é depois de todo bimestre, tem dia que a gente marca que os professores ficam de plantão dando todas as informações para os pais de alunos, todos pais que comparecem nesse dia, são desenvolvidas atividades esportivas na escola pros alunos e os professores ficam de plantão atendendo os pais e passando todas a informações necessárias. Então nesse dia nós temos um comparecimento bom dos pais, logicamente não dos 100% né? mas temos um bom comparecimento, e aqueles pais que não vem nós fazemos um esforço sobrenatural aí de chamá-los na escola. Se eles não podem vir no dia da família que venham outro dia qualquer, em qualquer turno conversar com o diretor com qualquer uma das vice diretoras tomar conhecimento da vida escolar do filho.”

Entrevistador: “É essa forma através dessas reuniões é a forma mais efetiva ou é o cotidiano que você acha que os pais tem essa participação?”

Entrevistado: “É... a reunião ela é algo oficial né? naquele dia é o dia da família na escola, mas diariamente a escola esta de portas abertas para o comparecimento dos pais, quem venham até aqui sim pra saber, muitos pais vem saber como é que o filho está, como é que ta de nota, de comportamento, quer dizer não existe dia especifico pra isso, existe sim o dia oficial, mas qualquer dia que o pai queira comparecer a escola pra obter informações a escola ta de portas abertas. Claro que nós entendemos que isso não pede uma frequência tao grande, por isso nós já fizemos esse projeto do dia, porque a maioria dos pais trabalham então não tem como comparecer aqui durante o dia, alguns vem até a noite pra saber, agora esse dia da família geralmente a gente faz no sábado, então aí já propicia o pai a mãe, o maior numero de pais que venham a escola tomar conhecimento.”

Entrevistador: “Como que se avalia “Diretor da Escola 3”, o papel do Conselho Escolar, que o Colegiado que eles chamam de Colegiado, você acha que é positivo, você acha que ele tem limitação, que tipo de expectativa você tem sobre ele?”

Entrevistado: “Não, o Colegiado é um órgão muito importante né? ele assessora e ajuda o diretor a administrar a escola, porque são mais cabeças nós contamos com representantes e funcionários: professores, pais e alunos e o diretor é o presidente. Então qualquer problema que surja na escola, eu por exemplo faço questão de levar ao conhecimento do colegiado que

eles certamente vão ajudar a resolver porque são mais pessoas, mais cabeças ali pra tentar resolver o problema. Então o meu Colegiado particularmente é muito atuante me ajuda muito na administração e com isso esta caracterizando a administração como uma gestão participativa como já disse, democrática né? porque quanto mais pessoas participam a chance de erro diminui.”

Entrevistador: “Certo. “Diretor da Escola 3” existi assim um senso comum, a gente percebe isso a idéia de que os pais não dão tanto valor assim a escola né? a expectativa de escolarização dos filhos não é tão importante como foi há 10, 20 anos atrás. Como é que você avalia isso aqui dentro da sua escola? Você acha que o pai tem assim uma expectativa grande sobre o processo de escolarização dos filhos ou nem tanto? Você acha que o trabalho por exemplo, a idéia de que o trabalho pode ser mais importante até do que a escola, cheguem a ser por vontade pessoal dele lá fora, como é que você avalia isso?”

Entrevistado: “Não, os pais de uma maneira geral, a grande maioria tem sim uma boa expectativa com a... vamos dizer com a caminhada escolar dos seus filhos, de ver que todos eles quer que os filhos estudem, só que a gente sente que muitos as vezes até pela falta de tempo, claro que um pai sempre tem que arrumar um tempo pra dar assessoria pro seu filho pra conversar com o filho né? pra orientar o filho. Mas uma grande parte desses pais ele saem de manha, o filho vem pra escola, quando o filho chega na hora do almoço o pai ainda ta trabalhando, as vezes o pai chega a tarde o filho já saiu, ta na rua, quando o filho chega a noite o pai ta dormindo. Então o dialogo aí ele é escasso, muito pouco dialogo. E com isso as vezes esse entrosamento de pai e filho, aqueles conselhos tradicionais deixam de ser dados né? mas de uma maneira geral eles tem assim uma expectativa, eles querem que os filhos estudem, logicamente visando um futuro melhor pra eles, que eles tenham um futuro melhor do os deles pais, que eles possam vencer na vida e terem mais sucesso que os próprios pais tiveram.”

