

IRACI JOSÉ FRANCISCO

**“A Atuação do Diretor de Escola Pública: Determinações
Administrativas e Pedagógicas do Cotidiano Escolar”**

Dissertação de Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade

PUC/SP
São Paulo
2006

IRACI JOSÉ FRANCISCO

“A Atuação do Diretor de Escola Pública: Determinações Administrativas e Pedagógicas do Cotidiano Escolar”

Dissertação de Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência para obtenção do título de Mestre em Educação: História, Política, Sociedade, sob co-orientação da Prof^a Dr^a Luciana Maria Giovanni e Prof^a Dr^a Maria das Mercês Ferreira Sampaio.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo/2006

COMISSÃO JULGADORA

Com muito orgulho
para meus filhos João Pedro, Julia e Raissa
que me inspiram sempre.

AGRADECIMENTOS

O esforço que se materializa na presente dissertação não teria sido viabilizado sem a colaboração de um grande número de pessoas que contribuíram das mais diversas formas. Entre elas merecem destaque:

A Prof^ª Dr^ª Maria das Mercês Ferreira Sampaio, orientadora inicial e co-orientadora, por aparecer em minha vida, me orientando, incentivando, pelo respeito aos meus limites, pela dedicação, por acreditar em mim e pela ajuda na conclusão do meu trabalho.

A minha orientadora Prof^ª Dr^ª Luciana Maria Giovanni.

Aos professores doutores Odair Sass pelo apoio no momento mais crítico do percurso e Nobuko Kawashita membros da Banca de Exame de Qualificação, pelas valiosas sugestões.

A todos os professores do programa, pelas relevantes contribuições, em especial ao professor doutor José Geraldo Silveira Bueno e a professora doutora Paula Perin Vicentini.

A minha esposa Flavia Esteves pela paciência.

Aos amigos da Escola Estadual Luiz Simione Sobrinho, onde a idéia do mestrado foi despertada.

Aos amigos do Colégio Mater Amabilis.

A minha mãe e aos meus irmãos, que ao longo da existência, fizeram de suas vidas um exemplo de dignidade, honestidade e responsabilidade.

Aos meus amigos Aparecido, Cristóvão, Dionísio, João, Roberto, Sergio, Sírío e Vagner pelo incentivo e colaboração.

A professora Sueli e professor Tadeu.

A Secretaria de Educação pelo apoio para realização desta pesquisa.

Agradeço a Deus pela vida, e por me possibilitar iniciar e concluir os meus estudos.

“Ser educador é ser um poeta do amor”

RESUMO

Este trabalho teve como objeto de estudo a atuação do diretor de escola pública do Estado de São Paulo e seus objetivos específicos foram compreender e explicar sua atuação face às inúmeras necessidades que são apresentadas e analisar as exigências administrativas que chegam para o diretor resolver diariamente, dificultando o seu olhar para outros campos da escola. O referencial teórico que deu suporte à pesquisa consistiu de estudos e pesquisas sobre direção de escola, destacando-se os autores seguintes: José Augusto Dias, Vítor Henrique Paro e José Carlos Libâneo. A metodologia utilizada iniciou-se com estudo de caráter exploratório, com base em questionário e observação em três escolas; seguiu-se o estudo de documentos oficiais disponíveis; observação mais longa de uma escola e entrevista com a sua diretora. O texto inclui a descrição e análise da atuação da diretora da escola pesquisada. A escolha das escolas inicialmente estudadas baseou-se nos índices de rendimento escolar levantados pela Diretoria de Ensino Sul 1 e pelo Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo – SARESP. A hipótese inicial foi que a atuação do diretor é voltada principalmente para a execução das tarefas administrativas e secundariamente para a ação pedagógica da escola. Os resultados da pesquisa confirmaram parcialmente tal hipótese, atestando a complexidade da atuação do diretor, uma vez, enquanto atividade-meio, a administração da escola apresenta estreita relação com sua atividade-fim, ou seja, o processo pedagógico. Compreendemos, portanto, que há muitos determinantes que explicam a atuação desse profissional, sobrecarregado de expectativas, que enfrenta o cotidiano escolar na complexidade das condições de funcionamento da escola pública.

Palavras chave: administração, atuação, diretor, escola pública.

ABSTRACT

This work had as object of study the action of the director of the public school of São Paulo's State and their specific objectives were to understand and to explain his action in front of umpteen necessities that are announced such as to examine administrative requirements that arrive to the director resolves day by day, hampering his view to other fields of the school. The theoretical reference that gave support to the research consisted in studies and researches about school direction, detaching itself the following authors: José Augusto Dias, Vitor Henrique Paro e José Carlos Libâneo. The applied methodology began itself with study of exploratory character, with basis in question and observation in three schools; followed of available official documents, observation longer of a school and interview with its manager. The text includes the description and analysis of the action of the researched school. The choice of the schools initially studied, based itself in the index of school incomings raised by the South 1 Teaching Directorate and by the Evaluate System of School Incomings of São Paulo's State – SARESP. The initial conjecture was that the director's action is come back mainly to the execution of the administrative labors and, in a second plan, to the pedagogic action in the school the results of the research confirmed partially such hypothesis, attesting the complexity of the director's action, because while middle-activity, the school administration introduces narrow relations with its end-activity, or better, the pedagogic process. We understand, therefore, that there are many determinants that explain the action of this professional, overloaded of expectation, that affronts the scholar quotidian in the complexity of the conditions of the functioning of public school.

Key-words: administration, action, director, public school

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| Introdução..... | 09 |
| Capítulo 1 - Considerações Teóricas Iniciais..... | 16 |
| Capítulo 2 - Parâmetros Legais da Atuação do Diretor..... | 35 |
| 2.1 O Diretor Desejado..... | 37 |
| 2.2 O Diretor Real..... | 42 |
| 2.3 O Diretor de Escola da Rede Estadual de Ensino de São Paulo – Dados Obtidos por Avaliação do SARESP..... | 43 |
| Capítulo 3 - Apresentação e Descrição dos Dados..... | 50 |
| 3.1 Estudo Exploratório..... | 50 |
| 3.2 Escola Selecionada..... | 60 |
| 3.2.1 Observações..... | 61 |
| 3.2.2 Estudo das Correspondências Recebidas..... | 75 |
| 3.2.3 Entrevista com a Diretora..... | 80 |
| 3.2.4 Observações Complementares..... | 84 |
| Capítulo 4 - Análise e Reflexões Sobre os Dados..... | 88 |
| Considerações Finais..... | 95 |
| Referências Bibliográficas..... | 99 |
| 6 – Anexos..... | 101 |
| Anexo 1 – Questionário de Identificação..... | 102 |
| Anexo 2 – Quadro de Registro e Observações da Atuação do Diretor..... | 105 |
| Anexo 3 – Estudo de Correspondências Recebidas..... | 119 |
| Anexo 4 – Entrevista com a Diretora..... | 123 |

É próprio do pensar certo a disponibilidade ao risco, a aceitação do novo que não pode ser negado ou acolhido só porque é novo, assim como o critério de recusa ao velho não é apenas cronológico. O velho que preserva sua validade ou que encarna uma tradição ou marca uma presença no tempo continua vivo¹.

¹ FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra S/A, 2001, p. 39.

INTRODUÇÃO

O que me levou a escolher a atuação do diretor nas Escolas Estaduais de São Paulo, como tema de pesquisa foi a minha trajetória profissional no ensino fundamental, como professor de escola pública, tendo atuado também como diretor e como vice-diretor. Esse exercício profissional possibilitou algumas constatações e levantou questionamentos sobre o trabalho do diretor de escola.

Sobre as relações entre a Unidade Escolar e o Sistema de Ensino do Estado de São Paulo, observei que a escola faz parte de uma rede subordinada ao poder público, mas é uma unidade singular dentro da qual existem e atuam diferentes grupos (equipe administrativa, funcionários, professores, comunidade, etc.), com diferentes objetivos. O professor tem o objetivo de ensinar, o aluno de aprender, a comunidade tem objetivos e expectativas de bom atendimento. O diretor coordena todas as ações e expectativas dessas pessoas.

Assim, dentro desse universo escolar um profissional despertava a minha atenção, era o diretor de escola, em relação ao seu trabalho específico. Passei a entender que o cargo de diretor é de grande relevância no processo educacional, sendo que dirigir uma Unidade Escolar é um desafio bastante complexo, tarefa para poucos membros do quadro do magistério. Sendo o elo entre os níveis organizacionais superiores e a unidade escolar, cabe reconhecer que sua função operacional tem características peculiares, repleta de pressões, conflitos e mudanças advindas do cotidiano escolar, do sistema educacional e da sociedade.

A responsabilidade social do cargo, muitas vezes não reconhecida, é inerente às competências do diretor de escola e uma realidade incontestável. O diretor é um líder institucional, até por força das diversificadas atividades que exigem dele a clareza dos objetivos a serem atingidos, visão articulada do funcionamento da escola como um todo e a percepção crítica das complexas relações entre educação escolar e sociedade.

Partindo dessa temática, focalizei um problema de pesquisa, considerando, ainda, algumas questões frequentes nas discussões que acontecem no interior das escolas públicas, como: a necessidade de estabelecer gestão democrática, como uma das condições para a melhoria da qualidade do trabalho escolar; e as imposições legais, como

impedimentos ou limites a uma atuação, do diretor, mais próxima das questões pedagógicas.

Nesse sentido, supõe-se que as dificuldades presentes na escola e próprias da implementação de um modo mais participativo, ou seja, de uma gestão democrática da escola, limitam também a implementação de mudanças significativas, necessárias à melhoria da qualidade do trabalho escolar.

Com base nessas considerações, tendo como foco o ensino fundamental e tendo como objeto a atuação do diretor de escola efetivo ou designado, a pergunta ou problema central escolhido para esta pesquisa foi:

Como se caracteriza a atuação do diretor de escola?

Essa questão se desdobra em outras perguntas sobre as atividades que o diretor realiza em seu dia de trabalho e sobre a distribuição do tempo de trabalho do diretor.

Os objetivos da pesquisa foram:

1. Compreender e explicar a atuação do diretor de escola, face às principais exigências que lhe são apresentadas;
2. Analisar as exigências administrativas que chegam para o diretor resolver diariamente, dificultando o seu olhar para outros campos da escola.

Considerando as questões e dificuldades presentes no cotidiano da escola e as demais considerações inicialmente apresentadas, a hipótese central que norteou a pesquisa foi:

- a atuação do diretor é voltada principalmente para a execução das tarefas administrativas e secundariamente para a ação pedagógica da escola.

Procedimentos de Pesquisa e de Análise.

A primeira decisão metodológica foi acompanhar a atuação do diretor de algumas escolas da rede pública estadual. Para a realização deste trabalho foram inicialmente escolhidas, para um estudo exploratório, três escolas públicas estaduais da cidade de São Paulo, da Diretoria de Ensino Sul 1, que conta com um número de 84 escolas públicas.

A escolha dessas escolas baseou-se nos índices de rendimento escolar, ou seja, no levantamento de dados realizado pela própria Diretoria de Ensino, em relação a aprovação e retenção, alunos evadidos e nota do SARESP. Foram escolhidas escolas que apresentam rendimento bom, rendimento regular e rendimento ruim, tentando identificar diferentes contextos escolares de atuação do diretor e uma possível relação entre essa

atuação e o rendimento do processo pedagógico. Essa possível relação não se manteve como preocupação, uma vez que, no estudo exploratório, características do trabalho escolar se apresentaram como mais relevantes para se compreender a atuação do diretor de escola.

A proposta de pesquisa pretendia identificar, em primeiro lugar, como o diretor vê sua prática. Nesse sentido, foi aplicado um questionário para ter uma noção preliminar da escola e dos diretores das três escolas, seguindo-se um período de observações, tomando como base os dados contidos no questionário prévio.

Após organizar o resultado dos questionários e das observações, considerou-se que uma escola já comportava variedade de situações e complexidade suficiente para compreender os desafios que se apresentavam ao diretor de escola.

Tomar uma das escolas com bom nível de rendimento dos alunos e de organização, para focalizar o problema de pesquisa pareceu oportuno e necessário, para proceder aos novos momentos de observação.

Assim, e também por necessidade de maior delimitação em respeito aos prazos a serem observados como exigência do Mestrado, foi escolhida a escola 3 (três), de nível médio em relação aos índices de rendimento escolar e que mostrou indicadores relevantes e pertinentes para investigar o problema escolhido, em torno da atuação do diretor de escola pública de São Paulo. Ela apresenta destaques ou pontos positivos que permitem projetá-la como escola que atingirá melhores índices de rendimento escolar e características organizacionais que favorecem o sucesso da escola. As características organizacionais e os destaques que se constata em seu trabalho, conforme a caracterização inicialmente realizada são:

- bom aproveitamento do tempo e entusiasmo do pessoal docente na organização do trabalho;
- reconhecimento público da escola;
- equipe de direção efetiva e segura;
- participação dos pais no Conselho de Escola e APM;
- atuação do Grêmio Estudantil;
- equipe efetiva de professores;
- elaboração de atividades pertinentes às necessidades dos alunos;
- atuação de ONGs nessas atividades, em parceria com a escola;

A escolha definitiva, portanto, recaiu sobre a escola de rendimento médio, porque embora apresente problemas como a escola de menor rendimento e pontos positivos da escola de rendimento bom, demonstra também o empenho da equipe escolar, que tenta resolver os problemas relacionados principalmente à questão do rendimento escolar. Essa dinâmica de trabalho foi considerada como favorável para se estudar a atuação do diretor, na coordenação de uma escola entusiasmada e em busca de melhoria da qualidade de ensino.

Na escola escolhida realizaram-se observações, acompanhando o trabalho da diretora, que também foi entrevistada. Analisou-se, além disso, documentos escolares e uma série de solicitações de providências enviadas pela Diretoria de Ensino por e-mails. Para as observações e entrevista realizada, os instrumentos utilizados foram roteiros.

Quanto ao referencial teórico, para sustentar os rumos desta pesquisa e apoiar a reflexão sobre os dados houve necessidade de realizar leitura de estudos pertinentes ao tema. Destacam-se nessas buscas os seguintes autores:

- Dias, J.A. (1967) (Magistério secundário e a função do diretor), que discute a atuação do diretor de escolas secundárias num período anterior a esta pesquisa.

Em sua tese de doutorado da década de 60 percebem-se os problemas enfrentados pelo diretor de escola. Possibilitou uma reflexão, ao compararmos os problemas de ontem e de hoje, presentes na educação, permitindo indagar:

Qual a educação que nós queremos para o nosso país?

Uma educação para poucos ou uma educação que garanta sustentabilidade a um projeto de nação democrática?

Ao analisar o trabalho de Dias, foi possível perceber que os problemas atuais datam de muitas décadas. Essa visão histórica é fundamental, porque assim é possível compreender de forma abrangente os problemas que vivemos hoje. O autor procura destacar que na década de 60 a educação já enfrentava dificuldades. A educação deveria ser tratada como prioridade máxima, mas o que se observava eram as deficiências graves do ensino público. O que se observa então é que os problemas se renovam dentro da escola e a educação ainda não é tratada como prioridade em nosso país.

- Barroso, J. (1996) (O Estudo da Escola), que diferencia a autonomia decretada da autonomia construída pela escola. Esse trabalho deve nos auxiliar na discussão sobre gestão, compreendendo-a não de forma estática, mas dinâmica,

considerando a mobilidade das coisas, das pessoas e, ao mesmo tempo, exigindo maior eficácia da organização por parte daqueles que respondem por ela.

O autor nos leva a entender o processo democrático escolar como exercício da autonomia da escola por meio da sua organicidade interna. Por isso vale a pena conhecer como ele discute autonomia decretada e autonomia construída para, ao mesmo tempo, entender a atuação do diretor em seu respectivo âmbito de decisão.

- Glatter, R. (1992) (A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas), que discute gestão e inovação, bem como as relações entre ambas.

Foi importante uma leitura crítica desse trabalho, porque o autor apresenta a gestão como meio de inovação e mudança na escola. A gestão para ele deve ser tomada como uma atividade facilitadora na escola.

O próprio autor traça um conjunto de diretrizes para gestores comprometidos com a educação, o que torna impossível conhecer um diretor e não estabelecer comparativos entre a teoria de Glatter e a real atuação de um gestor.

O estudo aponta que na área de políticas educacionais, pode-se dizer que muitos avanços aconteceram, principalmente no que se refere à qualificação dos responsáveis pela escola. Contudo, tais avanços não deram ainda conta de uma série de grandes problemas.

O autor nos leva à reflexão sobre um grande desafio dentro da escola, que diz respeito a rapidez e facilidade de acesso à informação; com isso avulta a necessidade dos atores da escola estarem preparados, não apenas para a transmissão do conhecimento, mas para mediar contato com novas tecnologias, estimular o aluno a aprender onde buscar a informação e o que fazer com ela, colocando-a sob questionamento.

Por fim, o conjunto de diretrizes estabelecido por Glatter expressa o papel político que o diretor assume, frente aos desafios que o seu cargo exige.

- Tedesco, J.C. (1999) (Principais tendências regionais. Gestão Educacional), com sua discussão sobre tendências de focalizar apenas alguns aspectos nas reformas educacionais, deixando de cuidar da educação de forma integrada e ampla.

O autor estabelece uma discussão sobre as principais tendências regionais, defendendo que a educação deveria sofrer uma mudança mais ampla, afetando um conjunto de variáveis.

A reflexão que resulta desse trabalho, recai sobre a necessidade de desenvolver um projeto de educação em sintonia com um projeto de sociedade, que incorpore o acesso aos bens culturais e às novas tecnologias da informação, valorizando o magistério

em todos os níveis. Entende-se que o diretor, em seu universo de atuação, poderá proporcionar mudanças positivas em sua escola.

- Libâneo, J. C. (2003) (A organização e gestão da escola), com sua discussão sobre modalidades de gestão e a organização da escola.

O trabalho de José Carlos Libâneo aponta caminhos para que o diretor de escola possa enfrentar as novas exigências da sociedade brasileira, que são creditadas à escola, como por exemplo: os problemas da violência; da droga; que prepare melhor o aluno intelectualmente para colocá-lo em melhores condições de enfrentar a competitividade; que gerencie a escola com parcimônia; que trabalhe coletivamente etc.

Libâneo contribui para entender que a atividade profissional do diretor possui uma natureza pedagógica que se vincula a objetivos educativos de formação humana e a processos metodológicos e organizacionais de transmissão e apropriação de saberes e modos de ação.

- Paro, V. H. (2004) (Gestão democrática da escola pública) com sua discussão sobre administração e gestão, trazendo as dificuldades para se instalar uma gestão democrática.

O autor nos ajuda a entender as dificuldades para se instalar uma gestão democrática. Esse tipo de gestão estaria diretamente ligado à participação efetiva de toda a comunidade escolar (pais, professores, alunos e funcionários).

Paro acrescenta uma reflexão sobre o projeto de democracia da escola, que estaria ligado às relações que se desenvolvem no seu interior.

Na gestão democrática existem ainda situações a serem exploradas no interior da escola como um processo facilitador ao trabalho do diretor de escola, como a participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia, que são práticas indispensáveis da gestão democrática

O autor considera dois grupos de atividades que acontecem no interior da escola e que caracterizam o seu trabalho: o das atividades-meio e o das atividades-fim.

As atividades-meio são aquelas que embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes como viabilizadoras ou como condições para a realização direta do processo pedagógico escolar, que se dá predominantemente em sala de aula.

As atividades-fim são aquelas relacionadas à apropriação do saber pelos educandos. Nelas inclui-se o processo ensino-aprendizagem, conduzido pelos professores.

Esta classificação das atividades contribui fortemente para a análise da atuação do diretor, relacionando-a com atividades-meio e com atividades-fim.

.Devemos ressaltar, portanto que a leitura dos estudos apontados acima serviu de base para elaborar um texto de fundamentação, que organiza considerações teóricas iniciais de sustento à pesquisa e constitui o capítulo 1 deste trabalho.

Para explicitar as exigências e expectativas do sistema de ensino que recaem sobre o diretor, foram estudados documentos oficiais, sintetizados no capítulo 2 deste trabalho.

Os levantamentos realizados permitiram organizar uma série de dados relativos aos tipos de atividades realizadas pela diretora e à distribuição de seu tempo de trabalho. A entrevista permitiu conhecer como a diretora percebe o seu trabalho. A descrição e o comentário sobre os dados constituem o primeiro momento da análise dos dados, que foi complementada com base no referencial já organizado.