Entrevistador: “Você voltou um pouquinho naquela questão que eu acho que já começou a me responder, comentou que é muito comum a ocorrência de aluno com problema familiar aqui dentro. Se você pudesse pontuar que tipo de problema você vê acontecer com mais freqüência aqui dentro? Vem de mundo da família ou do mundo que ta extrar escolar? o mundo fora da escola.”

Entrevistado: “É, nós temos por exemplo alunos é indisciplinados, que as vezes respondem de maneira ríspida para o professor, nós temos alunos que não tem é noção do horário, chega sempre atrasado na escola, ele sai da escola sem autorização, ele foge tá? São problemas que se ele tivesse uma orientação firme em casa certamente eles diminuiriam muito. Então as vezes é falta do pai sentar com o filho, conversar: ó meu filho, você não pode fazer isso, você tem que pensar no seu futuro, hoje em dia na sociedade em qualquer lugar que você vá tem que respeitar regras, você vai na fila de um banco, de um consultório médico tem que respeitar tem que esperar sua vez, tem que respeitar as pessoas a sociedade de maneira geral. Então faltando esse tipo de orientação isso desemboca que o aluno sai sem autorização, chega atrasado, não para na sala de aula, não presta atenção à aula, responde pro professor, não copia matéria, não tem caderno. E esse problema nós tentamos resolver individualmente chamando à sala da equipe pedagógica e a equipe pedagógica procura orientar esse alunos, aí que eu gosto de dizer que muitas vezes a gente tem que fazer coisas que a família deveria fazer, nós não estamos complementando nós estamos fazendo o que muitas vezes ele deveria já ter instrução em casa, então isso aí dificulta um pouco nosso trabalho.”

Entrevistador: “É problemas assim relacionados a carência material por exemplo, a família que ta em situação vulnerável socialmente, pobreza né? de vir pra escola com fome ou então de não ter condições psicológicas de vir pra escola. Você acha que é muito comum isso aqui ou você acha que não é muito freqüente?”

Entrevistado: “Não, não tem, que hoje o poder publico ele dá uma certa condição ao individuo ao aluno né? Por exemplo, o aluno ele chega aqui tem uma merenda de qualidade, então se ele tem algum problema com alimentação aqui ele alimenta bem, podemos dizer que ele alimenta muito bem. Se ele ta com algum problema psicológico e é detectado, nós temos também a saúde pública aqui, os postos de saúde aqui em Cambuí, temos o CRAS que tem os médicos que atendem aí que estão atendendo as necessidades de maneira que nessa parte diferentemente de 30 anos atrás, 40, quando nós estudamos por exemplo, agora tem muito mais facilidade pro aluno, tem condução que vai buscar na porta de casa, tem uma boa merenda, se ele vier sem material escolar pra escola e for comprovado que ele não tem condições a escola dá material pra ele. De maneira que eu penso que isso não se constitui num problema não, dá pra contornar tranquilamente.”

Entrevistador: “E esse, você tava me falando dos principais problemas então vem do mundo, problema da família, problema de disciplina. Você tem algum plano de intervenção específica do aluno ou é de acordo com o caso? Cada caso é uma ação?”

Entrevistado: “Não, conforme o caso vai acontecendo nós vamos falando, conversando, se for o caso sugerimos que ele seja encaminhado ao psicólogo, se for o caso chamamos o pai a mãe aqui pra conhecer pra conhecer o pai e a mãe mais de perto pra saber né? qual o nível ali de relacionamento di pai e o do filho pra podermos tomar providencias cabíveis. Então não tem como eu te fazer um projeto já voltado para todos os casos porque cada caso é um caso, nós temos que chamar identificar o caso e aí sim ver qual providencia deve ser tomada pra aquele caso específico.”

Entrevistador: “Certo.”

Entrevistado: “E as providencias são tomadas.”

Entrevistador: ““Diretor da Escola 3” a sua escola ela já teve alguma parceria com projeto social, ou alguma parceria institucional que foi importante ou que não deu certo?”

Entrevistado: “Há teve. Teve parceria e todos eles as parcerias deram certo. Por exemplo, nós temos o projeto rumo né? que a Prefeitura Municipal, todo ano os primeiros anos do ensino médio são levados a visitar a Rhodes, aquilo de uma maneira geral, e contam com uma palestra né? palestra até que desperte a parte vocacional do aluno, pra ver qual área, qual área que ele tem mais pendor né? Então tem dado muito certo, inclusive agora segunda feira nós vamos visitar a Rhodes né? na segunda e terça feira é o Colégio. Temos parceria, por exemplo, na gincana, gincana cultural que envolve também a parte social, ou seja, na gincana passada nós doamos cerca de 600 Kg de alimentos pro asilo. Os alunos voluntariamente trazem alimentos não perecíveis, por exemplo, óleo, açúcar, arroz, cada equipe, cada componente da equipe trouxe um determinado tipo de alimento que foi entregue ao asilo mediante documentação né? chamamos a imprensa, então nós sempre estamos desenvolvendo projetos aqui né? e os projetos estão dando muito resultado e os alunos ficam muito felizes de estar participando.”

Entrevistador: “E agora só a ultima pergunta do roteiro aui é como é que você avalia a sua relação ou a relação da escola de forma geral institucional da escola com a Super Intendência né? em relação a prestação de conta né? resultado de avaliação, é o amparo que eles dão pros problemas locais da escola. Você acha que falta alguma coisa se acha que a relação é boa é satisfatória, como é que você avalia?”

Entrevistado: “A relação é muito boa, a Super Intendência cumpre seu papel né? nós estamos com a Super Intendente que entrou ano passado muito atenciosa, temos os inspetores que nos dão toda a orientação de maneira que a super intendência cumpra o papel (não entendi) superior e tudo que nós precisamos de orientações nós recorremos a ela e somos atendidos prontamente.”

Entrevistador: “Nesse rol de questões que eu trouxe aqui, você acha que faltou alguma questão? Alguma pergunta importante que ta no seu cotidiano? Ou que de repente você acha que olha essa pergunta seria interessante. Porque pelo meu rol de questões aqui é mais ou menos isso que eu queria entender, a questão você acha que faltou alguma questão?”

Entrevistado: “Não, penso...”

Entrevistador: “(não entendi) alguma coisa que não apareceu aqui?”

Entrevistado: “Não eu penso que você abordo aí de uma maneira sintetizada todos os aspectos da escola né? Acredito que foi abordado que o tinha que ser abordado.”

Entrevistador: “Certo. Eu agradeço pela disposição, por tomar o seu tempo um pouquinho. E espero assim que de forma geral o resultado final dele espero que possa contribuir com alguma, com alguma questão que ta assim envolto no cotidiano hoje da escola pública. Tem até uma coisa que eu falo assim, que eu falo, o Orientador me cobra muito e eu to... to dando assim um feedback já pros diretores que a minha expectativa sobre isso aqui é trazer o resultado final até, chegar até o resultado final disso aqui. Seja bom ou ruim, mas trazer um resultado. Então eu agradeço inicialmente pela disposição, abertura que a escola deu pra pesquisa também é um apoio voluntario né? e mais uma vez fico muito grato, espero que isso possa trazer bons resultados tanto pra mim quanto pra você (não entendi).”

APÊNDICE E: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE PARA COLETA DE DADOS NO CONSELHO TUTELAR MUNICIPAL



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
Criada pela Lei 10.435 - 24/04/2002
Instituto de Engenharia da Produção e Gestão

Termo de consentimento livre e esclarecido

A Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), através de seu Programa de Mestrado em *Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade*, vem através deste documento requerer a coleta de dados e informações provenientes do histórico das solicitações de intervenção do Conselho Tutelar sediado na cidade de Cambuí-MG. Os objetivos de tais informações é atender ao desenvolvimento de uma pesquisa envolvendo as três escolas públicas estaduais do mesmo município e a relação da gestão escolar com as famílias e os alunos em situações de vulnerabilidade e carência social.

Para isso, solicitamos a autorização desta instituição para a triagem de colaboradores e aplicação de nossos instrumentos de coleta de dados. O material e o contato interpessoal não oferecerão riscos de qualquer ordem aos colaboradores e à instituição. Todos os dados são confidenciais e usados sem a identificação do colaborador e da instituição.

Quaisquer dúvidas que persistirem sobre o projeto poderão ser livremente esclarecidas, bastando entrar em contato conosco no telefone abaixo mencionado. Contamos com sua compreensão e agradecemos sua atenção e colaboração.

Resp. Conselho Tutelar do Município de Cambuí-MG

Cássio José Oliveira Silva
Mestrando

Carlos Alberto Máximo Pimenta
Orientador

APÊNDICE F- Modelo de roteiro do questionário usado na entrevista com diretores**Eixo Temático I- Dados pessoais, formação acadêmica e profissional.**

- 1-) Qual a sua formação acadêmica?
- 2-) Qual sua trajetória profissional desde que chegou a direção desta escola?
- 3-) Quanto tempo você tem de experiência na direção da escola atual?