A apresentação da pesquisa foi organizada do seguinte modo:

Capítulo 1 – Considerações Teóricas Iniciais;

Capítulo 2 – Parâmetros Legais da Atuação do Diretor;

Capítulo 3 – Apresentação e Descrição de Dados;

Capítulo 4 – Análise e Reflexão Sobre os Dados.

CAPÍTULO 1

CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS INICIAIS

O impacto das ações implantadas durante a década de 1990, instalou a necessidade de buscar caminhos para uma melhor compreensão dos conflitos advindos das mudanças impostas no cotidiano escolar. O balanço de desenvolvimento das políticas educacionais no Brasil nesse período aponta um quadro de profundas mudanças estruturais com o objetivo de produzir novos avanços na educação.

Sabe-se que nas sociedades sujeitas a estas mudanças¹ as principais tendências regionais e internacionais são as reformas educacionais que estão ocorrendo em praticamente todos os países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Os chamados processos de transformação educacional vêm ocorrendo porque, no fundo, a oferta educacional não corresponde às necessidades atuais. Ninguém está satisfeito com a oferta educacional disponível, pois mesmo os países mais bem-sucedidos reconhecem que resolveram desafios do passado, mas os desafios são outros e se renovam, há novos problemas, novos requisitos à educação, sendo necessária a criação de novas alternativas.

Tedesco (1991, p. 41) afirma que não é possível mudar a educação alterando apenas um aspecto e deixando intacto o restante. Esta foi a experiência do passado. Muitos processos de reforma educacional do passado tentaram modificar a educação, alterando apenas uma variável, a mudança curricular, por exemplo. Muitos agentes de reforma acreditavam ser necessário alterar o currículo e assim o fizeram. Porém, à medida que se altera o currículo, mas se deixam inalterados a organização institucional, a formação dos docentes, os equipamentos das escolas, todos os outros fatores, o financiamento, no final, nada se altera, tudo volta a ser como era antes. São essas reformas a que os sistemas educacionais vêm recorrendo há muitos anos.

O autor ao discutir tendências, traz contribuições no sentido de ajudar a entender que as inovações ficam sempre no enfoque em evidência nas reformas e que no interior da escola, poucas são as transformações que essas mudanças tem causado. As inovações

¹ As mudanças educacionais, sob o ponto de vista histórico, tanto nacional quanto internacionalmente, de um modo geral, estiveram e estão sempre ligadas às transformações políticas, sociais e econômicas. No Brasil, a educação na Primeira República, na Segunda República, sob a ditadura militar, a educação na “Nova” República – a partir de 1985 quando passamos a ter o primeiro governo civil depois da ditadura – evidenciam este enfoque. Vale lembrar que a questão referente à escola pública foi um dos focos de acirradas discussões no decorrer dos trabalhos da Constituinte de 1987/88.

chegam na escola, mas sem um contexto adequado e sem outros elementos necessários para o sucesso das mudanças.

É evidente que as reformas educacionais devem ser sistêmicas, afetando um conjunto de variáveis, principalmente no que diz respeito à escola.

Sob esta perspectiva, Barbosa (2003, p. 319) afirma que as reformas educacionais devem ser entendidas como aspectos das políticas sociais que são resultantes e produtoras de ações político-sociais realizadas, separadas ou articuladamente, pelo Estado e pela sociedade civil, mas implementadas pelo primeiro.

Entende-se que, assim como as reformas, a administração ou gestão de uma escola afeta múltiplos fatores, o que confere ao diretor uma função bastante complexa.

Sabe-se que escolas são organizações onde predomina uma interação entre as pessoas para promoção da formação humana. A instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas que a diferenciam das empresas do setor privado. A reunião de pessoas dentro da Unidade Escolar interage entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, para alcançar objetivos educacionais.

Todos, na escola, por meio do trabalho pedagógico, são responsáveis pelo andamento do processo de ensino e aprendizagem. A administração escolar se desenvolve no atendimento ao conjunto de características que a escola apresenta.

A função administrativa refere-se ao ato de organizar, estruturar, sistematizar e integrar recursos. Há estudos que afirmam que o centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisão.

Os processos empregados para se chegar a uma tomada de decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação designada como gestão. Gestão é, pois, a atividade pelo qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, co-gestão. (Libâneo, 2003, p. 318)

A utilização do termo gestão foi aplicada à educação no 1º Congresso Interuniversitário de Organização Escolar em Barcelona, no ano de 1990, intitulada A gestão como meio de inovação, sendo defendida por Glatter.(1992)

Para o autor muitos consideram ser estranho e perigoso aplicar o conceito de gestão à educação. A gestão pode ser uma forma de tratar os alunos e as suas necessidades como sistemas artificiais, burocracias e rotinas para alguns.

Todavia, outros consideram a gestão como sinônimo de manipulação bem como uma capa que esconde a verdadeira realidade da vida escolar. Apesar do rótulo gestão não ser bem acolhido em educação, há provas cada vez mais evidentes de que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão um componente decisivo da eficácia escolar. (Glatter, 1992,p. 147).

Segundo o autor, há várias constatações no âmbito escolar corroborando que os professores preferem direções que estabelecem o diálogo, dando atenção para seus pontos de vista, tomando decisões claras. Opta pela tendência a um relacionamento pedagogicamente democrático voltado para a investigação e a superação dos problemas da educação. Em relação aos estilos de liderança, os professores dão preferências para direções ativas e orientadoras.

A qualidade da gestão pode apresentar uma influência determinante em um sentido positivo ou negativo. Portanto, não é fácil distinguir claramente entre o impacto da gestão na eficácia escolar e o papel da gestão na mudança e na inovação. A gestão já ultrapassou formas racionais, técnicas e mecanicistas que a caracterizam durante muitos anos. Há uma multiplicidade de perspectivas na análise dos processos de gestão além dos modelos racionais.

As aptidões cognitivas exigidas neste novo quadro educacional do mundo moderno rompem com as aptidões de subordinação política e submissão ideológica. As dimensões sócio-políticas cada vez mais exigentes e complexas exigem parceria e responsabilidade na sua gestão: todos são conclamados a uma competente participação. Isto não quer dizer outra coisa senão que os modelos de gestão exigem a ruptura com a mediocridade dos autoritarismos e demandam competência da gestão compartilhada e co-responsável.

A organização e gestão das escolas e da educação públicas exigem uma sólida estruturação para o processo de melhoria e desenvolvimento do ensino: objetivo primeiro das mudanças e da criação de novos paradigmas de administração escolar. A gestão é um instrumento, uma ferramenta a serviço da melhoria da qualidade de ensino. Contudo, o diretor de escola, por exemplo, não é a peça mais importante da escola. Engana-se quem pensa que a gestão escolar e educacional é o centro das ações da escola e do sistema de

ensino: sabe-se que o relacionamento entre professores e alunos estão no epicentro de todo o trabalho da educação.

O trabalho da educação tem um caráter político, deveria ultrapassar práticas sociais marcadas pela exclusão, pela discriminação, pelo aparte social que inviabiliza a construção do conhecimento. Administrar e gerir uma escola tem uma dimensão técnica centrada em organizar, por meio de uma ação racional e sistêmica, as condições que melhor propiciem a realização de sua função. A gestão do processo educacional, portanto, tem que ser compreendida acima de tudo, como participante de um processo maior: o de tornar o ensino financiado pelo Estado um ensino efetivamente público.

Assim, é fundamental que a democracia se instale no sistema público de educação, que se criem mecanismos institucionais para um eficiente e eficaz planejamento, coordenação e avaliação da ação educativa e do controle da aplicação dos recursos públicos de que a escola vier a dispor. Neste sentido, por meio da racionalidade e da participação de todos os agentes envolvidos no processo educativo, a gestão pode constituir um meio de defesa do interesse coletivo.

Todavia ao defender a utilização do termo gestão, Glatter (1992, p.149) alerta: Nunca consideramos a gestão como uma actividade puramente técnica, divorciada dos valores e objectivos educacionais, um receio sentido por muitos actores escolares. A gestão deve ser antes tomada como uma actividade que pode facilitar e estruturar a definição de objectivos e que pode igualmente dar-lhes expressão prática.. A partir de uma análise da literatura e de estudos de caso sobre gestão, Glatter traça um conjunto de diretrizes para os gestores comprometidos pela inovação, que representam, na sua essencialidade, um papel político que o diretor assume frente aos desafios que exige o seu cargo, ou seja, além da obrigação de cumprir as determinações dos órgãos centrais, ele tem também um compromisso ético e político com vista à construção de uma escola eficaz. Quando todas estas dimensões se articulam é necessário buscar a participação mais expressiva de professores, pessoal do apoio administrativo, pais, mães e alunos no cotidiano da escola buscando oferecer à clientela, sob o processo de escolarização, educação de qualidade, algo que se constrói na própria dinâmica do processo.

A sociedade brasileira vem se tornando cada vez mais complexa e por conseqüência o sistema educacional tem se diversificado buscando atender a demanda de seus usuários. Um dos elementos constitutivos do sistema educacional é a gestão que,

utilizando-se da legislação do ensino, procura organizar-se para viabilizar objetivos e finalidades da educação. É o processo de democratização que busca sua consolidação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional N ° 9394/96 propõe a gestão democrática como nova forma de administração escolar. Em seu Art. 14, prevê que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas particularidades e com os princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Segundo Chiavenatto (1993, p.48), cada organização requer processos de tomada de decisões, coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação do desempenho dirigido a objetivos pré-determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos que são exigências das atividades administrativas.

O autor fala da relação entre a organização e a tomada de decisões, levando a refletir sobre uma das mais complexas e multifacetadas organizações sociais, que é a escola. Essa complexidade e diversidade emergem à medida que se visualiza a escola nas suas relações internas e sociais.

De acordo com Libâneo (2001, p.118) a direção é o principal atributo da gestão, por meio do qual o trabalho conjunto das pessoas desenvolve-se, orientando-as e integrando-as no rumo de seus objetivos, pondo em ação o processo de tomada de decisões na organização dos processos que as atividades educacionais requerem. Para contribuir efetivamente com as mudanças das relações sociais, à escola tem sido atribuída a função de reencontrar e reconstruir o sentido, o prazer e o ato emancipador de educar.

Nessa perspectiva, a educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, de procedimentos, de atitudes e de valores por parte dos alunos, mediante ação mediadora dos professores, da organização e da gestão escolar. A escola tem de ser concebida como “espaço de síntese”, de outros contextos, de outras culturas, de outras mediações, ligadas ao mundo econômico, político, cultural, com uma proposta curricular voltada à formação geral e continuada dos seus sujeitos, à preparação para efetuar no contexto técnico, científico, informacional da sociedade, exercendo a cidadania crítica, participativa e ética.

Para Libâneo (2003, p. 301), os estabelecimentos escolares se diferenciam pelo grau em que conseguem a aprendizagem de seus alunos. Como já ficou esclarecido na

introdução, ao indicar critérios de escolha das escolas, essa relação não se faz perceber diretamente, pela atuação do diretor.

O autor defende estudos que mostram que o modo de funcionamento de uma escola faz diferença nos resultados escolares dos alunos. Embora as escolas não sejam iguais, não sendo possível estabelecer regras e procedimentos organizacionais de validade geral, as pesquisas contribuem para a indicação de características organizacionais que podem ser úteis para a compreensão do funcionamento delas, considerados os contextos e as situações escolares específicas. (Libâneo, 2003, p.302)

Isto serve para compreender que uma boa atuação do diretor e o bom funcionamento da escola pode significar preocupação com a educação e ao mesmo tempo contribuir com a elevação do nível cultural dos alunos. Nessa perspectiva é possível pensar na educação como um instrumento que possibilite às camadas populares uma ampliação do universo cultural. O funcionamento da escola e, sobretudo, a qualidade da aprendizagem dos alunos dependem de boa direção, ou seja, de formas democráticas e eficazes de gestão do trabalho escolar. É preciso estar claro que a direção e a administração da escola são meios para garantir os objetivos educacionais.

À gestão escolar, dentro dos sistemas de ensino, cabe prestar especial e redobrada atenção à qualidade das aprendizagens dos alunos, a fim de que eles passem por ela e se apropriem de condições básicas ao exercício da liberdade política e intelectual, articulando-se e interagindo com as práticas sociais. As concepções de gestão educacional e escolar, por estarem envolvidas com posições políticas, culturais e históricas, entendidas como concepções de homem e de sociedade, conservadoras ou transformadoras, têm enfatizado o grau de envolvimento dos seus participantes, negando ou valorizando a criação e o desenvolvimento de relações democráticas e solidárias.

A concepção de gestão democrática tem importância como recurso de participação humana e de formação para a cidadania nas reflexões dos educadores. Nesse sentido, a gestão democrática, na complexidade da sociedade do conhecimento, tem buscado colocar a educação, o sistema de ensino e a escola, a serviço de novas finalidades, onde conhecimento, participação e emancipação corroboram esforços coletivos em prol da qualidade do ensino, comprometidos com a formação de homens e mulheres capazes de construir, através da participação, da autonomia, seres humanos realizados e felizes.

Nos dias de hoje, ainda é possível encontrar um modelo de direção da escola pública regido pelo órgão central, sem comando próprio no estabelecimento de ensino para determinar o seu destino. O papel do diretor nesse contexto, é o de guardião e gerente de operações. Seu trabalho constitui-se, sobretudo, em repassar informações, controlar, supervisionar e dirigir o fazer escolar de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino. Em consequência disso, o diretor neste papel é desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos avanços. Tal atuação não faz mais sentido, uma vez que o mundo atual, sob a égide do neoliberalismo, caracterizado pelo predomínio dos interesses financeiros, pela desregulamentação dos mercados, pelas privatizações das empresas estatais e pela impossibilidade do Estado de bem-estar social para todos, além do acelerado desenvolvimento tecnológico e cultural, principalmente na área da comunicação, coloca novos desafios para a escola pública, com necessidade de uma direção forte e atenta, em defesa da população que conta com esse atendimento para a sua inserção social.

Se a educação deve formar o homem integralmente para que ele possa não só atender aos requisitos do acirrado mercado de trabalho, mas também atuar como cidadão crítico no mundo globalizado, será necessário compreender o sentido de cidadania plena e envolver-se nos processos democráticos como garantia da permanência e sobrevivência social do cidadão em novas condições econômicas e sociais. Nesse contexto, o fazer pedagógico requer um comprometimento coletivo e um compartilhar de responsabilidades com vistas à formação dos alunos.

Nestas reflexões iniciais, parece relevante incluir dois estudos que discutem de modo amplo a atuação do diretor, independente do impacto das novas políticas: Dias (1967 ; 1970) e Paro(2004).

Dias (1967) aponta que à época de realização de seu estudo, a direção das escolas secundárias estaduais do município de São Paulo não estava entregue a pessoas qualificadas. Nessa época a direção nem sempre era confiada a professores, mas também a senhores sem formação pedagógica. Nem sempre, mesmo no caso de ser chamado um professor, tratava-se daquele dotado de formação mais adequada.

O autor aponta problemas de recrutamento e de formação dos diretores. Observa uma crítica ao diretor que não acompanha o ritmo de desenvolvimento social e econômico do país como uma orientação divorciada da realidade em que estamos vivendo.

Para Dias, diretor mal preparado, que se contenta em atender mediocrementemente aos imperativos de uma rotina cega, não tem condições para procurar novos rumos para atividade educativa de sua escola (p.7)

O autor defende o apoio dos usuários, pois a escola pública depende do apoio da comunidade a que serve para atingir com eficiência seus objetivos.

Em uma escola mal dirigida, com a impossibilidade de ambiente de trabalho sadio e harmonioso, avolumam-se os problemas de ordem disciplinar, quer entre os alunos, quer entre os próprios professores, que acabem por deixar-se contagiar pela tensão do ambiente (p.8)

A multiplicação dos problemas torna o ambiente desagradável e desestimulante, o diretor desinteressa-se pelo andamento dos trabalhos, ocorrendo desordens e atrasos. Desarticula-se e esmorece a atividade docente, avolumam-se a impontualidade e as faltas ao serviço, o trabalho de escrituração não se faz no tempo devido, os boletins e relatórios são encaminhados com atraso, as ordens não são cumpridas. Tudo isso leva ao que o autor chama de Desordem Administrativa.

Portanto, o diretor torna-se responsável por problemas dentro da escola como: retardamento do processo de adaptação da escola às novas exigências do desenvolvimento sócio-econômico; prejuízo para a reputação da escola no seio da comunidade; impossibilidade de ambiente de trabalho sadio e harmonioso; desordem administrativa e queda do rendimento escolar.

O autor defende a importância da direção para a vida da escola e que o funcionamento de uma escola bem integrada em seu programa de trabalho pode apresentar características como:

Assiduidade de funcionários, professores entusiasmados e dedicados, alunos disciplinados.

Para Dias, quando há um clima de confiança no trabalho realizado, há a certeza de estar-se desenvolvendo algo de bom e genuinamente útil à comunidade, há a segurança de reconhecimento pelos resultados obtidos. (p.11)

O referido autor argumenta ainda que, boa direção integra-se tão completamente na atividade da escola que quase não é percebida isoladamente. Muitas vezes as pessoas que convivem com um diretor competente admiram-no como pessoa, louvam suas contínuas demonstrações de discernimento, reconhecem com agrado seus traços positivos de personalidade – mas quanto a seu trabalho em si, não têm uma percepção muito clara do que seja.(p.12)

No segundo trabalho consultado (Dias, 1970) o autor afirma que, o professor é candidato natural à função de diretor. Afirma ainda que a escola é uma empresa especializada na realização da escolarização, ou seja, “escola é organizada com a finalidade de atingir certos objetivos. São estes objetivos que dão sentido à organização escolar e orientam conseqüentemente, a tomada de decisões no que se refere a natureza dos currículos e programas, ao tipo de edifício escolar, a quantidade a qualidade do equipamento, ao número e qualificação do pessoal escolar”.(1970, p.2)

Ao conceituar o diretor de escola, o autor defende que ele exerce uma função bastante complexa, diferenciando-se pelo menos em três aspectos: o de autoridade escolar, educador e administrador.

Como autoridade escolar “o diretor enfeixa em suas mãos uma grande soma de responsabilidades, sendo responsável por tudo o que passa na escola” (p.6)

Como educador “todo administrador precisa ter certa dose de conhecimento de atividade técnica realizada por sua empresa” (p.7)

Um diretor pode ser apontado como educador, considerando-se a sua participação em atividades-fim de seu estabelecimento de ensino. “Sua forma de conduzir a vida escolar tem preocupações profundas, se bem que nem sempre aparentes, na formação dos alunos” (p.7)

Como administrador “a escola tem objetivos a atingir, e compete ao diretor realizar as atividades indispensáveis para assegurar a consecução desses objetivos. Quando toma providências para proporcionar à escola o máximo de eficiência, o diretor está agindo como administrador” (p.7)

Portanto, um diretor é apontado como um elemento muito importante para a vida da escola, podendo ser observado pelo bom funcionamento da escola que se apresenta bem integrada em seu programa de trabalho com as seguintes características:

1. os funcionários são assíduos e cumprem de boa vontade suas obrigações;
2. os professores são entusiastas e dedicam-se com suas tarefas docentes;
3. os alunos são disciplinados e revelam bom aproveitamento escolar;
4. há um clima de confiança no trabalho realizado;
5. há a certeza de estar-se desenvolvendo algo de bom e genuinamente útil à comunidade;
6. há a segurança de reconhecimento pelos resultados obtidos.

Para o autor, essa situação resulta naturalmente, da condição de uma série de fatores favoráveis como:

1. apoio da comunidade;
2. existência de bom corpo docente;
3. condições de materiais favoráveis;
4. alunos interessados;
5. direção competente.

Dias defende também que é possível imaginar-se a existência de falhas em alguns destes fatores, sem que isto signifique o desequilíbrio da situação, como:

1. uma comunidade desinteressada pode ser conquistada com um bom programa de relações públicas;
2. um professor mal adaptado pode ser forçado a melhorar seu padrão de conduta ou a desligar-se da escola;
3. as deficiências materiais podem ser eliminadas pela Associação de Pais e Mestres.

Vale lembrar que o referido autor ainda defende “o que dificilmente pode ser corrigido é o mau efeito de uma direção inadequada”(p.8).

“A boa direção integra-se tão completamente na atividade da escola que quase não é percebida isoladamente” (p.9)

Para o autor a função de diretor não se apresenta como algo definido e acabado, mas como um encargo em constantes transformações, ampliando-se e ganhando novas dimensões a medida que a própria educação assume novas responsabilidades sociais.

Os citados trabalhos do autor servem como reflexão sobre os problemas que a escola sofria na década de 1960 e 1970 no âmbito da administração escolar, quando era entregue a pessoas despreparadas e desqualificadas. Hoje é dada uma nova roupagem aos problemas, mas eles continuam, ainda que de maneira diferente, no interior da escola. O autor defende que o diretor é apontado como elemento muito importante dentro da escola.

Como esse profissional despreparado conseguia dar conta do acompanhamento ao processo ensino-aprendizagem? Nos dias atuais será que ocorre preparação suficiente para esse profissional?

Ordonhes (2002, p.136) alerta para a defasagem entre teoria e prática administrativa. A autora chama a atenção para a formação precária proporcionada pelos vários Cursos de Pedagogia que são oferecidos no Estado de São Paulo e pelo Brasil e

que tem levado a Secretaria de Educação do Estado em proporcionar cursos de atualização profissional para diretores

Considerando, segundo o Regimento Comum das Escolas do Estado de São Paulo, que as atividades de direção dizem respeito à organização, coordenação e controle de todas as atividades que são desenvolvidas na escola, trata-se de uma ampla ação administrativa que torne possível à escola oferecer educação de qualidade à população.

O trabalho de Paro é importante no sentido que coloca em discussão a gestão democrática. Nela, as principais decisões no interior da escola devem ser tomadas pelo conjunto de pessoas envolvidas no processo educativo. Isso serve como orientação para o diretor e como proposta de inovação, no sentido de discussão sobre determinado assunto e sobre a tomada de em relação a ele.

Paro (2004) considera a administração da escola nessa perspectiva, indicando a necessidade de observar se as atividades da direção concorrem para a realização dos fins da educação escolar e se isso se dá “de forma racional, ou seja, com os esforços e recursos adequados aos fins e orientados por estes e com emprego desses recursos e esforços dando-se de maneira econômica”.

O autor considera dois grupos de atividades que acontecem no interior da escola: o das atividades-meio e o das atividades-fim.

As atividades-meio são aquelas que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou condições para a realização direta do processo pedagógico escolar que se dá predominantemente em sala de aula. Destacam-se, entre estas, as operações relativas à direção escolar, aos serviços de secretaria e às atividades complementares e de assistência ao escolar. (p.72)

As atividades-fim da escola referem-se a tudo o que diz respeito à apropriação do saber pelos educandos. Nelas inclui-se a atividade ensino-aprendizagem propriamente dita, desenvolvida dentro e fora da sala de aula; mas não é impróprio incluírem-se também os serviços de coordenação pedagógica e orientação educacional, na medida em que estes também lidam diretamente com questões pedagógicas.(p.75)

Entende-se, assim, que uma direção de escola que busque oferecer educação de qualidade à população deva sustentar as atividades-meio de modo a estimular e apoiar as atividades-fim. Pode se supor que só é possível coordenar razoavelmente o trabalho de tantas pessoas, ou seja, o esforço do coletivo que faz uma escola a funcionar a cada dia,

se houver a participação dos professores, funcionários, alunos e famílias atendidas - não só na execução das normas e projetos da escola, mas na tomada de decisões referentes aos rumos do trabalho, em busca dos objetivos educacionais propostos.

Uma direção, assim participativa, tem sido também chamada de gestão democrática.

Gestão democrática da escola, na opinião do autor (p.10), está ligada a participação efetiva de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, o que acaba sendo considerado como utópico, no sentido de algo que ainda não existe, mas pode vir a existir. Mas, além de participação ampla, gestão democrática é uma chamada à democratização das relações no interior da escola, o que diz respeito “ao processo de conquista da escola pelas camadas trabalhadoras”, orientando-a para defender seu direito à educação de qualidade.

O projeto de democracia da escola, portanto, está ligado às relações que se desenvolvem no seu interior.

Qual é o papel que a escola desempenha na sociedade hoje? É reconhecido que a escola contribui para a reprodução da desigualdade social. Ao mesmo tempo, é importante refletir na possibilidade da escola expressar na forma e no conteúdo de sua atuação, principalmente para as camadas trabalhadoras, a defesa do acesso a um saber historicamente acumulado e a busca por desenvolver nos alunos a consciência crítica. Com isso, segundo o autor, a escola pode concorrer para a transformação social, pondo-se a serviço de seus usuários, numa direção democrática.(p.10)

Assim, transformar a escola significa a sua apropriação por parte dos trabalhadores e para isso é necessário transformar o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

Paro (2004, p.11) explica ainda que na nossa escola pública vigora um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Esse diretor, no entanto, vive uma dupla contradição:

Ele é considerado autoridade máxima no interior da escola, o que poderia resultar em autonomia, mas acaba se constituindo, como responsável pelo cumprimento da lei e da ordem na escola, em mero preposto do Estado. Isso é uma primeira contradição.

A segunda contradição diz respeito a competência técnica e conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, esperados da parte do diretor, mas a sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as

atividades no interior da escola não dão lugar a esse desempenho, pois a questão não é tanto a administração de recursos, tamanha a falta destes.

A impotência e falta de autonomia do diretor refletem-se na escola, afetando diretamente o usuário, o trabalhador, que fica privado de uma das instâncias por meio das quais ele poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica. Para o autor, a busca da autonomia da escola, como conquista das camadas trabalhadoras que são nela atendidas, tem relação com a participação de todos e com a reorganização da autoridade no interior da escola.

Para isso, o maior obstáculo no interior da escola diz respeito à função do diretor, que o coloca como a única e maior autoridade. O Estado mantém essa regra, uma vez a hierarquia estabelecida contribui para que a atuação do diretor tenha caráter autoritário e para que se forme uma imagem negativa da pessoa do diretor, conferindo a ele uma aparência de poder.

Para o autor, é preciso lutar contra esse papel já estabelecido e não contra a pessoa do diretor, buscando uma nova forma de distribuição de poder dentro da escola, sendo que o diretor não perde o seu poder ao dividir responsabilidades, pois ele, de fato, não tem poder; ao contrário, ganha poder a própria escola.(p.12)

Paro (2004, p.12) defende que à medida que se conseguir a participação de todos os setores da escola - educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. Nessa direção, temos certas possibilidades com a Associação de Pais e Mestres e com o Conselho de Escola, que têm por objetivo proporcionar a participação efetiva da população nas atividades da escola.

O Conselho de Escola é uma potencialidade a ser explorada, apesar de ser um instrumento imperfeito, já que existem problemas institucionais para sua instalação de modo satisfatório na escola. Mas, de qualquer forma, é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado, com vistas a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada e articulada com os interesses populares na escola. (p.12)

Não só o Conselho de Escola, mas toda a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades.(p.16)

No processo democrático, a defesa da participação da comunidade não elimina a necessidade de se refletir a respeito dos obstáculos que a realidade apresenta para a ação participativa. A democratização das relações na escola pública não deveria ser proporcionada por um ou outro diretor, mas fazer parte de um sistema de ensino democrático, o que poderia levar a uma generalização de medidas facilitadoras dessas relações na rede pública.(p.18)

O autor lembra que, em relação aos interesses dos grupos em presença, a escola não pode ser tomada como uma grande família, visto que ela é um campo de tensão e apresenta vários conflitos, que precisam ser considerados. No entanto, na escola pública que atende as camadas populares, o diretor, os professores, os funcionários, alunos e pais possuem interesses sociais comuns, enquanto trabalhadores que pretendem melhorar as suas condições.

Dos condicionantes do autoritarismo na escola, os de ordem institucional estão entre aqueles que mais dificultam o estabelecimento de relações democráticas e em consequência, a participação da comunidade na gestão escolar.(p.22). Ou seja, no sistema público estadual paulista, o cargo de diretor é estável, ou seja, nem a comunidade nem os demais membros da unidade escolar têm qualquer condição de mudar o chefe da escola.

Paro (2004, p.23) defende que esse sistema de escolha do diretor é democrático apenas do lado dos candidatos ao cargo, com (certa) igualdade de oportunidades para quem, atendendo a pré-requisitos mínimos de formação acadêmica e exercício do magistério, pode prestar um concurso e, sendo aprovado, escolher uma dentre as várias unidades escolares disponíveis. O diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor.

Quando o cargo de maior autoridade na escola depende quase exclusivamente de um concurso, cuja função principal é aferir a competência administrativa do candidato, sem qualquer vinculação mais direta com os interesses dos usuários da escola, essa hipertrofia da perspectiva técnica acaba por escamotear a natureza essencialmente política do problema do ensino público entre nós. A autoridade máxima do diretor é concedida pelo Estado e legitimada por um concurso público que, por sua legalidade e pelo caráter de "defesa da moralidade pública" que a ele é associado, embora afastando as danosas consequências da mera nomeação política, dificulta até mesmo a pessoas críticas e bem-intencionadas a percepção do tipo e da forma de exercer o poder que ele legitima sobre o trabalho pedagógico (p. 24)

Para considerar o trabalho pedagógico torna-se necessário o uso do conceito de trabalho humano em geral. Paro (2004, p.29) apropria-se de Marx que, considera o trabalho como "uma atividade adequada a um fim", ou seja, o trabalho como característica essencialmente humana, como o que identifica o homem e o diferencia do restante da natureza.

No processo de trabalho o homem relaciona-se com a natureza e com os outros homens. Nesse processo de trabalho, estão envolvidos elementos da natureza e do próprio homem. Os primeiros referem-se ao objeto de trabalho e aos instrumentos de trabalho. O objeto de trabalho é a própria matéria sobre o qual se dá o trabalho humano. Ele é transformado no processo e incorpora-se no produto final.

Transportando esses conceitos para o trabalho pedagógico, novas especificações precisam ser feitas.

Em primeiro lugar, trata-se de um trabalho não-material, sendo que seu produto não é objeto tangível, mas sim um serviço. Na produção pedagógica o papel do educando se dá, não apenas na condição de consumidor e de objetivo de trabalho, mas também na de sujeito. O processo material de produção, as modificações imprimidas no objeto de trabalho são de natureza material, enquanto a transformação que se dá no processo pedagógico diz respeito à personalidade viva do educando, por apropriação de conhecimentos, atitudes, valores, habilidades técnicas.(p.32)

Se o processo de trabalho pedagógico se realizou a contento, consideramos que o educando que sai do processo é diferente do que entrou. Essa diferença é que constitui o produto da educação escolar sendo que no processo de trabalho pedagógico, o produto não se separa da produção. A gestão desse trabalho tem, portanto, características muito próprias que definem os recursos materiais e os sujeitos envolvidos no processo, assim como a necessidade da participação de todos.

No entanto, na gestão da escola pública, a participação da população atendida depende de determinantes que estão dentro e fora da escola. Paro (2004, p.33) aponta que entre os determinantes internos há condicionantes materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos.

Quando se refere aos condicionantes materiais de uma gestão participativa na escola, o autor se refere às condições objetivas em que desenvolvem as práticas e relações no interior da unidade escolar, sendo que a ausência de condições razoáveis de trabalho contribui para o retardamento de mudanças que favorecem relações participativas.(p.43)

Os condicionantes institucionais dizem respeito à organização formal da escola pública e sua subordinação hierárquica em relação ao Estado, o que pode dificultar a distribuição interna de responsabilidades.(p.45)

Os condicionantes políticos-sociais dizem respeito aos interesses dos grupos que se relacionam no interior da escola, como professores, funcionários, alunos e famílias, que muitas vezes podem apresentar diferentes posições e diversos conflitos. Na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na gestão da escola, não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta sua existência, suas causas e suas implicações na busca da democratização da gestão escolar.(p.46)

Os condicionantes ideológicos, para o autor, referem-se a todas as concepções e crenças sedimentadas historicamente na personalidade de cada pessoa e que movem suas práticas e comportamentos no relacionamento com os outros, sendo que na escola pública a participação democrática acaba por sofrer esses efeitos. (p. 47)

Na participação da comunidade na escola, é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam facilita/incentiva ou dificulta/impede a participação dos usuários. Torna-se importante que se considere tanto a visão da escola a respeito da comunidade quanto a sua postura diante da própria participação popular.

Os condicionantes imediatos da participação da comunidade na vida da escola podem ser apontados pelos seguintes elementos: 1) condicionantes econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e à medida que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar; 2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça a vontade de participar; 3) condicionantes institucionais, ou os mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para encaminhar sua ação participativa.(p.54)

Nesse quadro de implicações e condicionantes da gestão da escola, portanto, destaca-se que a participação mais ampla nas decisões da escola é um processo complexo, algo a ser construído em seu interior, a cada dia e com muitas dificuldades. Sobre a atuação do diretor, considerando a administração num sentido amplo, suas atividades de apoio ao funcionamento da escola podem estar mais próximas ou mais distantes do apoio às atividades-fim, ligadas ao processo ensino-aprendizagem. As

atividades-meio ou atividades administrativas que realiza precisam ser analisadas, para que se possa compreender se têm caráter meramente formal e legal, ou se estão articuladas ao processo pedagógico e à participação e crescimento de todos os agentes envolvidos nele.

É importante refletirmos: desde os finais da década de 80 que vem se verificando em vários países uma alteração do papel do Estado em relação aos processos de decisão política e de administração da educação, transferindo poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão.

É possível refletir, ainda que, a política educacional brasileira, a partir desse período esteve orientada para mudanças nos padrões de gestão, com ênfase na descentralização, visando prover as unidades escolares de autonomia, com objetivo de elevar os padrões de eficácia e eficiência que pudessem garantir uma ação educacional efetiva, ou seja, assegurar a permanência e a aquisição de aprendizagens básicas à maioria dos alunos.

Na educação a gestão pode ser vista como meio de inovação, não se resumindo a uma atividade puramente técnica, o que colocaria em risco a forma e o tratamento dos alunos, como sistemas artificiais e burocráticos.

Para pensarmos sobre a atuação do diretor, diante das exigências do mundo contemporâneo, impõe-se uma reflexão sobre o movimento pela qualidade da educação entendendo o movimento da gestão como um conjunto de ações desenvolvidas principalmente no interior da escola que aponte para as exigências de um “modelo” educacional satisfatório, pelo menos nos termos da lei e das relações entre instituição escolar e sociedade.

Contribuindo na discussão teórica sobre gestão, Barroso (2000, p. 45) defende que atualmente a gestão toma um aspecto novo. De estática que era torna-se dinâmica. Não se limita a aplicar categorias jurídicas a determinadas situações e não se limita a integrar uma multiplicidade de elementos num mesmo conjunto. Ela explora a mobilidade das coisas e das pessoas. Esta mobilidade aumenta a eficácia da organização em proporções consideráveis.

Essa leitura ajuda no entendimento do cotidiano da escola, haja vista que tal concepção de gestão ultrapassa o quadro de setor de recursos determinados, tomando a dimensão da totalidade de recursos de que dispõe a organização, tendo em vista a

satisfação do conjunto das necessidades dos usuários, nas condições mais econômicas possíveis.

No Brasil, é possível apontar que a sociedade brasileira não tem uma tradição liberal, tendo sido marcada desde a sua colonização por um Estado que se constitui de forma autoritária e altamente centralizadora. Isso tem reflexos na direção e organização de instituições como a escola, que, todavia, têm necessidade de formas mais participativas de direção.

O problema da gestão democrática das escolas públicas coloca-nos uma tarefa imensa, tanto teórica quanto prática.

A gestão democrática escolar nos sistemas de ensino e nas escolas supõe a possibilidade do exercício da autonomia com responsabilidade, acompanhada de mecanismos de integração que garantam a organicidade dos sistemas de ensino e das unidades escolares.

Segundo Barroso (1996), no estudo sobre autonomia da escola, é possível entender os conflitos existentes entre a dinâmica escolar e as políticas educacionais, a partir do que venha a ser autonomia decretada e construída. Este autor argumenta que temos assistido em vários países uma alteração significativa do papel do Estado nos processos de decisão política e de administração da educação. Ele se sustenta em uma perspectiva crítica no estudo da autonomia da escola, distinguindo em sua análise, níveis de autonomia, ou seja, a autonomia decretada e a autonomia construída.

Para Barroso a autonomia decretada é aquela que se trata de desconstruir os discursos legitimadores das políticas de descentralização e de autonomia das escolas, interpretando as formas e fundamentos das medidas que são propostas e, ao mesmo tempo, confrontando-as com as estruturas existentes e as contradições da sua aplicação prática (1996, p.170).

Barroso sustenta as alterações significativas do papel do Estado nos processos de decisão política e administrativa da educação. Essa alteração ocorre no sentido de transferir poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão. Devemos destacar que para além da autonomia decretada, as escolas desenvolvem formas autônomas de tomada de decisão, em diferentes domínios.

O referido autor chama esse processo de autonomia construída e defende que se trata de reconstituir os “discursos” das práticas através de um processo de

reconhecimento das formas de autonomia emergentes no funcionamento das escolas, nas estratégias e não na ação concreta dos seus atores.

O autor ajuda a entender a ação do diretor e a dinâmica da escola, ou seja, é importante no sentido de servir ao diretor com o pressuposto de que ele é o maior responsável pela gestão da escola, sem no entanto, deixar de contemplar e dar o devido relevo à participação das demais pessoas que atuam no ambiente escolar.

Na escola, uma forma participativa de gestão demanda maior participação de todos no processo decisório. Ao prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa no trabalho da escola, é possível afirmar que o diretor sozinho não soluciona todos os problemas e necessidades relativas à sua escola. A complexidade do processo do ensino, para o seu bom desenvolvimento e aperfeiçoamento, vai depender do apoio e da ação coletiva e espírito de equipe, o que acarreta um grande desafio a gestão educacional. Mesmo assim, o diretor, qualquer que seja o método de escolha – processo eletivo na comunidade escolar, nomeação pelo aparelho de Estado, concurso público – apresenta-se como o responsável máximo no âmbito da unidade escolar e seu papel poderia ser definido genericamente nos seguintes termos: garantir o bom funcionamento da escola.

CAPÍTULO 2

PARÂMETROS LEGAIS DA ATUAÇÃO DO DIRETOR

Por apresentar um caráter de instituição, a escola possui toda uma organização marcada por um conjunto de funções hierarquizadas, desempenhadas por diferentes pessoas, que por meio de objetivos específicos, almejam a realização de um objetivo central.

O diretor de escola apresenta-se como responsável máximo na unidade escolar e respaldado por lei, após principalmente ser aprovado por concurso público, no Estado de São Paulo.

Para Ordonhes (2002, p.20), no Estado de São Paulo, o concurso público para o provimento do cargo de diretor de grupo escolar passou a ser exigido a partir da promulgação do Decreto nº 5.884/33, que aprovou o Código de Educação do Estado de São Paulo e reestruturou o sistema de ensino paulista. Porém, tal exigência legal só se institucionalizou a partir de 1938. Posteriormente exigiu-se que o candidato fosse professor efetivo do Estado, com cinco anos de experiência docente. No recente concurso para provimento de cargo de diretor de escola que ocorreu em abril de 2001, o tempo mínimo exigido foi de oito anos.

Segundo a autora, no Estado de São Paulo, o primeiro concurso de títulos e provas exigindo formação no curso de Pedagogia e habilitação em Administração Escolar ocorreu em 1978, como acontece até hoje.

A maneira como o diretor é escolhido para o cargo é diferente em cada Estado. Em São Paulo, há concurso público em um sistema de pontuação que permite ao melhor classificado optar pela escola de sua preferência. Desde o ano de 2004, os diretores são obrigados a permanecer pelo menos dois anos na escola escolhida. Segundo a Secretaria de Educação isso faz com que os projetos não sejam interrompidos na unidade escolar.

Na década de 1980, vários Estados brasileiros adotaram o procedimento institucional da eleição dos diretores de escolas públicas. Estados, como o Ceará, fazem eleições na comunidade para escolha do diretor. Essa inovação tem sido defendida pelos Conselhos de Escolas. Para essa escolha, no Estado de Tocantins há análise de currículo, entrevistas, provas e, no fim, uma lista tríplice para cada escola, e a secretaria de educação indica o novo diretor.

Ainda hoje é comum alguns Estados escolherem diretores por indicação política.