Eixo Temático II - Percepção sobre o papel da escola, função do diretor e equipe de gestão

- 4-) Que qualidades um diretor deve possuir para administrar uma escola de qualidade?
- 5-) Existe alguma função ou tarefa que você considere importante nesta escola, mas que sente dificuldade em realizar ? Se sim, por quais motivos ?
- 6-) Além de você (direção), que outros profissionais compõem a equipe de gestão desta escola?
- 7-) Qual a função de cada um desses profissionais ?

Eixo Temático III - Problemas comuns e estratégias de enfrentamento pelo gestor escolar; gestão da informação e relação com as famílias e comunidade de origem dos alunos.

- 8-) A escola conserva dados e informações sobre os alunos e suas famílias? Que tipo de informações? Na sua opinião, qual a finalidade destes dados?
- 9-) As famílias dos alunos participam da vida escolar dos filhos? (De que forma/ Por que não?)
- 10-) Você avalia o conselho escolar como algo positivo ou negativo? Por quê ?
- 11-) Na sua opinião, que tipo de expectativa os pais dos alunos atribuem ao papel da escola na vida dos seus filhos?
- 12-) É comum a ocorrência de alunos com problemas familiares? Que tipo de problemas são mais frequentes?
- 13-) Há algum plano de intervenção específico na escola para esse perfil de aluno ? Como ele é feito?
- 14-) Existe algum projeto social na escola? A escola tem alguma parceria institucional que você considere importante?
- 15-) Como você avalia a relação da Superintendência regional de ensino com as escolas do estado?
- exigência com prestação de contas; resultados nas avaliações do ensino, de amparo nos problemas locais da escola, recursos .

Referências

ABRAMOVAY, Mírian (Coord.). **Escolas Inovadoras: experiências bem sucedidas em escolas públicas**. Ed. UNESCO. p. 21- 123. MEC/ UNESCO, 2004.

ALMEIDA, Ana Maria F. & NOGUEIRA, Maria Alice. (Orgs.) **A escolarização das elites: um panorama internacional de pesquisa**. Editora Vozes, 2ª Edição. Petrópolis, RJ. 2002.

ALVES, Maria Teresa G. ; SOARES, José Francisco. **AS PESQUISAS SOBRE O EFEITODAS ESCOLAS: contribuições metodológicas para a Sociologia da Educação**. Sociedade e Estado, Brasília, v. 22, n. 2, p. 435-473, maio/ago.2007

AQUINO, Julio Groppa. (Org.) **Indisciplina na Escola: alternativas teóricas e práticas**. Ed. Summus. São Paulo, SP. 1996.

BANKOVSKY, Renata. **Formação e Prática de Gestão Escolar com o uso de Tecnologias**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Educação. PUC, SP. 2008.

BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira. **As desigualdades diante da educação e seus efeitos sociais**. CADERNO CRH, Salvador, v. 20, n. 49, p. 9-13, Jan./Abr. 2007.

_____. **Desigualdade e Desempenho: uma introdução à sociologia da escola brasileira**. Coleção Trabalho e Desigualdade. Belo Horizonte, MG: 1ª Reimpressão. 272p. Fino Traço, 2011.

BARRETO, Ângela Rabelo; CODES, Ana Luiza & DUARTE, Bruno. **Alcançar os Excluídos da Educação Básica: crianças e jovens fora da escola no Brasil**. Série Debates ED. No 03/ ISSN 2236-2843/ UNESCO. Abril 2012 a.

BECKER, Howard. **Segredos e Truques da Pesquisa**. Ed. Jorge Zahar. Rio de Janeiro, 2008

BURGOS, Marcelo Baumann; ALMEIDA, Ana Carolina Canegal de; DUTTON, Rafael; ROSSI, Laura & SILVA, Cássio. **O Cotidiano de Quatro Diretoras de Escolas Públicas: uma abordagem etnográfica**. Relatório Final. CAEd/UFJF, *Mimeo*, 2010.

_____BURGOS, Marcelo Baumann. **Escola e projetos sociais: uma análise do “efeito-favela”**. In. *A Escola e a Favela*. Burgos, M. Paiva, A. (org). Rio de Janeiro: Editora Pallas/PUC-Rio, 2009.