Do contexto das lutas e debates travados entre educadores e políticos progressistas resultou o princípio da gestão democrática do ensino público expresso no inciso VI do artigo 206 da Constituição Federal e reafirmado no inciso VII do artigo 3º da LDB (9394/96) que vem dando suporte às políticas de gestão escolar em curso no país. No entanto, apesar dessa conquista, a LDB (9394/96) apresenta algumas lacunas, tais como o não estabelecimento do caráter deliberativo que deve orientar a ação dos conselhos escolares, além da ausência de regulamentação do processo de eleição de diretores, o que vem possibilitando discussões na área, e gerando vários recuos de processos que vinham se sucedendo em algumas localidades do país.

Nos instrumentos legais que tratam dos cargos de diretor² verifica-se que eles são classificados como vitalício, comissionário, efetivo. Tem-se, também, como é o caso das escolas públicas do Estado de São Paulo, a figura do diretor efetivo e do diretor designado³. A esse conjunto de normas, somam-se os parâmetros para a seleção daqueles que ocuparão o cargo de direção de uma Unidade Escolar⁴. Cabe ao diretor, em termos legais, assumindo responsabilidades inerentes a compromissos educacionais, buscar como mediador entre aluno-escola, professor-escola, aluno-professor e escola-comunidade externa, o envolvimento de todos no planejamento das propostas escolares para a consolidação de práticas democráticas na escola, visando à cidadania e ao desenvolvimento intelectual dos alunos.

As atribuições do diretor escolar traçadas pelos parâmetros legais constituem normas para a sua atuação e também uma série de obrigações a cumprir. A seguir, discute-se o que a legislação determina sobre o diretor de escola e sua atuação.

³Estamos falando das seguintes normas: Lei nº 9394/96; Lei complementar nº 936/97; Lei Complementar nº 444/85; Resolução SE 73/03; Com. SE, de 05/12/00, estabelece o perfil do diretor de escola; e a Lei nº 10.261/1968, que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de São Paulo; Atribuições definidas pelo Regimento Comum, Decretos 10.623/77 e 11.625, de 23 de maio de 1978.

³ Assim reza o artigo 23, da Lei nº 10.261/1968, e seu parágrafo único, nos seguintes termos: “haverá substituição no impedimento legal e temporário do ocupante de cargo de chefia ou de direção. Parágrafo único. Ocorrendo a vacância, o substituto passará a responder pelo expediente da unidade ou órgão correspondente até o provimento do cargo.”

⁴ A título de ilustração, indicamos, nos termos das legislações, que os candidatos para o cargo de diretor efetivo como os diretores designados deverão ter licenciatura plena em Pedagogia com habilitação específica em Administração Escolar, no mínimo 5 (cinco) anos de exercício em função docente e/ou de especialista de educação de 1º e/ou 2º Grau, no caso de ingresso, e (três) anos de efetivo exercício no cargo de docente e/ou especialista do Magistério Público Oficial de 1º e/ou 2º Grau da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, no caso de acesso. Tanto para o diretor efetivo, quanto para o diretor designado, os deveres (Artigo 241), as proibições (Artigo 242) e as responsabilidades (Artigo 245) são as mesmas.

2.1 O Diretor Desejado.

No que diz respeito à legislação, o diretor de escola deve conhecê-la perfeitamente. O conhecimento das leis, decretos, portarias, instruções e regulamentos permite ao diretor encontrar respostas para uma grande quantidade de questões práticas como: processos individuais, registros e fichários, requerimentos, contabilidade, relatórios etc. Para cada questão, a resposta pode variar de região para região, de acordo com características de cada sistema de ensino.

Valerien (2002, p.19) sugere que o próprio diretor elabore uma síntese da legislação atualizada, em nível estadual e nacional e de três maneiras: para si mesmo, de modo a poder tomar esta ou aquela decisão, em conformidade com a legislação existente; para instruir os professores, que podem querer saber a razão deste ou daquele procedimento ou desta decisão; para responder aos pais e aos elementos da comunidade mais ativos, sempre desejosos de conhecer o funcionamento da escola.

O texto de Valerien (p. 67 e 68) transcreve na íntegra as atribuições do diretor definidas pelo Regimento Comum (Decretos 10.623/77 e 11.625, de 23 de maio de 1978) das escolas estaduais de 1º grau do Estado de São Paulo. Trata-se de:

- I – organizar as atividades de planejamento no âmbito da escola;
- II – subsidiar o planejamento educacional;
- III – elaborar o Relatório anual da escola ou coordenar sua elaboração;
- IV – assegurar o cumprimento da legislação em vigor, bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;
- V – zelar pela manutenção e conservação dos bens patrimoniais;
- VI – promover o contínuo aperfeiçoamento dos recursos humanos, físicos e materiais da escola;
- VII – garantir a disciplina de funcionamento da organização;
- VIII – promover a integração escola-família-comunidade;
- IX – organizar e coordenar atividades de natureza assistencial;
- X – criar condições e estimular experiência para o aprimoramento do processo educativo.

É possível perceber que as atribuições do diretor de escola são mais de caráter organizacional e administrativo. Existem preocupações com as atividades de funcionamento interno, cumprimento da legislação, o aperfeiçoamento de recursos humanos, a conservação do patrimônio, a disciplina. Por outro lado, percebemos que as atribuições com o processo educativo no Regimento Comum das escolas públicas do Estado de São Paulo resumem-se a 1 único item entre os 10 indicados.

No que diz respeito às múltiplas atribuições previstas em lei, elas abrangem afazeres cotidianos de um diretor de escola. Evidentemente, além dos que são citados, ocorrem emergências das mais diversas e diferenciadas, que exigem iniciativas e atitudes rápidas e criativas para encontrar as possíveis soluções.

O Comunicado SE de 22.03.95, Diretrizes Educacionais para o Estado de São Paulo, no período de janeiro de 1995 a 31 de dezembro de 1998, apresentou um diagnóstico do sistema educacional paulista, caracterizando-o como um sistema ineficiente e altamente centralizado, gerando a deterioração da qualidade de ensino, bem como da rede física. Tendo em vista o redirecionamento urgente da política educacional, dizia o documento:

O processo de crescimento acelerado da rede escolar pública no Estado de São Paulo não se fez acompanhar pela busca seja de maior qualidade no ensino, seja de melhoria do nível salarial dos professores e das condições materiais de suas escolas. Especificamente no caso da Secretaria da Educação, a tentativa de atender às novas necessidades educativas sem modernização dos mecanismos gerenciais, acabou por desorganizar a máquina administrativa que é, hoje, obsoleta e incapaz de servir de instrumento para as novas políticas que se fazem necessárias. (Com. SE de 22/03/1995)

Dois foram os pilares do redirecionamento citado: desconcentração e descentralização, objetivando democratizar o ensino, mediante o fortalecimento dos centros de poder nas instâncias locais e o controle direto dos usuários da rede estadual de ensino. Tendo em vista o conjunto de medidas propostas e ações implantadas no período em questão, há de se considerar que elas constituíram impacto para a gestão escolar, pois as mudanças foram profundas, atingindo a rede física e a distribuição dos alunos pelas escolas, exigindo um repensar da escola desde os conceitos de ensino-aprendizagem, processos de avaliação e, principalmente, do dirigir a unidade escolar para atingir os objetivos ligados à aprendizagem dos alunos.

As muitas competências e habilidades exigidas para as funções de diretor de escola, também estão relacionadas no Comunicado da Secretaria de Estado da Educação, publicado em 5/12/2000.

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo considera que a consolidação da política educacional é alcançada com o fortalecimento da autonomia da escola, em seus aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Ela defende também que o diretor de escola faz parte desse processo, sendo uma das lideranças fundamentais para o avanço da melhoria da qualidade dos serviços educacionais oferecidos pela escola pública.

Para o diretor, o fortalecimento da gestão implica a necessidade de sua capacidade de construção, formulação, apropriação e desenvolvimento de conhecimento, cujos significados se consubstanciam em três campos imprescindíveis, que são:

- conhecimentos profissionais específicos;
- conhecimentos gerais do contexto;
- conhecimentos instrumentais de administração.

Nesse Comunicado a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo estabeleceu o perfil desejado para o cargo de diretor de escola em torno de alguns indicadores. São eles:

1. Relativo à liderança, o diretor de escola é o profissional que promove êxito de todos – professores, alunos, pais e funcionários – exercendo a liderança entre os pares, visando mobilizar esforços para a melhoria da qualidade no ensino e na aprendizagem;
2. No que diz respeito à articulação, o diretor é o responsável por todos os setores, com o objetivo de garantir a participação nos processos consultivos e decisórios, dos profissionais da escola e dos diferentes seguimentos da comunidade;
3. Relativo à autonomia, no exercício da liderança de uma gestão democrática e compartilhada, o diretor deve fortalecer a autonomia da escola;
4. Relativo à Gestão, o diretor de escola deve:
 - garantir o Plano Gestão;
 - conhecer o Regimento da escola;
 - defender uma educação inclusiva;
 - aprimorar o padrão de qualidade do ensino;
 - prestar contas à comunidade;
 - otimizar recursos.
5. Ao diretor de escola, enquanto gestor na área educacional exige-se que ele gerencie sistemas e domine estratégias e processos de gestão de pessoas, de formação em

serviço e de capacitação continuada, com utilização de tecnologias modernas e de informática gerencie as tecnologias modernas.

6. Exige-se também a capacidade do diretor consultar e interpretar a legislação de ensino.

O Comunicado, portanto, apresenta o perfil desejado do diretor, propondo um modelo de formação e atuação de alta exigência, independentemente das condições da escola em que irá atuar.

No que se refere ao papel do diretor de escola, esse Comunicado SE, de 05-12-2.000, apontou que o fortalecimento da autonomia da escola, em seus aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros é um dos eixos básicos para consolidação da política educacional adotada no Estado de São Paulo e que o diretor de escola é uma das lideranças fundamentais para a melhoria da qualidade de ensino. Entretanto, Borges (1992, p.18) afirma que o diretor de escola ocupa posição importante na estrutura do ensino público; elo entre os superiores e a Unidade Escolar. Devido à sua função operacional característica, ele enfrenta pressões e conflitos advindos do cotidiano escolar, do sistema educacional e da própria sociedade.

Para o autor, os diretores defendem que a escola não se deve prender demasiadamente aos prazos definidos pelos órgãos superiores. Acreditam que, hoje, falta autonomia à Unidade de Ensino; as verbas são direcionadas, o que restringe autonomia da escola; os projetos enviados pela DE nem sempre correspondem às expectativas. Para superar o problema, há necessidade de um maior comprometimento do corpo de profissionais da escola em torno de um projeto autônomo e coletivo. (Borges, 1992,p.22)

Como se observa nos documentos legais comentados, há uma série de orientações e exigências para o exercício desse profissional na escola. Além disso, a literatura especializada também prescreve e aponta modelos, acompanhando as novas tendências sobre gestão.

Por exemplo, aponta-se que a atuação do diretor deve constituir-se em fortalecer experiências coletivas e grupos participativos, desenvolvendo a capacidade de promover orientações e instruções que sustentem um processo de formação de pessoas enfrentarem problemas e situações sócio-culturais que exigem soluções. É disso que trata Luck em Escola Participativa.

Para Luck (2000, p. 15) o movimento da descentralização e democratização das escolas públicas na década de 80, tem encontrado apoio nas reformas legislativas, com base em três vertentes básicas da gestão escolar: participação da comunidade na seleção

dos diretores; criação de um colegiado com poder decisório; aumento da economia em relação aos recursos financeiros.

A gestão escolar democrática defendida no Brasil é coerente com as atuais tendências mundiais em educação, sendo orientada pela preocupação quanto à eficácia escolar, com base na aprendizagem dos alunos. O conceito de gestão já pressupõe a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta dos seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Na escola, a abordagem participativa na gestão escolar demanda maior participação de todos no processo decisório. Quando se tem atenção voltada ao impacto da gestão participativa e, sobretudo, na eficácia das escolas submetidas a este processo pode-se constatar que a atuação individual do diretor de escola não soluciona todos os problemas e gestões relativas à sua escola.

Luck (2000, p. 18-19) sugere um conjunto de ações para estimular a participação de todos: 1- Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; 2- Promover um clima de confiança; 3-Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; 4-Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços; 5-Estabelecer demanda de trabalho centrada nas idéias e não em pessoas.

É importante observar que algumas tendências começam a emergir com relação à gestão escolar como forma de explorar a relação entre a eficácia da escola e a participação na administração escolar.

Para Luck (2000), em escolas avaliadas como eficazes, a atuação do diretor ocorre no âmbito pedagógico, apoiando as prioridades, além de atuar na liderança, na criação e manutenção de clima escolar positivo. A complexidade do trabalho pedagógico pode acarretar funções diferenciadas no sistema de ensino e da escola. O exagero da burocratização e da hierarquização pode causar atropelos dentro da escola, uma vez que deixa a descoberto o atendimento de questões pedagógicas.

Nessa perspectiva, a complexidade do processo do ensino exige um bom desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ação coletiva e espírito de equipe, o que acarreta um grande desafio para a gestão educacional. Escola participativa com eleição direta pela comunidade, poderá gerar uma maior segurança e desempenho na busca da

escola eficaz. O diretor orientado para a melhoria do desempenho da escola deve buscar, mediante processos de capacitação, o desenvolvimento de novas habilidades entre os seus profissionais.

Por fim, as exigências são altas para o cargo, proposto e idealizado como um profissional especializadíssimo. Aponta-se, além disso, porque o diretor não é um sujeito isolado, que ele necessita constantemente estar afeito a uma ação cooperativa e diferenciada, se deseja obter bons resultados dentro do complexo processo de ensino e aprendizagem em que ele está inserido e sobretudo na sua prática pedagógica. Assim como cada móvel do lar tem uma função específica no âmbito das relações domésticas, também, cada agente da organização escolar é partícipe na construção do saber do educando, direta ou indiretamente; todos devem, sempre, encontrar estímulo e apoio na atuação do diretor.

Mas, na realidade das escolas, quem é o seu diretor?

2.2 O Diretor Real.

Na década de 1960, Pereira (1969, p.31) apresentava um balanço de tendências conservadoras e inovadoras, gerais ao sistema social global envolvendo o magistério primário, mostrando que os ocupantes dos cargos remunerados do sistema educacional primário brasileiro já se apresentavam como maioria, do sexo feminino. É o que podemos verificar na tabela abaixo, apresentada pelo autor.

Participação feminina em diversas posições do sistema escolar primário público estadual de São Paulo

| Cargos | %Mulheres | Total de Cargos |
|--------------------------|-----------|-----------------|
| Professor Primário | 93,3% | 34 205 |
| Diretor de Grupo Escolar | 32,6% | 1444 |
| Inspetor de Escola | 5,9% | 236 |
| Delegado de Ensino | 2,2% | 45 |

Fonte: Informações da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, relativas a princípios de 1961 e apenas aos ocupantes efetivos dos cargos arrolados.

Para Pereira (1969, p. 31), a análise dos papéis desempenhados pelo professor, no plano institucionalizado da escola primária, mostra que deles fazem parte algumas atividades de natureza administrativa, ao lado das atividades propriamente docentes.

Com referência a estas, as tarefas administrativas aparecem como secundárias e reduzidas, e sempre subordinadas às do diretor, do inspetor e do delegado de ensino.

Para Pereira (1969, p. 31), fatores comuns, intimamente ligados atuam no sistema escolar primário público estadual, produzindo um padrão em forma de organização com respeito às relações entre os sexos, já que o quadro se mostrava predominantemente feminino. Por um outro lado, havia uma fraca participação feminina nos níveis hierárquicos superiores da estrutura de poder interna ao sistema escolar do Governo Estadual de São Paulo.

Pereira defende que a distribuição das mulheres na força de trabalho confirma claramente a diferenciação dos papéis ligados ao sexo. Assim nos níveis mais elevados, as ocupações femininas típicas são as de professora, assistente social, enfermeira, secretária particular e recepcionista. Estes papéis tendem a possuir acentuado cunho expressivo e freqüentemente a ser auxiliares ou subsidiários dos papéis masculinos. (Pereira, 1969, p.32)

O que isso vai representar?

Pereira (1969, p.33) defende que justamente por ser o magistério primário uma profissão feminina é que o estado civil das professoras assume grande relevância, porquanto solteiras e casadas encontram-se em situações diferentes com respeito às pressões advindas da vinculação da mulher ao complexo de atividades domésticas e ao de atividades profissionais.

2.3 O Diretor de Escola da Rede Estadual de Ensino de São Paulo – Dados Obtidos por Avaliação do SARESP.

Compondo o conhecimento sobre a atuação do diretor, são importantes os dados de perfil desse profissional, apontados por uma avaliação do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo – SARESP.

Os dados se apresentam nas tabelas seguintes:

Tabela 1 -Situação funcional dos diretores do Estado de São Paulo.

| CARGOS S.E CONTINGENTE ATIVO DA REDE ESTADUAL DE ENSINO | | | |
|---|----------|------------|-----------|
| CARGO | Efetivos | Designados | Total S.E |
| 6200 – Diretor de Escola | 4092 | 1408 | 5500 |

Fonte: SE/SP, setembro/2004.

A rede pública estadual de ensino de São Paulo se constitui na maior do Brasil e uma das maiores do mundo. Segundo o Centro de Informações Educacionais – CIE/SEE-SP, 2005, são 5.743 escolas no Estado de São Paulo. Isso demonstra a complexidade de administração do sistema de ensino público.

Tabela 2 -Quantidade de diretores por sexo.

| Segundo o sexo | Frequência | DIRETOR |
|----------------|------------|---------|
| Masculino | | 22,7% |
| Feminino | | 77,3% |
| Total | 3.984 | 100% |

Fonte: SARESP/2000.

Como se observa na tabela acima, os diretores que participaram da avaliação do SARESP 2000 são em sua maioria, 77,3% do sexo feminino.

Se comparados com os dados da tabela de Luiz Pereira, na década de 1960, anteriormente apresentada, é possível refletir que a profissão do Magistério no Estado de São Paulo, ainda continua sendo praticada, em sua maioria por pessoas do sexo feminino. Não há nessa avaliação atual (SARESP) dados sobre a participação feminina nos níveis mais elevados da hierarquia do sistema de ensino. No entanto, por outros indicadores gerais de aumento da presença feminina nas diferentes áreas profissionais, (IBGE – PNAD, 2005) pode-se supor que essa participação seja mais elevada do que a apontada por Pereira nos anos de 1960.

Esse tipo de informação demonstra que o quadro do Magistério não sofreu muita alteração até os dias atuais, ou seja, boa parte daqueles que trabalham no magistério, tanto como docente e na administração são do sexo feminino.

Tabela 3 – Quantidade de diretores por idade.

| Idade(anos) | Frequência | DIRETOR |
|--------------------|------------|---------|
| Até 25 anos | | 0,2% |
| De 26 a 30 anos | | 1,3% |
| De 31 a 35 anos | | 8,0% |
| De 36 a 40 anos | | 13,1% |
| De 41 anos ou mais | | 77,4% |
| Total | 3.997 | 100% |

Fonte: SARESP/2000

Como se observa na tabela 3, quanto à idade, os diretores apresentam, na maioria, idade superior a 41 anos ou mais, ou seja, 77,4%. Isso representa uma certa experiência

na educação, visto que o diretor, para ser efetivo ou designado, deverá apresentar mais de cinco anos como professor.

Tabela 4 -Local de moradia dos diretores.

| | | |
|---|-------|-------|
| Entorno desta Escola e conhece a vida da comunidade | | 32,9% |
| Entorno desta Escola mas não conhece a vida da comunidade | | 1,7% |
| Longe desta Escola e conhece a vida da comunidade | | 62,0% |
| Longe desta escola e não conhece a vida da comunidade | | 3,4% |
| Total | 4.003 | 100% |

Fonte: SARESP/2000

Na tabela 4, quanto ao local de moradia, o Estado estabelece referência da proximidade ou da distância em relação à escola e, ao mesmo tempo aponta se conhecem, ou não, a vida da comunidade. Nessa tabela podemos verificar que mais da metade dos Diretores, 62,0%, mora longe da escola e afirma que conhece a vida da comunidade. Em proporções menores, 32,9%, estão aqueles que moram no entorno da escola e também afirmam que conhecem a vida da comunidade. Esses dados indicam que, morando perto ou longe da escola, a quase totalidade dos diretores consideram que mantêm algum tipo de vínculo com a comunidade atendida. Não se esclarece, no entanto, esse conhecimento ou esse tipo de vínculo.