_____BURGOS, Marcelo Baumann. **Cidade, Territórios e Cidadania**. pp.189 a 222. DADOS- Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol.48, No 1, 2005.

_____BURGOS, Marcelo Baumann. **A constitucionalização da escola pública: notas para uma agenda de pesquisa**. Boletim CEDES [on-line], pp. 20-30. Rio de Janeiro, RJ. maio de 2009. Disponível em: <http://cedes.iuperj.br>. ISSN: 1982-1522.

BOURDIEU, Pierre ; PASSERON, Jean Claude .(Orgs) **A Reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. Rio de Janeiro. Livraria Francisco Alves Editora S/A. 1975.

_____BOURDIEU, Pierre. **Efeitos do Lugar**. In Pierre Bourdieu (org.) *A Miséria do Mundo*. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

BORÓN, Atílio A. **El Estado y las “reformas del Estado orientadas al mercado”. Los “desempeños” de La democracia en América Latina**. In.: *América Latina: Estado e Reformas numa perspectiva comparada*. (Orgs.) WANDERLEY, Luiz E.; KRAWCZYK, Nora R. Ed. Cortez. São Paulo, SP. 2002.

BRANDÃO, Zaia; CANEDO, Maria Luiza & XAVIER, Alice. **Construção solidária do habitus escolar: resultados de uma investigação nos setores público e privado**. Revista Brasileira de Educação v. 17 N. 49 jan.-abr. 2012.

CANEGAL, Ana Carolina; BURGOS, Marcelo Baumann. **Diretores Escolares em um contexto de Reforma da Educação**. Revista Pesquisa e Debate em Educação. V.1. p. 14-36. No 1. 2011.

DURKHEIM, Emile. **Educação e Sociologia**. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Ed. Perspectiva. São Paulo, SP. 1982.

FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Pesquisa Conhecendo a Realidade dos Conselhos Tutelares**. Conselho Nacional de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. Ed. CEATS / FIA – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Fundação Instituto de Administração. Brasília, DF, 2007.

FONSECA, Marília. **Políticas Públicas para a Qualidade da Educação Brasileira: entre o Utilitarismo Econômico e a Responsabilidade Social**. Caderno Cedes, Campinas vol. 29, N. 78, p. 153-177, maio/ago. 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 11ª Ed. Paz e Terra. Rio de Janeiro, RJ. 1982.

GÓMEZ, Pérez. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: ARTMED, 2001.

GONÇALVES, Luiz Alberto Oliveira. & TOSTA, Sandra Pereira. (Orgs.) **A síndrome do medo contemporâneo e a violência na escola**. Editora Autêntica. Coleção: Cultura, Mídia e Escola. Belo Horizonte, MG. 2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Uma análise das condições de vida da população brasileira 2010**. Caderno de Estudos e Pesquisas : análise demográfica e socioeconômica. No 27. Rio de Janeiro, RJ. 2010.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira/. Censo da Educação Básica 2012- Resumo Técnico.. 41p. ISBN: 978-85-7863-023-2. Brasília, DF. 2013.

KAZTMAN, Ruben; RETAMOSO, Alejandro. **Transformaciones recientes em las características de los barrios pobres de Montevideo: posibles implicaciones sobre las oportunidades de empleo de sus residentes**. In.: (Org) SARAVÌ, Gonzalo. *De la Pobreza a la exclusión: continuidades y rupturas de la cuestión social en América Latina*. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2007.

KRAWCZYC, Nora. **A gestão escolar: Um campo minado...análise das propostas de 11 municípios brasileiros**. Revista Educação & Sociedade. P. 112 – 149. ano XX, nº 67, Agosto/99.

LAMBERT, Levindo Furquim. **Biogeografia de uma cidade mineira**. Instituto Histórico e Geográfico de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG. 1973.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola. Teoria e Prática**. 6ª Ed. rev. e amp. Editora: Heccus. São Paulo, SP. 2013.

LÓPEZ, Néstor. **Escola e contexto social na América Latina: quando a globalização chega à sala de aula.**: Fundação Fé e Alegria do Brasil São Paulo, SP: Loyola, 2009

_____ **Equidad Educativa y desigualdad: desafíos de la educación en el nuevo escenario latinoamericano.** Instituto Internacional de Planeamiento de La Educación IPE – UNESCO/ Sede Regional Buenos Aires, 2008.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 1996. Disponível em : <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf> Acessado em 12/ 10/ 2012 .