Com as devidas ressalvas, portanto, pode-se considerar que o administrador escolar conheça o seu campo de atuação. Isso possibilitaria ao diretor, não apenas a criação de condições para o desenvolvimento do seu trabalho, como também o seu possível empenho na efetivação do processo do ensino em benefício de todos e da sociedade.

Tabela 5 -Tipo de Instituição que os diretores fizeram o curso superior.

| Origem do Curso Superior | Frequência | DIRETOR |
|--------------------------|------------|---------|
| Pública federal | | 1,1% |
| Pública estadual | | 9,6% |
| Pública municipal | | 1,6% |
| Privada | | 87,7% |
| Total | 3.991 | 100% |

Fonte: SARESP/2000

Na Tabela 5, os dados revelam que os diretores são formados, 87,7%, em instituições privadas.

Esse é um dado que pode demonstrar o interesse por parte dos professores da rede pública em frequentar faculdades particulares de educação, ou a maior possibilidade que apresentaram para concorrer às vagas nas instituições privadas do que nas instituições públicas.

Tabela 6 -Condições de formação em pós-graduação dos diretores.

| Condição de ter Mestrado | Frequência | DIRETOR |
|--------------------------|------------|---------|
| Sim | | 5,0% |
| Não | | 95,0% |
| Total | 3.973 | 100% |

Fonte: SARESP/2000

Na tabela 6, 95,0% dos diretores indicam que não tiveram condições de cursar o Mestrado ou Doutorado, circunscrevendo sua formação ao nível da graduação. Assim, provavelmente, sua atualização e aperfeiçoamento dependem da oferta de cursos da Secretaria de Educação.

Tabela 7 -Hábito de leitura dos diretores.

| Segundo hábito de leitura | JORNAIS | REVISTAS DE ATUALIDADES | REVISTAS ESPECIALIZADAS | LIVROS DE LITERATURA |
|---------------------------|---------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| Freqüentemente | 81.5 | 75.2 | 80.1 | 38.4 |
| De vez em quando | 18.2 | 24.5 | 19.6 | 58.7 |
| Nunca | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 2.9 |

Fonte: SARESP/2000

Na Tabela 7, em resposta à questão sobre hábitos de leitura, podemos verificar que a maior parte dos diretores afirma ler freqüentemente jornais e revistas, especializadas ou não, mas tem pouco hábito de ler livros, pois 58.7% indicam que fazem “de vez em quando”. Segundo a tabela pode-se entender que os diretores procuram, principalmente, informações e atualização profissional com a leitura.

Tabela 8 -Hábito de lazer dos diretores.

| Segundo habito de lazer | MÚSICA | COMPUTADOR OU INTERNET | TV OU VÍDEO | ATIVIDADE RELIGIOSA | CINEMA | TEATRO |
|-------------------------|--------|------------------------|-------------|---------------------|--------|--------|
| Freqüentemente | 79.8 | 46.0 | 65.4 | 45.7 | 18.4 | 8.9 |
| De vez em quando | 19.5 | 40.8 | 33.9 | 45.5 | 70.9 | 70.7 |
| Nunca | 0.7 | 13.2 | 0.7 | 8.8 | 10.7 | 20.4 |

Fonte: SARESP/2000

Na Tabela 8, para além dos hábitos de leitura e com propósito de conhecer os hábitos culturais dos diretores, o SARESP questionou o que faziam nas horas de lazer, em resposta, a maior parte deles ocupa suas horas vagas, preferencialmente, com atividades de lazer que já se tornaram costumeiras e que podem ser praticadas no âmbito doméstico, ou seja: música, 79.8%; TV ou Vídeo 65.4% uso do computador 46,0%.

Esses dados são interessantes para uma aproximação às condições de vida do diretor, o que pode ajudar na compreensão de sua atuação profissional, mesmo que sejam dados insuficientes para pensarmos cada escola, os professores e o seu diretor, diante das diretrizes administrativas e pedagógicas exigidas no exercício de sua função. Em outros termos, as informações obtidas por meio desses instrumentos não bastam, mas são de alguma importância, uma vez que o conhecimento das características gerais nos aproxima de pessoas reais, o que pode ajudar a compreensão da forma de atuação desses profissionais, atuação que é decisiva para sustentar o processo de ensino- aprendizagem na escola.

Trata-se de uma grande maioria de mulheres, com mais de 40 anos, com formação universitária na rede privada, morando distante de seu trabalho, provavelmente com poucas possibilidades de tempo e recursos financeiros para lazer fora de casa. Afirmam seu vínculo com a região da escola e com pessoas que aí vivem.

São dados significativos, ainda, como possibilidade para identificarmos as características pessoais e culturais que interferem (ou não) na ação e no rendimento da atuação do diretor, diante das necessidades de formação dos alunos e das exigências do mundo contemporâneo. Mas não devem ser fonte exclusiva de nosso entendimento, pois queremos questionar o movimento, a ação e a atuação desse ator institucional e isso só é possível dentro do seu local de trabalho; daí a necessidade de pesquisa empírica, por dentro da escola.

Ao examinar os dados do SARESP, constata-se que a concepção dessa avaliação não foi pautada no princípio de servir como um instrumento direcionador de uma reflexão coletiva que possibilite apontar caminhos para a construção de uma escola pública que se comprometa com a qualidade da aprendizagem de todos os seus alunos, mas sim na possibilidade de servir como instrumento de diagnóstico, mapeando o perfil desse profissional.

O papel do diretor na coordenação e execução do plano escolar, na organização didática, administrativa e disciplinar da escola é apresentado como muito importante entre as inúmeras atribuições que o cargo apresenta.

É possível que, em vista desses dados, a Secretaria de Educação estabeleça as competências e habilidades exigidas para as funções de diretor de escola, desenhando o perfil desejado desse profissional e alguns indicadores antes de prestar o concurso. O diretor deverá ser capaz de promover o êxito profissional de todos os envolvidos com a escola, é responsável por todos os setores na escola, deverá promover a liderança por meio de uma gestão democrática, entre outras.

Após obter êxito no concurso, o diretor terá as atribuições impostas pelas normas legais, ou seja, o diretor deverá ser capaz de consultar e interpretar a legislação de ensino. Deverá ter um conhecimento de leis, decretos, portarias, instruções e regulamentos.

Assim, está apresentado o diretor de escola traçado e idealizado nas prescrições legais e nos estudos consultados. O que há de comum entre as exigências da Secretaria da Educação e o cotidiano desse profissional é que ele deverá dar conta dessas exigências estabelecidas no interior da escola. Como ele dará conta não importa, ele deverá ser capaz de encontrar respostas para uma grande quantidade de questões práticas como: prestação de contas, processos individuais, disciplina, atendimento a comunidade, relatórios, merenda, pelo processo ensino-aprendizagem que é a razão de ser da escola, além de questões ou problemas sociais como droga, gravidez na adolescência entre outros.

Não basta apenas ter conhecimento do que está prescrito na lei, existem outras atribuições que no qual o diretor também deverá ser responsável como: verificar o cotidiano escolar, observar a saúde dos alunos, verificar a evasão escolar, verificar o livro ponto, manter contatos externos, manter contato com o Conselho Tutelar, verificar diários de classes, etc.

A sobrecarga de atividades para o diretor de escola deve levar a Secretaria da Educação a um repensar sobre a atuação desse profissional, que acaba fixando o seu foco no papel administrativo e não no pedagógico. O diretor é um ponto de referência na escola e constitui aquele que deverá desencadear as ações e conseguir efetivar a melhoria de ensino. No entanto, atribuir toda essa obrigação dos resultados nas mãos do diretor e dos demais profissionais da escola, parece ilusório e inatingível, diante das considerações já apresentadas neste trabalho e, porque as transformações que surgiram

tanto no interior do sistema de ensino, quanto no meio social, provocaram mudanças na concepção da educação, do papel da escola, da sociedade em geral.

Partiu-se, portanto, para a investigação empírica, conhecendo, por um lado, a enorme exigência e idealização a respeito do diretor de escola. Por outro lado, compreendemos a necessidade de acompanhar a atuação desse profissional, sobrecarregado de expectativas, que enfrenta o cotidiano escolar, na complexidade das condições de funcionamento de uma escola pública deste país.

CAPÍTULO 3

APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS DADOS

3.1 Estudo Exploratório.

Para a realização desse estudo foram escolhidas escolas públicas estaduais da cidade de São Paulo, da Diretoria de Ensino Sul 1, localizada na Rua Pensilvânia nº 115, Brooklin, Santo Amaro- São Paulo.

A Diretoria Sul 1 conta com uma administração de 85 (oitenta e cinco) escolas públicas estaduais. Foram escolhidas três escolas. A escolha baseou-se no índice de rendimento escolar, ou seja, pelo levantamento de dados realizados pela própria Diretoria de Ensino, referente à aprovação, retenção, evasão e notas do SARESP. Este critério preliminar buscou selecionar escolas diferentes em relação aos resultados do trabalho escolar, expressos no rendimento dos alunos. Consideramos que escolas com essa diferença poderiam apresentar condições de trabalho diversos como parâmetros para a atuação do diretor e, talvez uma atuação relacionada aos resultados encontrados.

Assim e ainda sobre a escolha, entendemos inicialmente que aquelas que apresentam predomínio de rendimentos alto, ou médio, ou baixo, dentro da circunscrição da Diretoria de Ensino Sul 1, fariam parte do rol da nossa escolha. Seguramente, por intermédio desse critério de escolha justificamos a entrada nesse universo escolar, para a realização de um estudo exploratório e para definir rumos, na continuidade da pesquisa, que viria a se desenvolver com base na análise de documentos, entrevistas, questionário e observação direta.

Levantamento na Diretoria de Ensino

No mês de agosto de 2005, entregamos (setor de protocolo) solicitação a Sra Dirigente de levantamento de dados referentes ao rendimento escolar das escolas de responsabilidade da Diretoria de Ensino Sul 1.

A autorização da solicitação foi concedida no mês de setembro pelo novo Dirigente, sendo que uma professora no setor de Planejamento ficou responsável em atender nossa solicitação.

Um ponto para a qual chamo a atenção é o bom atendimento recebido na Diretoria de Ensino. Especialmente o Dirigente mostrou-se bastante prestativo. O levantamento de rendimento escolar ocorreu no setor da Oficina Pedagógica na Diretoria de Ensino, onde a responsável pelo setor, disponibilizou o material para consulta. Foram

levantados dados como: aprovação, retenção, evasão e notas e aproveitamento do SARESP. Após esse levantamento, parti para o campo, no mês de novembro, com o objetivo de conhecer de perto as escolas escolhidas.

Após a apresentação aos diretores das escolas escolhidas, houve retorno à Diretoria de Ensino para Consulta dos Planos Gestão das três escolas, no setor de Vida Escolar. As consultas aos dados dos Planos de Gestão ocorreram nos meses de dezembro de 2005 e janeiro de 2006.

Conseguimos também na Diretoria de Ensino no setor de informática, levantar todas as informações via E-mail enviadas para uma das escolas do dia 13 de fevereiro de 2006 até o dia 20 de março de 2006.

Com relação aos procedimentos da pesquisa exploratória, buscou-se identificar em primeiro lugar, como o diretor vê a sua atuação. Nesse sentido foi realizada a observação direta e a aplicação de um questionário,(anexo) para o mapeamento inicial do campo empírico da pesquisa.

Escolas Escolhidas Inicialmente:

Escola 1 - Nível Alto de Rendimento

Estatística de Resultado Final apresentado pela escola:

De 5ª a 8ª série fundamental

| | Geral |
|-----------|-------|
| Aprovação | 98,90 |
| Retenção | 0,93 |
| Evasão | 0,15 |

De 1º ao 3º Ensino Médio

| | Geral |
|-----------|-------|
| Aprovação | 94,27 |
| Retenção | 2,29 |
| Evasão | 3,43 |

Informações do Plano de Gestão.

A escola está localizada em um bairro periférico, que apresenta graves problemas de violência. Apesar do comércio variado, grande parte da população que reside no bairro apresenta baixo poder aquisitivo. A única área de lazer e recreação que existe no bairro é

o “Parque do Nabuco”, um parque administrado pela prefeitura, onde as famílias de baixa renda reúnem-se aos finais de semana para levar seus filhos, pois conta com uma grande área verde, playground, quadras de esportes e churrasqueiras. Alguns professores da escola, principalmente os ligados à área de Educação Artística, Educação Física, Ciências e Geografia, levam os alunos durante os períodos das aulas para realizar estudos do meio e outras atividades pertinentes ao conteúdo desenvolvido.

Segundo informações obtidas no Plano de Gestão da Escola, são apresentados anualmente no plano escolar os resultados da avaliação diagnóstica realizada junto aos alunos, com o objetivo de projetar o trabalho, direcionado e de acordo com a realidade dos alunos.

Na avaliação diagnóstica, a escola constatou que grande parte dos alunos costuma estudar em casa, lêem revistas, livros e gostam de assistir na televisão filmes e novelas e em pouco número, telejornais. A escola então, proporciona um trabalho para suprir essas falhas nos alunos. Foi apontado pelos alunos que no bairro em que os mesmos residem, para a maior parte, inexistem saneamento básico, posto de saúde e áreas de lazer.

A escola preocupada com essa questão, trabalha com os alunos e comunidade a reivindicação de melhorias para o seu bairro, no exercício da cidadania. Em relação à renda familiar informada pelos alunos, não é das melhores, poucos alunos exercem atividades para ajudar no orçamento doméstico. Os alunos acreditam que a educação é o único veículo para ajudá-los futuramente na conquista de uma vida melhor para si e seus familiares.

A escola pode ser considerada de “corredor”, pois próximo a ela existem muitas linhas de ônibus. É uma Escola que pode ser considerada bem localizada e de fácil acesso.

A escola está localizada em uma área de 8.600m², apresentando uma área construída de 2.500m², possui quinze salas de aula, duas salas de vídeo, laboratório de informática, biblioteca, sala de leitura, cozinha, refeitório, sala dos professores, laboratório, sala de direção e vice-direção, almoxarifados, cantina, secretaria, zeladora, banheiro de professores, funcionário e de alunos. Vale ressaltar que a escola recebe doações, além dos pais contribuírem com a APM.

Os objetivos da escola estão voltados aos valores fundamentais que serão trabalhados, fortalecendo as relações internas existentes na Escola e a relação escola/sociedade a fim de:

- Propiciar condições para que o aluno adquira conhecimentos necessários para sua formação
- Estimular, constantemente, a participação ativa da comunidade
- Promover um ambiente de trabalho que propicie uma convivência social saudável, apoiada em valores éticos e de respeito mútuo.

A escola desenvolve projetos especiais sendo: Reforço e Recuperação da Aprendizagem e A Escola dos nossos Sonhos, que abrange temas como, família na escola, saúde, mutirão da cidadania, campanha do agasalho, campanha do alimento e brinquedo, ambos sob orientação da Secretaria de Estado da Educação. Desenvolve, também, projetos de orientação de estudos; organização de espaços pedagógicos, sala de leitura, sala de vídeo, laboratório de ciências, laboratório de informática; plantão de dúvidas, grupos de estudo e pesquisa, Temas Transversais, cultura e lazer, bazares beneficentes, teatro e outros, todos especificados nos anexos do Plano Escolar anual da Escola.

A gestão se faz mediante a participação dos profissionais da escola na elaboração da proposta pedagógica e conta com a participação da direção, professores, pais, alunos e funcionários nos processos consultivos e decisórios, através do conselho de escola e da associação de pais e mestres. Com a autonomia na gestão pedagógica, administrativa e financeira, respeitadas as diretrizes e normas vigentes, com a transparência nos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiro, garante-se a responsabilidade e o zelo comum na manutenção e otimização do uso, aplicação e distribuição adequada dos recursos públicos e a valorização da Escola enquanto espaço privilegiado de execução do processo educacional.

A autonomia da escola, que se destaca como um dos princípios centrais das políticas educativas dos anos 90, em seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos é assegurada através da participação do conselho de escola, dos conselhos de classe e série, da associação de pais e mestres e do grêmio estudantil. Essa organização é fruto de um compromisso entre grupos com interesses distintos.

Da Observação Direta e Relatos.

A escola em destaque, segundo relatos da equipe de direção tem como foco a aprendizagem. A professora que respondia pela direção nos dias em que foram realizadas as primeiras observações, estava se removendo, mas o cargo continuaria a ser exercido

por um profissional da mesma escola, o que possibilitaria sempre a presença de diretor designado naquela escola.

A escola comportava em seu quadro duas vice-diretoras que atuavam há muitos anos no mesmo local, tendo um conhecimento sedimentado não só da comunidade local mas dos problemas vivenciados pela escola.

Vale ressaltar que nos últimos dois anos passaram por aquela escola cinco diretoras (uma efetiva e quatro designadas). Quando o cargo ficava vago, era ocupado por uma das vice-diretoras. Mesmo com essas trocas a escola mantinha a sua rotina assegurada.

A escola apresenta quadro de funcionários completo, são cinco contratados com verba destinada às escolas pela Fundação para o Desenvolvimento das Escolas (FDE), seis designados pelo governo (pelo programa chamado frente de trabalho), além dos concursados.

Em relação ao quadro de professores, mais de 70% são efetivos. A escola apresenta um problema muito sério em relação às faltas dos mesmos. A diretora em exercício nesse período, tenta resolver esse problema motivando os colegas em relação aos não faltosos, usando da estratégia de elogios aos professores e funcionários que não apresentarem faltas durante o mês. Em “boletim interno” da Escola foi possível perceber o seguinte recado:

“Parabéns pela sua freqüência no mês de setembro. Uma educação de qualidade se faz com professores éticos e comprometidos. Vocês fazem a diferença”

Da diretora para uma determinada professora Data 11/10/05

Em relação aos alunos a escola conta com um número de dois mil e cem alunos distribuídos nos três períodos mantendo o Ensino Fundamental e Médio. A equipe de direção procura manter uma boa relação com os alunos. A diretora em questão faz reunião pessoalmente com os representantes de sala uma vez por mês. Ela defende que:

“são ações simples para elevar a escola”

“na escola democrática, o diretor não bate de frente. Cumpre-se a lei”

Escola 2 - Nível Baixo de Rendimento

Estatística de Resultado Final apresentado pela escola:

De 5ª a 8ª série fundamental

| | Geral |
|-----------|-------|
| Aprovação | 62,23 |
| Retenção | 21,88 |
| Evasão | 15,89 |

De 1º ao 3º Ensino Médio

| | Geral |
|-----------|-------|
| Aprovação | 61,76 |
| Retenção | 18,06 |
| Evasão | 20,18 |

Informações do Plano de Gestão.

A Escola foi criada pelo Decreto nº 15.017 de 06/05/80 publicado em D.O.E de 07/05/80. A escola mantém o Ensino Fundamental e Médio.

A escola apresenta relatório no Plano de Gestão diferenciando os alunos da manhã. Segundo relatório, esses educandos com condições de vida melhor, se comparados aos da tarde. Boa parte desses educandos são trabalhadores e alguns fazem cursos complementares tais como inglês, informática e grafiteagem.

No período da tarde a diferença é marcante. São alunos mais carentes, no que diz respeito às condições econômicas. Os alunos apresentam problemas de indisciplina por ficarem sozinhos durante o dia em função dos pais trabalharem e o favorecimento da ociosidade sem área de lazer. A escola apresenta trabalho de parceria com a Polícia Militar do 22º Batalhão, Ronda Escolar e o Projeto Escola da Família.

Em seu Plano de Gestão as metas a curto, médio e longo prazo são:

- criar nos alunos, de forma geral o hábito da escrita;
- desenvolver a organização e responsabilidade no cumprimento dos deveres como cidadão, diminuindo o índice de evasão;
- envolver comunidade na vida escolar do aluno e da Unidade Escolar;
- desenvolver a responsabilidade no cumprimento dos deveres, realizarem atividades solicitadas pelos professores, colaborar nos trabalhos coletivos, adotar postura social adequada em atividades da Escola.

No relatório ou avaliação do processo educacional apresentado pelo corpo de profissionais fica evidente o ponto de vista negativo dos próprios profissionais da Escola quando apontam os problemas.

“Localizada em uma área bastante carente e violenta da periferia de São Paulo, a Escola apresenta uma série de problemas que afetam diretamente o funcionamento e o rendimento dos seus alunos”.

Os problemas são:

- difícil acesso;
- alto índice de evasão;
- descrédito da comunidade com o trabalho desenvolvido;
- quadro de professores incompleto;
- maior parte do terreno da Escola é ociosa, propiciando a descarga de lixo, entulho, atos de vandalismo e atos ilícitos;
- a escola, com um terreno muito aberto permite a invasão de elementos estranhos à unidade que, diariamente interferem diretamente em muitas salas de aula, através de suas janelas, dificultando o trabalho do professor;
- não participação da comunidade;
- resistência do grupo, de maneira geral as mudanças;
- muita agressão, principalmente externa ao prédio.

Durante os anos de 2002 até 2005, verificaram-se os mesmos problemas em relação ao processo educacional dos anos anteriores, aumentando e muito os atos de vandalismo contra a Escola.

Da Observação Direta e Relatos.

Como é pontuado pela própria equipe da direção da Escola, existem problemas na escola como evasão, descrédito da comunidade, quadro incompleto de professores, além de outros problemas já relatados.

A Escola apresenta apenas 530 alunos matriculados, sendo que o período de funcionamento é manhã e tarde. Em função da violência o período da noite foi fechado.

A diretora que responde pelo funcionamento da Escola é designada. Não existe módulo para comportar sequer uma vice-direção. Existe uma coordenadora pedagógica para dividir as responsabilidades da Escola. São poucos professores efetivos e a maioria são OFA (Ocupante de Função Atividade). A Escola não conta com funcionários contratados com a verba FDE (Fundação para o Desenvolvimento da Educação).

São muitas as dificuldades apresentadas pela Escola, além do vandalismo com o prédio escolar, conforme fotos anexas, a escola enfrenta dificuldades com a falta de verba, em função do número pequeno de alunos matriculados e invasões constantes da comunidade.

Foi possível constatar a preocupação que a diretora tem com alguns alunos da Escola, relativo a questão da segurança, visto que são envolvidos com a polícia. Foi possível perceber viaturas, que não eram da Ronda Escolar, aos redores da Escola, procurando por alunos ali matriculados.

Observamos que a diretora da Escola perde muito tempo do seu trabalho, empenhando-se em resolver problemas dos alunos indisciplinados e que trazem problemas de fora da escola para dentro da Escola.

A diretora defende que:

“Tenho que resolver esses problemas relacionados ao comportamento dos nossos alunos, mesmo que esses problemas tenham a sua origem fora da escola e acabam por vir para dentro da escola, ou ninguém consegue aprender ou trabalhar aqui”.

A destruição do patrimônio público (prédio escolar) é visível, mas mesmo assim existem pessoas que estão naquela Escola há muitos anos e estão lá porque gostam do ambiente escolar dedicando-se muito.

Escola 3 - Nível Médio de Rendimento

Estatística de resultado final apresentado pela escola:

De 5ª a 8ª série fundamental

| | Geral |
|-----------|-------|
| Aprovação | 79,00 |
| Retenção | 15,30 |
| Evasão | 5,70 |

De 1º ao 3º Ensino Médio

| | Geral |
|-----------|-------|
| Aprovação | 74,82 |
| Retenção | 11,83 |
| Evasão | 13,35 |

Informações do Plano de Gestão.

Escola criada pelo Decreto 42.703/63, publicado no D.O.E. em 31/11/63.

Por iniciativa do então Deputado Sólon Borges dos Reis, em 1970, a escola sofreu mudança de nome através de lei, publicada no DOE em 20/10/70. O nome escolhido tem relação com a vitória do Brasil na copa do mundo nesse ano.

Com mais de uma década de uso, por volta de 1976, os barracões de 1963, sofreram um alagamento, forçando um remanejamento de parte dos alunos para uma escola municipal do bairro, deixando bem evidente a necessidade de novas instalações.

Dois anos depois, no início do ano letivo de 1978, a escola transferiu-se finalmente para o prédio onde funciona até hoje, sendo oficialmente inaugurada pelo então governador Paulo Egydio Martins em 22/08/78.

A escola está localizada em um bairro periférico, que apresenta graves problemas de violência. Não existe comércio variado nas proximidades da escola, que está localizada ao lado de uma Delegacia de Polícia. A escola e outras instituições vêm lutando para a desativação da carceragem, visto que os alunos acabam por conviver com as rebeliões existentes.

A região de localização da escola é densamente habitada, desprovida de áreas verdes e de equipamentos públicos para a prática de lazer. Os moradores também dispõem do Parque Municipal do Nabuco, situado a cerca de 3 km da escola.

Em relação à questão cultural, a situação é desfavorável, pois não existem Bibliotecas Municipais e nem Teatros. Casas de Cultura existem duas, mas também consideradas distantes.

Para a direção da Escola essa carência justifica de certa forma a adesão da Escola ao Projeto Parceiros do Futuro. A escola também enfrenta o problema de depredação do mobiliário, o que prejudica constantemente as aulas. No ano de 2003, foi estabelecida uma parceria com a ONG BRASCRI, que resultou na montagem de uma sala de informática e uma sala para oficina de jovens autores.

No campo pedagógico, os resultados de aproveitamentos internos e externos vêm demonstrando uma grande melhoria. No ano de 2003, por exemplo, em análise aos resultados finais verificou-se que de 1694 alunos que concluíram o ano letivo, apenas 76 não foram promovidos devido ao rendimento insatisfatório. O progresso que mais se destaca é em relação ao Ensino Fundamental.

Destacando como eixo a melhoria da educação a escola apresenta um discurso onde defende que a qualidade da educação de primeiro grau em um país deve ser

apreciada a partir do aprendizado de todas as suas crianças. Melhorar a qualidade da educação de primeiro grau implica, portanto, garantir que um maior número de crianças completem o primeiro grau chegando a dominar aquilo que foi ensinado.

A escola apresenta um corpo de professores efetivos muito grande, o que segundo a direção, esse fator pode justificar o grande destaque pedagógico que a escola vem obtendo nos últimos anos.

A direção aponta como algumas das dificuldades enfrentadas no dia-a-dia o contato com as famílias dos alunos que não acompanham o rendimento escolar dos filhos, além da comunicação com elas, pois muitos pais de alunos mudam de telefone e endereço sem comunicar à escola e acabam dificultando o contato em caso de emergência ou indisciplina.

Da observação direta e relatos.

A equipe de direção nos pareceu muito mais integrada e atuante em relação às outras escolas. A diretora efetivou-se no último concurso em 2000. Quando escolheu a escola em evidência, tratou de manter a vice-diretora, que já trabalhava na escola há mais ou menos cinco anos, no período da manhã e tarde. Escolheu um professor, para lhe servir como vice-diretor, da própria Unidade Escolar para trabalhar no período da tarde e da noite, com o respaldo de todos os professores e funcionários, visto que esse professor já trabalhava na própria escola a mais ou menos sete anos.

Um bom número dos professores da Unidade Escolar é efetivo, proporcionando uma imensa quantidade de atividades para os alunos. Pelo fato de não haver troca da equipe da direção e rodízio dos professores, é possível perceber o respeito obtido junto à comunidade escolar e local. Um dos pontos positivos de tudo isso é a diminuição dos atos de vandalismo em relação ao prédio escolar e material permanente.

Em observações realizadas nos livros do ponto (final do ano de 2004 e início do ano de 2005), foi possível perceber que a escola não enfrenta o problema verificado em outras escolas relacionado à falta constante de professores.

Foi possível observar que a escola mantém um sistema de comunicação e arrecadação para Associação de Pais e Mestres (APM), por meio de um envelope que o aluno leva para casa, conversa com o responsável e devolve o envelope com uma certa quantia em dinheiro, não sendo obrigatória a contribuição.

A direção da Escola promove atitudes que acabam tornando-se parte da cultura organizacional da própria escola e que vão incorporando nos alunos como, por exemplo,

fazer a entrada e saída dos alunos com os dizeres de bom dia, boa tarde, boa noite e sejam bem vindos. Essa atitude acaba por estabelecer uma relação amigável entre a comunidade escolar.

Existe um boletim interno em relação à indisciplina do aluno. Quando o aluno é mandado para a direção, ele já sai da sala com um relato do que vem acontecendo. No Conselho de Classe, o professor tem uma “Ata”, onde é possível relatar sobre o rendimento do aluno. O período da tarde desperta uma atenção especial por parte da Escola, havendo um rodízio dos próprios professores e direção no acompanhamento dos intervalos dos alunos.

Em resumo, o estudo exploratório evidenciou três escolas com diferentes condições de trabalho e diferentes formas de atuação da direção e do corpo docente no atendimento aos alunos, que também apresentam diferenças nas três escolas. Em todas, há empenho dos profissionais para resolver problemas e levar em frente o trabalho escolar, com maiores ou menores dificuldades.

Conforme explicado nas páginas 11-12, escolheu-se uma das escolas para aprofundar o conhecimento sobre a atuação do diretor. Justificamos a escolha da escola de rendimento médio, porque embora apresente problemas como a escola de nível baixo, ela também apresenta pontos positivos da escola de rendimento bom, como equipe estável que demonstra empenho tentando resolver os problemas da aprendizagem.

3.2 Escola Seleccionada.

Dados Obtidos na Escola 3.

- Observações da Atuação do Diretor.
 1. Tipos de atividades de atividades que realiza;
 2. Distribuição do tempo de trabalho do diretor;
 3. Comentários e apreciações sobre a atividade e atendimento da parte do diretor e das pessoas atendidas;
 4. Comentários do pesquisador.
- Exame de Correspondências.
- Entrevista com a diretora.

Critério Inicial para Classificar as Atividades Observadas.

As atividades foram classificadas conforme seu teor e foco principal. Assim, as administrativas dizem respeito ao gerenciamento e coordenação das ações.; as

pedagógicas, ao acompanhamento do processo ensino-aprendizagem; as outras se referem às atividades não rotineiras e de interface entre o administrativo e o pedagógico.

Administrativas.

Procuramos incluir nas atividades administrativas, as atuações relacionadas a organização do funcionamento da escola, manutenção do prédio, acompanhamento aos serviços de secretaria, compras, prestações de contas, relações com a diretoria de ensino

Essas atividades embora possam refletir no processo ensino aprendizagem, não o fazem de maneira imediata.

Pedagógicas.

Procuramos incluir nas atividades pedagógicas, as atuações mais próximas do processo pedagógico de ensino e aprendizagem.

O processo pedagógico está relacionado à atuação docente e à vida do educando, pela apropriação de conhecimentos, valores e habilidades técnicas.

Outras.

Em outras foram incluídos diversos tipos de atuações de interface entre o administrativo e o pedagógico, como atividades dirigidas aos alunos: alunos, relações com o Conselho Tutelar, relações com o Conseg e atendimento aos pais.

A seguir, apresenta-se a descrição e comentários das observações, das correspondências oficiais recebidas e da entrevista com a diretora.

3.2.1 Observações.

As observações realizadas foram organizadas nos seguintes quadros de registro: QR1 – meses de novembro, dezembro e janeiro. QR2 – mês de fevereiro. QR3 - mês de março. QR4 – mês de abril.

Resumo do Quadro das Observações:

QR1 :Mês – novembro, dezembro e janeiro.

Total de horas: 27 horas

| <u>DIAS</u> Ativida- des: | 29/11 | 30/11 | 02/12 | 06/12 | 30/01/06 | 31/01 manhã | 31/01 tarde |
|---------------------------------|---|--|---|---|---|--|--|
| Admi- nistrativa | -Reunião com engenheiro p/ discutir reforma. | -Reunião de formatura com representantes de sala e representante da empresa de formatura. -Encaminhamento de questionário | | -Reunião na Diretoria de Ensino. -Almoço com colegas diretores | -Reunião c/ a equipe de direção, coordenação e secretaria. -Elaboração quadro de aula p/ atribuição. -Trabalho externo -Reunião c/ encarregado de pintura. | -Recepção a professores na atribuição de aulas. -Conferiu quadro de aulas. -Atribuição de aulas -Orientação de declaração de acúmulo. | -Entrega de saldo de aula na D.E. -Verificou andamento da reforma. -Prestação de conta na D.E. |
| Peda- gógica | -Reunião com representantes de sala p/ discutir rendimento. | | | | -Reunião c/ coordenadora do vespertino. | | -Atendimento a professora da escola p/ conversa sobre projeto. |
| Outras | -Reunião c/ alunos do grêmio p/ discutir festa de encerramento. | | Atendimen- to e socorro a aluno. Encaminha- mento ao hospital. | | | -Atendeu mãe que solicitava vaga. | |

Resumo dos Quadros de Observações:

Total de horas: 44 horas

QR2: Mês – fevereiro

| <u>DIAS</u> Ativida- des: | 01/02 | 02/02 | 06/02 | 07/02 | 08/02 | 09/02 | 10/02 | 13/02 | 14/02 | 20/02 | 24/02 |
|---------------------------------|--|---|-----------------------------------|--|--|---|---------------------------|--|--|---|--|
| Admi- nistrativa | -Recebeu professores p/ ampliação de jornada. -Leu e-mail da D.E. -Verificou livros de matemática e português. -Conversa c/ secretária da escola. | -Atribuição de aula, complementação de carga. -Recebeu merenda | -Reunião com a equipe de direção. | -Reunião com funcionários operacionais para organização da escola. | -Elaboração de quadro determinando tarefas dos funcionários operacionais. -Atendimento a funcionária da escola. -Baixa nos livros do PNLD. | -Visita da Supervisora da escola. -Montagem dos grupos de alunos por sala. | -Assinou guia de licença. | -Organizou primeiro dia de aula. | -Confirmou recebimento de verba. -Trabalhos externos (compra) | -Assinatura de guia de licença. -Conversa com funcionários | -Reunião c/ equipe escolar p/ elaboração do planejamento do horário de planejamento. |
| Peda- gógica | | Entrevistou candidatos. | | Montagem de horário dos professores. | | | | -Recepção c/ professores aos alunos. Apresentação em sala de aula. -Reunião c/ professores. | | -Palestra sobre o Conselho Tutelar. | |
| Outras | | | -Recebeu Conselho Tutelar. | | | Atendeu pais. -Montagem das salas. | Rreunião CONSEG. | | | | |

QR4: Quadro das Observações Detalhadas: Mês de abril.

Total de 17:00 horas

| <u>DIAS</u> Atividades: | 03/04 | 04/04 | 05/04 | 05/04 | 07/04 |
|----------------------------|--|--|--|--|---|
| Admi- nistrativa | -Organização Escolar. -Reunião com a equipe de direção para traçar metas de trabalho | -Visita ao comércio do bairro para pedido de doações como prateleiras para biblioteca | -Visita ao comércio do bairro para pedido de doações como vidros para as janelas da escola. | | -Reunião com professores, alunos e pais para a formação do Conselho de Escola. |
| Pedagógica | | | | -Levantamento de alunos com dificuldade de aprendizagem. -Encaminhamento de propostas | |
| Outras | | | | | |

Relatório das Observações

Na escola selecionada, escola 3, as atividades desenvolvidas pela diretora e a sua equipe são inúmeras. A diretora tem noção que há uma legislação a ser obedecida, sob pena de, em não cumprimento, ser responsabilizada administrativamente através de processo. Mas tem noção também que o seu trabalho e o da equipe não são limitados e específicos, fugindo inclusive das orientações que constam em legislação.

No mês de novembro foram realizadas atividades como atendimento ao engenheiro da FDE, reunião com representantes de sala, além de reunião com alunos do grêmio. Nesse mês ocorreu reunião de formatura para discussão do evento de final de ano, entre outras questões do dia-a-dia escolar, como rendimento e comportamento em sala de aula. A escola sofreu uma reforma de pequeno porte no telhado. O atendimento ao engenheiro sempre era feito pela diretora da escola. A boa relação com os alunos ficava evidente, sendo a marca da equipe de direção que procurava sempre estar em contato com o grêmio estudantil e representantes de sala. Uma atividade muito valorizada na escola era o evento de formatura.

No mês de dezembro a diretora teve uma atuação inusitada em sua rotina, quando pessoalmente deu atendimento e socorro a um aluno e levou-o ao hospital. Além disso, houve reunião na diretoria de ensino para orientação de procedimentos de matrículas para o ano seguinte. Após a reunião um grupo de diretores haviam combinado um almoço de confraternização entre eles.

O mês de dezembro é bastante tumultuado para a diretora em função do fechamento das notas e formulação dos resultados de aprovação e retenção dos alunos. Muitos pais ou responsáveis aparecem na escola apenas nesse período, em função de supostos resultados negativos que o filho venha a obter. A grande preocupação desse mês era com o fechamento das notas e a publicação de resultado, ou seja, aprovados e retidos.

No mês de janeiro, além de dar seqüência às reformas que ocorriam dentro da escola, a atividade da equipe escolar centralizou-se em torno da atribuição de aulas. Com a ausência de alunos era possível elaborar essa atividade com maior tranqüilidade. Havia uma grande preocupação por parte da equipe de direção para que não ocorressem erros na atribuição. Na atribuição a diretora procurou ouvir em alguns momentos o que os diversos grupos de professores tinham a dizer sobre o andamento dos trabalhos escolares, dificuldades enfrentadas e sucessos obtidos no ano anterior. Esse diálogo atuava como estímulo ao trabalho coletivo dos professores e como criador de clima de empatia entre os docentes e a direção. A grande preocupação do mês, sem dúvida era com a atribuição de aulas.

No mês de fevereiro deu-se seqüência à atribuição de aulas, mas a grande preocupação agora era a preparação da escola para receber os alunos. A atividade diferenciada foi a visita de um Conselheiro Tutelar da região, que apresentou a proposta de realização de uma palestra. A equipe de direção se reunia constantemente para discussão das necessidades do cotidiano, como dar baixas nos livros do PNLD, atendimento à Supervisora, aos pais, assinatura de guias de licença e organização de palestra demonstrando a importância do Conselho Tutelar, entre outras. Nesse mês, havia preocupação com as questões diárias e com o retorno dos alunos para a escola.

No mês de março havia muitos cuidados com a organização do planejamento, visto que esse é um momento importante, quando todos planejam as atividades do ano, pelas quais todos serão responsabilizados. A diretora e a sua equipe demonstraram ter clareza da importância dessa atividade organizando-a e acompanhando todos os seus passos. Nesse mês, a grande preocupação ocorria por conta da elaboração do planejamento da escola.

Esse é um exemplo de atividade administrativa que caracteriza uma atividade-meio, desenvolvida para o apoio da atividade-fim, ou seja, da atuação docente em sala de aula.

Exemplo de observações detalhadas da atuação do diretor – mês de abril.

Dia 03/04/2006 – Início da Reunião 16:00 horas – Término 18:00 horas

Itens tratados

Atividade Administrativa - Organização escolar

Encaminhamento da diretora

.Reunião com a equipe escolar para definição de estratégias para situações internas:

-Estabelecimento de reunião semanal (todas as segundas feiras) com toda a equipe de direção (diretora, vice-diretores, coordenadores)

-De que forma criar meios de comunicação ou de diálogo para atingir os responsáveis:

Relações escola – pais

1. Caderneta escolar;
2. Continuidade de envios de comunicados e quando necessário, de correspondência postal;
3. Convocação individual para vinda à escola;
4. Reuniões periódicas com os pais;
5. Associação de Pais e Mestres (APM).

-Estratégias para atender crianças com dificuldade de aprendizagem;

-Organização na escola de atividades de apoio ou grupos de recuperação para alunos com dificuldades de aprendizagem;

-Deveres funcionais, ou seja, regulamentação sobre os seguintes pontos:

1. Distribuição de horas semanais de trabalho do diretor e dos funcionários, bem clara para a comunidade;
2. Autorização e justificativa de faltas;
3. Substituição dos professores em licença (mês de março, 03 funcionários já estavam de licença);
4. Deveres funcionais de outras categorias (contínuos, serventes, pessoal administrativo).

-Direitos e deveres dos alunos:

1. Quais os procedimentos serão utilizados pela escola para conscientizar os alunos de seus direitos e deveres;

2. Como a escola (por meio da equipe de direção e professores) procuraria reconhecer e garantir o respeito aos direitos dos alunos;
3. Procedimentos para garantir que os alunos cumpram com os seus deveres.

Comentários:

A diretora procurou formas de envolvimento da equipe escolar e de atribuir responsabilidades a todos.

A questão da reunião semanal todas as segundas feiras às 16:00 horas acaba envolvendo todos da equipe para uma programação semanal sobre as questões internas da escola, o que cria possibilidades de soluções para determinados problemas e principalmente a comunicação entre os membros da equipe escolar.