MARIANO, Sandra Regina Holanda. & MAYER, Verônica Feder. (Orgs.) **Tecnologia e Gestão da Informação.** Ed. Campus. Rio de Janeiro, RJ. 2009.

MEC/UNESCO. **Escola interação família: subsídios para práticas escolares.** Castro, M.Regattieri, M. Brasília: 104p. UNESCO, MEC, 2009.

MC GEE, James & PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ. 1994.

NOGUEIRA, Maria Alice ; NOGUEIRA, Cláudio M. Martins, **Bourdieu & a Educação.** 128p. – (Coleção Pensadores & Educação, V.4) 3ª Ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2009

PAIVA, Vanilda. **Transformação Produtiva e equidade: A questão do ensino básico.** Vanilda Paiva (org.) Coleção Educação e Transformação. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

PARO, Vitor. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PASTORINI, Alejandra. **A categoria “questão social” em debate.** 2ª Ed. São Paulo, SP. Ed. Cortez, 2007.

PEREGRINO, Monica. **Trajetórias Desiguais: um estudo sobre os processos de escolarização pública de jovens pobres.** Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2010.

PELGRUM, W. J.; LAW, N. **ICT in Education Around the World: trends, problems and prospects.** Ed. International Institute for Educational Planning. Paris. UNESCO, 2003.

PRADO, Ana Pires do. **Os diretores e as culturas de gestão: um estudo nas escolas públicas do Rio de Janeiro.** In.: Revista contemporânea de Educação UFRJ. Vol. 4, No 8. 2009.

PRETI, Oreste. **Introdução à Metodologia Científica.** Vol. 4. 118p. Cuiabá, EdUFMT, 2006.

RIBEIRO, Luis César Queiroz; KOSLINSKI, Mariane C. (Ed). **A cidade contra a Escola: Segregação urbana e desigualdades educacionais em grandes cidades da América Latina.** Ed. Letra Capital. Rio de Janeiro, RJ. 2008.

ROSSI, Laura. **O personalismo na gestão escolar em contextos de baixa institucionalidade.** Monografia de final de curso. Departamento de Sociologia e Política/ PUC-Rio, 2011.

SETTON, Maria da Graça Jacinto. **Experiências de Socialização e Disposições Híbridas de *Habitus*.** In.: Família, Escola e Juventude. DAYRELL, Juarez [ET. AL.],Orgs. Belo Horizonte, MG. Editora UFMG, 2012.

SOARES, José Francisco. FONSECA, Izabel Costa da. ÁLVARES, Raquel Pereira. GUIMARÃES, Raquel Rangel de Meireles. **Exclusão intraescolar nas escolas públicas brasileiras: um estudo com dados da prova Brasil 2005, 2007 e 2009 Educação.** Debates ED .Nº 04 – / UNESCO, 2012 b.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no Brasil.** RBPAE – v.22, n.1, p. 13-39, jan./jun. 2006.

TELLES, Sarah da Silva Telles. **Pobreza e desigualdade na escola da favela.** In.: *A Escola e a Favela.* Burgos, M. Paiva, A. (org). Rio de Janeiro: Editora Pallas /PUC-Rio, 2009.

TORRES, Rosa María. **Melhorar a qualidade da educação básica? As estratégias do Banco Mundial.** (p. 125 a 193) In.: *O Banco Mundial e as Políticas Educacionais.* TOMMASI; WARDE & HADDAD (Orgs.). São Paulo, SP. Ed, Cortez. 1996

THIN, Daniel. **Para uma análise das relações entre famílias populares e escola: confrontação entre lógicas socializadoras.** Trad. Anna Machado. Revista Brasileira de Educação v. 11 n. 32 maio/ago. 2006.

VIEIRA, Paula Angélica Monteiro. **As TIC no Apoio à Gestão Escolar e na Interação com a Comunidade: estudo de Caso numa Escola Secundária**. Dissertação de Mestrado. Universidade Aberta de Portugal. Lisboa, 2008.

WEBER, Max. *Burocracia*. In GERTH & WRIGHT MILLS (orgs.). **Ensaio de Sociologia**. Trad. Waltensir Dutra. – 5 ed., [Reimpr.] – Rio de Janeiro: LTC, 2010.

XAVIER, Alice; CANEDO, Maria Luiza. **Estratégias da gestão do sucesso escolar: desafios dos bairros, das famílias e dos alunos em duas escolas públicas**. SOCED. Ed. PUC, RJ. 27p. 2010.