Em relação à questão da dificuldade de aprendizagem por parte dos alunos a diretora da escola mostrou-se disposta a discutir com os professores pessoalmente em HTPC os encaminhamentos dos trabalhos e as idéias apontadas pelos docentes.

Foi discutido da necessidade da equipe conseguir alguns parceiros (comerciantes), principalmente pais, para ajudar a solucionar algumas dificuldades da escola por meio de doações. Esse trabalho ela iniciaria no dia seguinte. Vale destacar que a escola estava precisando de prateleiras e vidros colocados.

É possível perceber o desgaste que o cargo produz da figura do diretor, mas ao mesmo tempo, a dedicação e o desejo daquela equipe em oferecer o melhor trabalho e a adaptação da escola a novas situações como mostram os exemplos seguintes:

-maior preocupação com democratização do processo de discussões (quando a diretora proporciona intensa discussão com os pares e incentiva a participação dos alunos e comunidade);

-necessidade de prestar contas no cumprimento dos prazos e de tornar a organização mais eficiente, mais racional e menos onerosa, visto que os recursos são cada vez mais escassos (verificamos a proposta da diretora em bater à porta de alguns pais comerciantes do bairro);

-desejo de melhorar a qualidade do ensino e de diminuir o insucesso escolar (isso percebemos na proposta de discussão com os professores para encontrar uma possível solução à questão da aprendizagem).

Dia 04/04/06 - Relações escola-comunidade Horário: saída da escola 13:30 retorno:18:40 horas.

Itens tratados

Atividade Administrativa - Pedido de doações.

Encaminhamento da diretora

-Conversa com pai de aluno marceneiro.

Comentários:

Em função das metas estabelecidas na reunião do dia anterior, a diretora foi conversar com um pai marceneiro, nas proximidades da escola, solicitando a colaboração do mesmo para realização de uma atividade específica na escola, que seria a construção das prateleiras para a biblioteca, conforme solicitação feita pela bibliotecária da escola.

O pai se prontificou em construir as prateleiras sem nenhum custo para a escola desde que a diretora comprasse as madeiras.

A diretora apresentou as medidas das prateleiras e o marceneiro imediatamente fez o cálculo e indicou duas madeiras para a compra. A diretora foi de imediato fazer o orçamento em três madeiras e acabou comprando o material no mesmo dia. O material foi entregue naquela mesma tarde. O pai se prontificou a desempenhar aquela tarefa no próximo final de semana.

A diretora se ausentou da escola durante toda a tarde, mas teve um ganho financeiro, visto que não pagaria a mão de obra da confecção das prateleiras.

É possível perceber o desejo da organização mais eficiente por parte da diretora, como já foi dito, mais racional e menos onerosa, em função das faltas de recursos financeiros oferecidos pela administração.

Dia 05/04/06 Relações escola-comunidade Horário: saída da escola 10:30 retorno:14:40 horas.

Itens tratados

Atividade Administrativa - Pedido de doações.

-Ida até a Diretoria de Ensino

Encaminhamento da diretora

-Conversa com pai de aluno vidraceiro.

Comentários

Com o objetivo de obter o mesmo sucesso do dia anterior, a diretora foi conversar com outro pai de aluno. Munida de esperança, as medidas e quantidades de vidros necessários a escola, que estavam quebrados.

Ao se apresentar na vidraçaria como diretora da escola do filho do proprietário da loja, foi logo questionada pelos funcionários se o aluno havia causado algum problema.

Conversou com o pai (dono da loja) com muita segurança, falando primeiramente da melhoria de conservação do prédio escolar, principalmente da pintura do prédio, da proposta para o ano de 2006 e da necessidade de ajuda por parte da comunidade para resolver alguns problemas emergenciais como a falta de vidros na escola.

O pai se prontificou em arrumar as peças necessárias e colocação inteiramente de graça. Foi possível perceber a alegria da diretora ao perceber que havia obtido êxito em mais uma estratégia definida pela equipe.

A diretora aproveitou o ensejo para convidar aquele pai para fazer parte do Conselho de Escola ou da Associação de Pais e Mestres. A resposta foi positiva e ainda ficou de levar mais dois amigos comerciantes para terem uma maior aproximação com a escola do filho.

Estava sendo mantido o objetivo principal daquela visita, chamando a presença da comunidade para participar da vida da escola, principalmente colaborando com a manutenção e instalações de materiais.

Dia 05/04/06 - Relações escola-comunidade Horário: 11:30 HTPC manhã e tarde 18:00 HTPC noturno.

Itens tratados

Atividade Administrativa - Informe de doações;

Atividade Pedagógica - Crianças com dificuldades de aprendizagem.

Encaminhamento da diretora

-Reunião da diretora com os professores no horário de HTPC..

Comentários

Os professores haviam passado para os coordenadores a identificação de alunos que apresentavam dificuldades de aprendizagem. Os coordenadores já haviam posicionado a equipe de direção sobre aquela dificuldade dos professores.

A diretora pensou em organizar em sua escola atividades de apoio ou grupos de recuperação para os alunos com dificuldades.

Ela discutiu com os professores quais seriam os encaminhamentos. Como já existia a lista dos alunos, principalmente os das 5^{as} séries que estavam chegando na escola, e seria feito um encaminhamento especial, até mesmo de alfabetização dos mesmos pela professora readaptada da escola, que se prontificou em fazer esse trabalho.

Na reunião da noite (HTPC) foi levantado o mesmo problema com as turmas de 1^{os} colegiais. Os alunos seriam identificados e convocados para aulas das 18:00 horas até 18:50, antes do período regular de aulas.

Dia 07/04/06 - Relações escola-comunidade Horário: 19:00 horas às 21:00 horas

Itens tratados

Atividade Administrativa - Formação do Conselho de Escola

Encaminhamento da diretora

-Presidiu a formação do Conselho de Escola

Comentários

Foi passado para todos os funcionários da escola um livro de comunicados do Conselho de Escola, para que as pessoas manifestassem o interesse em participar do Conselho.

A reunião foi marcada para essa data, sendo que a diretora inicialmente explicou a todos os presentes o que era o Conselho de Escola.

“O Conselho de Escola corresponde a um conselho de administração. Presidido pela diretora, sendo que nele encontram se representados os professores, os especialistas em educação, os funcionários, os pais de alunos e os alunos”

Foi também explicado aos presentes que no sistema público estadual de São Paulo, o Conselho de Escola tem atribuições (art. 95 5º, da Lei Complementar nº 444/85 – Estatuto do Magistério) como:

1 – Deliberar sobre:

- a) diretrizes e metas da unidade escolar;
- b) alternativas de solução para os problemas de natureza administrativa e pedagógica;
- c) projetos de atendimento psicopedagógico e material dos alunos;
- d) programas especiais visando à integração escola-família-comunidade;
- e) criação e regulamentação das instituições auxiliares da escola;

- f) prioridades para aplicação de recursos da escola e das instituições auxiliares;
- g) a indicação, a ser feita pelo respectivo diretor de escola do assistente de diretor de escola, quando este for oriundo de outra unidade escolar.

A diretora prosseguiu apresentando a todos as atribuições que cabem ao diretor de escola. Vale lembrar que naquela noite o Conselho de Escola seria formado, além de ocorrer a prestação de contas e apresentação do novo Coordenador Pedagógico.

A reunião ocorreu com muita tranquilidade e esclarecimentos a todos os presentes.

Observações na Escola

TOTAL DE HORAS NA ESCOLA

Número de dias observados - 33 dias

Total de horas - 127 horas

Número de horas de atividades administrativas - 75 horas

Número de horas de atividades pedagógicas - 39 horas

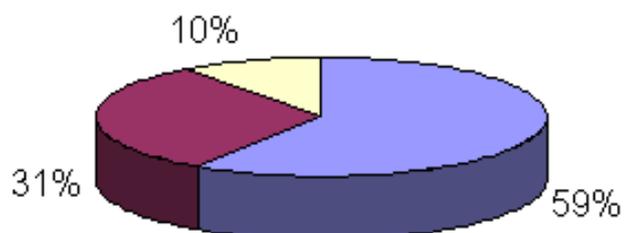
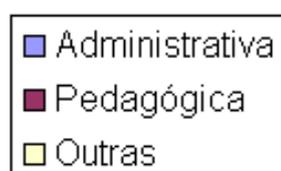
Número de horas de outras atividades - 13 horas

Tipos de Atividades

| | |
|----------------|----|
| Administrativa | 75 |
| Pedagógica | 39 |
| Outras | 13 |

TOTAL DAS ATIVIDADES - 127 HORAS

Gráfico de Registro das Observações na Escola



Comentário geral sobre as atividades observadas

Defendendo que o diretor apresenta-se como o responsável superior no âmbito da unidade escolar, o seu papel é infindável, e vai desde suas atribuições legais (dever, competência, responsabilidade, representatividade legal, líder nato (agregador), além de ter a responsabilidade de garantir um bom andamento da escola, que supõe-se a articulação das diferentes funções bem como a harmonização das diferentes pessoas no interior da escola; de outro lado, considerando-se que a unidade escolar integra uma rede, o papel do diretor extrapola o âmbito da unidade articulando-se com as exigências do complexo escolar configurado no chamado “sistema de ensino”.

Na escola escolhida, percebemos que a diretora assume um comando que vai além de todas essas exigências, ou seja, a tentativa de conseguir parceiros da própria comunidade que possam ajudar a escola. A diretora está convencida da relevância e da necessidade dessa participação. Ela defende que a participação da comunidade na escola, como todo um processo democrático, poderá ser um caminho para eliminar alguns problemas que a escola vem oferecendo.

Faz-se necessário a convocação, para uma maior participação dos pais e da comunidade em geral nos assuntos escolares e principalmente na gestão escolar. Essa participação, talvez seja a saída que a escola encontre para lidar com determinados problemas como: participação da família na vida dos filhos indisciplina, violência na escola, captação de recursos financeiros etc.

A atividade administrativa pode ser considerada como a tarefa central da atuação do diretor de escola. O trabalho administrativo freqüentemente sobrepõe-se às funções pedagógicas. É uma sobrecarga de responsabilidades administrativas, mas ao mesmo tempo o diretor não pode perder de vista o trabalho pedagógico.

Conforme levantamento dos dados, na escola selecionada (escola 3), percebe-se que as atividades administrativas superam as atividades pedagógicas e outras. Para que a escola consiga responder a todas as exigências, torna-se necessário que a equipe de direção consiga cumprir as exigências administrativas sem perder de vista o pedagógico e ao mesmo tempo as atividades inesperadas que surgem no cotidiano escolar.

As exigências administrativas da Diretoria de Ensino impõem atenção e preocupação no cumprimento de prazos por parte da diretora, acentuando o traço mais formal e burocrático de sua atuação. No entanto, observa-se que o seu modo de atuação

nos aspectos administrativos aponta para uma forte relação com as atividades pedagógicas. Isto mostrou a necessidade de refletir para compreender melhor a atuação administrativa, também por conta do clima de trabalho e dos resultados que chamam a atenção de quem observa a escola.

3.2.2 Estudo de Correspondências Recebidas.

Foram realizadas análises de E-mail da Diretoria de Ensino Sul 1 e Secretaria da Educação, para as escolas do dia 13/02/2006 à 20/03/2006.

Classificamos as convocações e comunicações a partir do que elas tratam. O critério foi classificar esses documentos pelo seu assunto e enfoque, dentro dos mesmos critérios utilizados para as atividades observadas. Organizou-se no quadro seguinte o resumo das correspondências estudadas.

Resumo das Correspondências Recebidas:
Mês – fevereiro

| Dias Ativida- des | 13/02 | 14/02 | 15/02 | 16/02 | 20/02 | 21/02 | 22/02 | 23/02 | 24/02 |
|-------------------------|--|--|---|---|---|--|---|--|---|
| Adminis- trativa | Cronograma de digitação. Cronograma de cadastro de digitação de aulas. Prestação de conta PDDE. Alteração de curso Letra e Vida. | Orientação p/ contratação de prof. Eventual. Convocação de diretor p/ retirar material p/ planejamento. Inscrições de curso filosofia e vida. Informe de materiais p/ salas de aceleração. | -Orientação de portaria de cessação de Prof. Coordenador. | Com. do DSE. Circular pagto. Publicação de portaria. Modelo de portaria de admissão PEBII. Concurso de remoção. | Baixas no PNLD. Informação de videoconferência. Convocação de Coordenador. Informe de projeto Letra e Vida. | Circular de pagto. Informe sobre evolução funcional. Diretor retirar mat. esportivo. | Informe de Concurso de Remoção. Convocação de diretor p/ reunião. | Comunica- do sobre PNLD. Informa- ções de dados de Prof. Ed. Artística. | Solicita- ção de dados . Convite p/ congresso |
| Pedagó- gica | Mensagem p/ início de ano letivo. | | | Progr. descubra a orquestra. Confecção de fantoches. Formação de turmas de atividades. | Informe sobre link PROMED. | Informe sobre IV Congresso Internacional de Educação. | | | |
| Outras | | | | | | | | Convite e ingressos de teatro. | |

Resumo das Correspondências Recebidas:
Mês – fevereiro

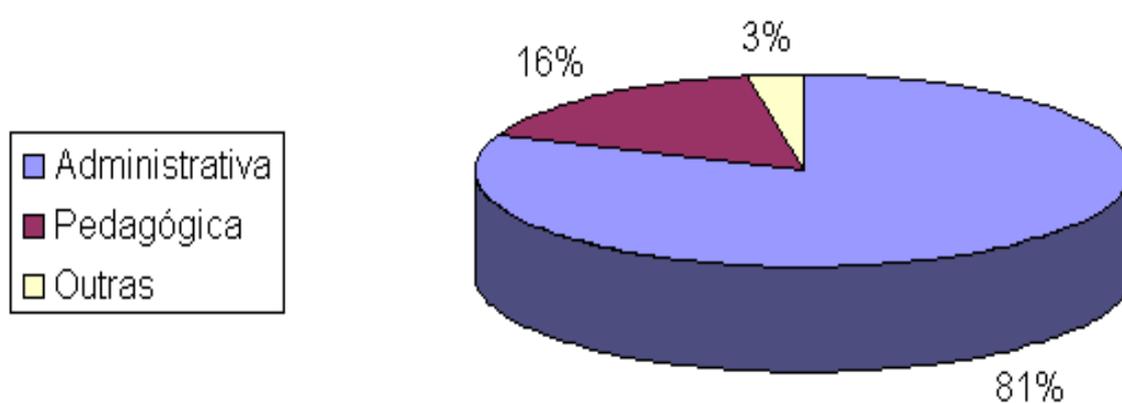
| Dias Atividades | 01/03 | 02/03 | 03/03 | 06/03 | 07/03 | 08/03 | 09/03 | 10/03 | 13/03 | 15/03 |
|---------------------|---|---|--|--|--|---|---|--|--|---|
| Adminis- trativa | Alerta sobre contas de telefones. Cronograma p/ digitação de pagto. | Atribuição de aulas. Enviar saldo de aulas. Envio de planilha de merenda. | Atribuição de aulas. Cronograma de matrículas. Convocação de Prof. p/ videoconferência Divulgar ingressos de teatro. | Orientação sobre Kit mochila. Cronograma e reunião Letra e Vida. | Solicitação de ofício. Alerta sobre pagto. | Divulgar espetáculo de teatro. Informe de cursos. | Orientação de atribuição de aulas. Planilha de saldo de aula. Formação de turmas atividades curriculares desportivas. | Remoção do quadro de apoio escolar. Divulgação de curso. | Solicitação de Prof. p/ orientação técnica. Instruções p/ cadastro de curso. Solicitação de Prof. p/ orientação técnica. | Inf. de pagto. Comunicado de projeto. Inscrições p/ informática |
| Pedagógica | | | | | Homologação do projeto rec. e reforço. | | | | | |
| Outras | | Diretor divulgar Programa Jovem Cidadão. | | Convite e ingressos de teatro. | | Mensagem do Dia Internacional da Mulher. | | | | |

Correspondências recebidas da Diretoria de Ensino e Secretaria da Educação

Tipos de providências sugeridas

| | |
|----------------|----|
| Administrativa | 60 |
| Pedagógica | 12 |
| Outras | 2 |

**Gráfico do Quadro de Estudo das
Correspondências que Chegam a Escola da
Diretoria de Ensino e Secretaria da Educação**



Comentários:

Atividades Administrativas.

Procuramos refletir sobre as convocações e orientações administrativa do diretor que ocorrem no dia-a-dia por parte da Diretoria de Ensino e Secretaria da Educação.

Foram levadas em consideração as formas ou maneiras de comunicação da Diretoria de Ensino ou da Secretaria de Educação para com as escolas, sendo observadas palavras que levam o diretor a adquirir determinadas competências no domínio das relações humanas e nas tomadas de decisões .

As palavras que apontam para trabalho administrativo são: urgente, convocação, retirar, informar, cessar, enviar, levantamento, ficar atento, retirar, divulgar, orientação.

Com tantas solicitações, o papel administrativo do diretor, de certa forma, sobrepõe-se às funções pedagógicas. Ao mesmo tempo, o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de participação e democracia, com maior implicação nas tomadas de decisões.

Atividades Pedagógicas.

Procuramos refletir sobre as convocações pedagógicas do diretor no seu cotidiano.

Foram levadas em consideração as formas e maneiras de comunicação da Diretoria de Ensino e da Secretaria da Educação. As palavras mais comuns são: inscrições para professores, orientação para professores, projetos de recuperação e reforço.

Outras.

Em outras, foram incluídos diversos tipos de atuações que apresentam interface entre administrativo e pedagógico como atividades aos alunos.

Resumindo, percebemos que as cobranças apresentam uma forte conotação administrativa, sendo que as que se aproximam do pedagógico são distantes do cotidiano da escola, do trabalho do professor e do processo ensino aprendizagem.

A ênfase das correspondências é extremamente burocrática.

Vale ressaltar que as comunicações aparecem sempre com a palavra urgente, o que reforça a ênfase burocrática das solicitações: seu levar em conta todo o trabalho e afazeres que o diretor e sua equipe enfrentam no cotidiano escolar.

É necessário que o diretor responda as cobranças dos órgãos externos.

Ao observar a atuação do diretor de escola pública do Estado de São Paulo frente às imposições e exigências da administração do sistema de ensino, como no caso das correspondências recebidas que são convocações e comunicações a cumprir, percebe-se que é grande a quantidade de textos oficiais a serem conhecidos e cumpridos, embora nem tudo o que ocorre na escola esteja previsto legalmente. Disso se conclui que o cumprimento da legislação constitui uma enorme exigência de atuação administrativa da parte do diretor, sempre superando as suas possibilidades de atuação pedagógica.

3.2.3 Entrevista com a Diretora.

A entrevista foi pensada para problematizar essas primeiras constatações e para levantar as opiniões e sentimentos do diretor, relacionados à sua atuação.

- Informações pessoais e profissionais da diretora:

A paixão pela educação foi o que a mobilizou para promover sérias modificações na escola da qual está à frente há quatro anos. Para ela o começo foi muito difícil. Apesar das dificuldades enfrentadas no cotidiano, ela ainda continua encantada com a profissão e diz se sentir realizada em ser diretora.

- Apresentação Inicial:

- Professora de português;
- Lecionou em escola particular e pública;
- Casada;
- Possui duas filhas;
- Recentemente apresenta dedicação exclusiva na escola pública.

Comentários iniciais da diretora sobre sua atuação na escola:

Sou diretora há quatro anos, é minha primeira experiência, sai da sala de aula para fazer o concurso e ingressei. Assumi essa escola já com muitas idéias e projetos. Como já havia lecionado aqui tinha um diagnóstico da escola, investi uma energia enorme, trabalhei até 15/16 horas por dia, sempre com a certeza dos caminhos tomados, mas o retorno não foi imediato, mesmo assim, com otimismo lutei pelos objetivos traçados. Em dois anos e meio eu diria que foi como trabalhar meio às cegas, sem um retorno concreto, específico.

Finalmente em meados do ano passado (2005) o retorno esperado começou a vir à tona por exemplo: mães que não matricularam seus filhos na escola no mês de fevereiro, devido a má fama da escola retornaram depois de buscarem informações mais recentes e concretas sobre a escola, matriculando então seus filhos com humildade e satisfação.

Também tive um retorno muito interessante em relação ao ingresso de professores efetivos, especialmente os que já haviam trabalhado aqui e continuavam demonstrando satisfação. Em conversa com os que vieram de outra escola pude perceber que ninguém veio às cegas e sim com ótimas referências e recomendações positivas de alguém que teve ou tem algum vínculo com a escola. Isso foi muito interessante já que se sabe que normalmente nossos colegas vão para escolas por falta de opção ou de referência.

Como retorno tive também no ano passado (2005) quando finalmente imprimimos o resultado do SARESP com estatísticas dos nossos resultados. Foi surpreendente, eu demorei a conseguir uma referência na diretoria de ensino e percebi que o resultado obtido aqui estava acima do resultado de pelo menos duas escolas respeitadas do bairro, obtivemos uma média de 70% de acerto na prova de português, que foi um pouco acima da média da diretoria e isso é um resultado bastante significativo que demonstra o progresso de um trabalho bem articulado.

Nessas afirmações iniciais e durante a entrevista foi possível perceber o clima de entusiasmo com que a escola é administrada pela diretora e a sua equipe. Mesmo exercendo o cargo há pouco tempo, ela conseguia demonstrar a todos os integrantes da escola o caráter de seriedade e de luta que imprime à direção.

A impressão passada pela diretora é que ela relacionava a sua atuação com um sentimento pessoal, privado, quando utilizava muito as palavras: “minha escola”, “meus professores”, “minha comunidade”, “eu tenho”. A direção da escola é o seu projeto pessoal.

Talvez sem perceber ela estivesse incorporando o que a Secretaria de Educação impõe: no trabalho, vem desenvolvendo habilidades exigidas do diretor, como compreender a natureza da organização e o funcionamento da educação escolar, buscando interpretar a legislação a favor da comunidade, promover a autonomia da escola, utilizar recursos tecnológicos para modernizar a gestão.

Nesse entusiasmo constatado, a diretora considera a escola, principalmente a sua, como instituição muito séria e administrá-la não é brincadeira. Ela acaba muitas vezes perdendo o sono pelas atribuições da escola no dia seguinte.

Uma das coisas de que mais gosta é quando sai pelo bairro e acaba sendo reconhecida pelas pessoas. Ela vê nessa atitude a confiança que a comunidade local deposita nela, sente respeito e a valorização da profissão. Mas acha que sua equipe de trabalho é pequena e se fosse maior daria para fazer muito mais por aquela escola.

Em relação ao trabalho pedagógico, ela sabe que ele é um pouco solto e gostaria de dar maior atenção ao processo ensino-aprendizagem.

Questionada sobre o trabalho pedagógico na escola, a diretora respondeu:

Ele está aquém do que eu gostaria, mas graças a Deus a gente forma aqui na escola uma equipe bastante entrosada, os coordenadores, vice-direção e eu, atuamos numa sintonia muito fina, a gente já está aqui há quatro anos. O Coordenador do noturno que é novo, mas ele conheceu o trabalho e visitou a escola antes de se candidatar.

A atual equipe estava antes de mim, permaneceu e tem acompanhado as mudanças que eu tenho proposto e tem encaminhado com competência. A gente luta com essas dificuldades assim de despreparo e formação satisfatória do professor, da falta de tempo, as HTPCs são poucas para encaminhar um projeto maior ou a gente luta com a sobrecarga do professor.

Eu tenho aqui inúmeros professores que tem acúmulo de carga com a prefeitura que dão quarenta, sessenta aulas por semana e que a gente percebe que isso acaba comprometendo o rendimento dele e o compromisso com a escola.

Em relação ao Conselho de Escola, é tudo para ela, sendo que todos na escola vêm lutando e pensando sempre na participação efetiva da comunidade local.

Depois que a entrevista havia sido encerrada, a diretora disse que gostaria de acrescentar mais alguns comentários:

Eu preciso falar mais uma coisa que eu avalio de maneira positiva, uma coisa que eu tenho orgulho no meu trabalho, aqui dentro o trabalho da minha equipe é a vontade e a qualidade dos registros que a gente faz. Por exemplo, um aluno que pede para ir embora alegando motivo de doença, o que for. A gente tem um caderno e anotamos que horas que ele saiu, anotamos também com quem a gente falou, avisando

ou pedindo autorização para dispensá-lo, de qual sala ele é e qual funcionário atendeu esse aluno. É uma maneira de evitar acidente ou um problema lá fora que possa envolver a escola e a gente se resguarda.

Nós temos por exemplo outro registro relacionado á vida do aluno que apresenta um número excessivo de faltas e que não está levando a sério a escola, ele é chamado, toma ciência, assina e se for menor o responsável é convocado.

Temos um outro registro que a gente usa para manter em dia, mas é muito interessante, por que é a partir do livro de ocorrência, onde são registradas as ocorrências, como os casos de indisciplina que a gente teve. Existe uma pasta com códigos na frente do nome e número do aluno. Já aconteceu antes na escola, do aluno passar o ano inteiro descendo para a direção e nada acontecia, e chapinhava na indisciplina e na nossa atuação. Agora não, com esse controle, à hora que ele chega no limite o responsável é convocado e procuramos mostrar que o seu filho já foi atendido e orientado várias vezes. Isso dá um respaldo e uma segurança pra gente e dá uma resposta da direção para o professor que também sempre cobra uma atitude da direção.

O nosso livro do Conselho de classe e série tem um local para o professor assinar e no final da reunião tem o texto da ata aberto já começado e um espaço em branco para registrar as causas dos problemas identificados, que são assinalados e justificados. A gente tenta reunir informações de todos os sentidos da vida do aluno, porque quando tiver que tomar uma atitude mais drástica ou até positiva, nós temos os registros.

Tudo isso é um orgulho, porque isso dá respaldo e confiança junto a comunidade, aluno e professor, dando coerência ao nosso trabalho sempre apoiado pelo Regimento Interno, pelo ECA e Legislação pertinente.

Como depoimento final, a diretora acrescentou ainda:

“Acredito que a direção de escola foi o maior projeto que abracei na vida depois de criar filhos, que é um projeto transformador, do espaço e transformador da pessoa. O concurso para diretor serviu muito nessa mudança. Tive que me refazer em função do trabalho. Tive que me tornar mais incisiva, deixar de fazer média, mudando também na minha vida pessoal. Perto de 50 anos, senti como uma nova adolescência. Fiz um plano de ação, conhecendo as dificuldades, tive que amolecer o coração...”

A equipe de direção mostrou-se bastante atenciosa no dia da entrevista. Nesse dia estavam na sala da direção, além da diretora, o vice-diretor e o coordenador do período noturno.

Além do interesse pela entrevista concedida pela diretora, havia a finalização da apuração dos votos para a nova formação do Grêmio Estudantil e a entrega de autorização pelos alunos do noturno para uma peça de teatro.

A professora não encontrou dificuldades em responder as perguntas que lhe foram feitas. Respondeu com muita naturalidade e falava muito bem, mesmo com a gravação da conversa.

Durante o depoimento da diretora foi possível notar a utilização não rara de termos que podem indicar centralização por parte da direção quando se trata de questões da escola como: minha escola, meu Conselho de Escola, eu tenho professor, eu ainda tenho alunos, eu tenho índices bons entre outras.

Por outro lado, nas observações realizadas na escola e na atuação da diretora não se percebe essa centralização. Portanto a sua entrevista e a sua atuação tornam-se melhor compreendidas no interior da escola, na relação que mantém com todos, na atenção especial com os alunos.

Uma outra questão que desperta muito a atenção é a alegada falta de tempo da diretora para lidar com as questões pedagógicas da escola, quando sabemos que a parte pedagógica depende do apoio da diretora e nem sempre de sua atuação direta, mas do seu empenho em sustentar o trabalho e agregar os docentes, alunos e pais em torno de metas educativas claras. O diretor torna-se um verdadeiro “ponto de referência” e constitui o desencadeador privilegiado de qualquer ação específica que vise à melhoria da qualidade do ensino. Portanto, esta é uma segunda questão da escola, também melhor compreendida na dinâmica cotidiana do trabalho escolar, pois a diretora é, sem dúvida, um ponto de referência, ainda que não se possa dizer que agregue as pessoas em torno metas sempre claras.

3.2.4 Observações Complementares.

A escola pública de São Paulo enfrenta graves problemas nos dias de hoje, já apontados anteriormente, o que poderá representar dificuldades em administrá-la.

Um deles é a troca constante de equipe de direção. Diretores pedem remoção para outras escolas pelo fato de uma ser mais organizada que a outra, muitas vezes para escola

de 1ª a 4ª série, por acharem que essas são mais fáceis de serem administradas ou simplesmente por uma escola apresentar um certo grau de dificuldade em relação a outra.

Para aqueles que permanecem na escola fica a dificuldade em engrenar o Projeto Pedagógico e até mesmo lidar com a questão disciplinar. Percebe-se que existe uma nítida correlação entre incidência de problemas disciplinares ou administrativas e o estilo de ação do professor e a atuação do diretor na escola.

O trabalho desenvolvido na escola por uma equipe de direção, de professores e funcionários permanentes ou com estabilidade profissional favorece o desenvolvimento do trabalho em equipe que poderá significar: conhecer os interesses e possibilidades uns dos outros; discutir, trocar idéias e dar sugestões; atender, incentivar e apoiar as necessidades e interesses dos alunos e integração, sociabilização no grupo.

A existência de ambigüidades, conflitos e consensos no cotidiano escolar exigem uma gestão coletiva na busca das soluções das demandas educacionais, profissionais e sociais. Dentre as características organizacionais que favorecem o sucesso da escola destaca-se a estabilidade profissional dos personagens da escola.

Na escola selecionada, escola 3, foi possível constatar uma boa composição de profissionais estáveis como podemos perceber abaixo:

A escola apresenta um número de 90 (noventa) professores na Unidade Escolar. Sendo que 47 (quarenta e sete) são Titulares de Cargo, 43 (quarenta e três) são professores OFA (Ocupantes de Função Atividade).

Do total de noventa professores, oito deles trabalham na rede Municipal de Ensino e cinco professores trabalham na rede Particular. Um outro ponto positivo da escola é que 42 (quarenta e dois) professores oferecem dedicação exclusiva a essa escola.

É importante salientar que o quadro de professores efetivos superior ao quadro de professores OFA e o grande número de professores com dedicação exclusiva a essa escola poderá favorecer o desenvolvimento e articulação do trabalho pedagógico pela equipe de direção.

Uma equipe bem formada pode diferenciar-se, com relação à condução e qualidade do trabalho escolar.

Dirigir uma escola é uma tarefa que pressupõe o talento da liderança, qualidade que não pode se confundir com o exercício do arbítrio ou do autoritarismo. Um bom diretor é aquele que orienta, estimula, acompanha, acolhe e liberta. É aquele que articula

para agregar e somar. Nenhum diretor será bem-sucedido se não souber observar e ouvir, se não for capaz de reconhecer demandas e apontar caminhos comuns.

É o diretor que determina, em grande parte, a forma de ser da escola. Portanto ele deve formar uma equipe com estabilidade e compromisso.

Na escola selecionada para esta pesquisa foi possível constatar essa estabilidade da equipe de direção também. A diretora trabalha há 4 (quatro) anos, a vice-diretora há 7 (sete) anos e o vice-diretor há 8 (oito) anos.

Com essa estabilidade a equipe consegue tocar em frente determinadas ações que só são possíveis de dar certo em função do trabalho em conjunto. Como pudemos perceber, certas ações de controle “dão certo” na escola, isto é, não constituem formas de castigo ou perseguição sobre os alunos, mas acabam servindo, não só para o controle, como também para o melhor atendimento a todos eles.

- Registro de alunos que pedem dispensa.

Existe um trabalho incorporado dentro da escola pela equipe de direção e funcionários que é o controle e registro de alunos que desejam ausentar durante o período de aula. Mesmo para aqueles que são maiores de idade, os responsáveis são comunicados da ausência.

- Registro do número excessivo de faltas

Está previsto no “Regulamento Interno” da escola a compensação de ausência. A escola mantém o controle sistemático da frequência dos alunos no bimestre. Ela adota medidas necessárias para que os alunos possam compensar ausências que ultrapassem o limite de 20% do total de aulas dadas ao longo de cada mês letivo. Esse controle está previsto no Artigo 69 do Regulamento Interno da escola.

- Registro de ocorrência

A escola possui um livro de ocorrência disciplinar, que eles chamam de “Livro Ata”. Não se atende um pai ou responsável sem que ocorra o registro da conversa. Para a equipe de direção essa atitude proporciona certa segurança para o responsável e para a equipe. Ao final é realizada a leitura do que foi dito e o responsável assina.

- Informatização do sistema de nota dos alunos.

Algumas escolas públicas mesmo com as dificuldades para implantação de um sistema informatizado, que possibilite ao aluno e ao responsável acesso a sua vida educacional vêm conseguindo isso com sucesso. A escola pesquisada já disponibiliza

esse serviço a comunidade escolar. O sistema foi desenvolvido por uma empresa particular, sendo custeado pela Associação de Pais e Mestres.

Considerando-se a complexidade do trabalho do diretor, é importante para todos aqueles que fazem parte da comunidade escolar a clareza das suas respectivas obrigações e possibilidades de atuar, como nesse exemplo do trabalho com a APM, contribuindo para o compromisso com a qualidade, assumido na definição da política educacional e do ambiente educativo da escola.

Assim, em um contexto de intensas mudanças na sociedade, parece conveniente que o diretor esteja alerta a inovações e tenha alta capacidade de liderança para motivar os docentes e os pais a envolver-se nas iniciativas destinadas a melhorar o funcionamento da escola.

Portanto, é possível refletir que a escola ao cumprir a sua função social influi significativamente na formação da personalidade humana. Cabe à equipe escolar a busca deliberada, consciente planejada, de integração e unidade de objetivos e ações, além de consenso sobre normas e atitudes comuns, na formulação de objetivos sóciopolíticos e educativos. O processo educativo, por sua natureza, inclui o conceito de direção. Com base nesse princípio destaca-se a figura do diretor na gestão da organização do trabalho escolar. A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática.

Em resumo, entre as atividades observadas, as atividades administrativas superam as pedagógicas.

Na entrevista da diretora, percebemos que ela gosta de ter o controle e saber de tudo que está acontecendo no interior da escola. Ela participa das atividades administrativas que julga ser importantes para o bom andamento escolar no dia-a-dia, como prestação de contas, reformas no interior da escola, pagamentos, controle de arrecadações da Associação de Pais e Mestres, atendimento das convocações da Diretoria de Ensino, contato com a comunidade, compras etc.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E REFLEXÃO SOBRE OS DADOS

Ao analisar o dia-a-dia da escola, um grande esforço é o de se tentar entender ou conhecer mais de perto a forma como os determinantes estruturais do sistema social se manifestam em seu interior.

Algumas escolas se mostram claramente singulares, dadas as relações e os fatos que ocorrem no seu interior e no seu entorno. Entretanto, essa realidade singular e única, aumenta a exigência de acuidade, para se entender os fatos observados e elucidar os determinantes imediatos da realidade escolar.

Nesse sentido, tentar entender as práticas administrativas e pedagógicas que ocorrem no cotidiano da escola é o que dá sentido a esta pesquisa que tem como objeto de estudo a atuação do diretor de escola. Considerando que a escola é o local onde se busca de forma sistemática e organizada a incorporação do conhecimento, o diretor de escola pode e deve contribuir para essa busca. Esse profissional, refletindo sobre a educação como apropriação da cultura humana poderá implementar a utilização racional de recursos para a realização de fins educativos, considerando-se como objeto da ação administrativa, as práticas escolares, realizadas com o propósito de alcançar o objetivo pedagógico da escola e uma educação de qualidade.

A partir de um primeiro exame do registro das observações da atuação da diretora da escola selecionada, procuramos separar as atividades exercidas por essa profissional em administrativas, pedagógicas e outras, o que se mostrou pertinente para organizar os dados, mas ainda insatisfatório. Considerou-se que as atividades deverão agora ser analisadas de forma mais articulada, para que se possa compreender o foco central da atuação do diretor de escola.

Nessa perspectiva, não se confirma que o administrativo se separe totalmente do pedagógico. Tal separação é artificial visto que, para realizar-se o ensino e toda ação educativa, o ambiente escolar precisa estar muito bem organizado.

Tendo em vista o caráter da organização escolar a relação entre o aspecto administrativo e o pedagógico é muito estreita. Apesar disso, mesmo sem boa qualidade pedagógica, a ação administrativa pode estar presente, como se fizesse parte da cultura do diretor a necessidade de deslocar maior atenção para as atividades administrativas.

Alguns, por necessidade de registrar a sua passagem, preferem participar mais das atividades administrativas da escola, isso porque as questões relacionadas a manutenção e embelezamento são ações que deslumbram os olhares da comunidade, como também dos órgãos oficiais e ressaltam a importância do diretor.

Portanto, se essas atividades aparecem mais e existe uma cobrança maior sobre elas, o diretor acaba se envolvendo muito mais com o administrativo e naturalmente vai incorporando essa idéia do que seria um bom diretor. Já as atividades pedagógicas, mesmo fazendo parte do discurso, e sendo a razão de ser da escola, podem ser deixadas de lado, caindo no esquecimento do diretor de escola, que passa esse encargo para o coordenador pedagógico, que terá de lidar com essa situação sozinho.

O não envolvimento da equipe de direção com as atividades pedagógicas, pode proporcionar-lhe condições para um razoável desempenho administrativo, na perspectiva mais formal e burocrática. No entanto, esse distanciamento pode gerar situações de desconforto, quando essa equipe precisa enfrentar problemas freqüentes na escola como aqueles relacionados com a indisciplina ou a violência, por exemplo. Essas questões costumam dificultar e emperrar até mesmo as atividades administrativas. Ou seja, certos problemas do cotidiano escolar podem dificultar o bom desenvolvimento do trabalho do diretor, especialmente se esse trabalho estiver distanciado do trabalho pedagógico e educativo da escola.

Assim, de um lado, compreendemos que a ação administrativa pode existir, ainda que de maneira problemática, à parte da dimensão pedagógica. Por outro lado, uma proposta pedagógica consistente não se sustenta sem uma adequada atuação administrativa, que organize a escola, dando suporte à dimensão educativa do trabalho escolar.

Se considerarmos, entretanto, a classificação das atividades escolares em atividades-meio e atividades-fim, conseqüentemente o âmbito de atuação do diretor refere-se às atividades-meio, de administração e também de apoio às atividades pedagógicas. Dizer, portanto, que o diretor se concentra na atuação administrativa, não esclarece se essa atuação é mais formal e burocrática ou se está mais voltada à sustentação do processo ensino-aprendizagem, oferecendo-lhe condições viabilizadoras ou facilitadoras.

Em busca desse esclarecimento, pode-se, como recurso auxiliar de análise, não separar as atividades observadas em administrativas e pedagógicas, mas graduá-las numa escala que expresse sua maior ou menor aproximação às atividades-fim, relacionadas ao

processo de ensino e aprendizagem, ou seja, à atuação docente e atendimento aos alunos. Para isso, retomamos as atividades observadas graduando-as de 1 a 5, considerando 5 o ponto de maior aproximação às atividades-fim. Em seguida, voltaremos a examinar as atividades dos diversos grupos dessa escala e sua relevância para a sustentação de um trabalho pedagógico de boa qualidade.

ATIVIDADES-MEIO

| | | | | |
|----|----|----|----|----|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |
|----|----|----|----|----|

 ATIVIDADES-FIM

Critérios de classificação:

1 diz respeito as atividades de assistência à escola em termos administrativos, como a manutenção do prédio, trabalhos e atendimentos a agentes externos e compras;

2 diz respeito a tramitação de papéis, verificação de e-mails, assinatura de documentos, atividades de secretaria, prestação de contas (fazer e conferir), conferência de livro de ponto e atendimento a Diretoria de Ensino;

3 diz respeito a reuniões com a equipe escolar e atendimento funcional aos profissionais da escola;

4 diz respeito ao atendimento pessoal a professores e alunos;

5 diz respeito ao apoio pedagógico, mais específico.

ATIVIDADES OBSERVADAS:

- Reunião com engenheiro, manutenção das instalações escolares - 01
- Encaminhamento de questionário - 02
- Reunião de formatura - 04
- Atendimento e encaminhamento de aluno ao hospital que acidentou na aula de Educação Física - 04
- Reunião na Diretoria de Ensino - 02
- Almoço com diretores de escolas próximas - 02
- Reunião com a equipe escolar. Como está organizada a administração da escola - 03
- Elaboração do quadro de aulas da escola para atribuição – 04
- Saída para serviços externos (compra) - 01
- Atribuição de aula e organização da escola para recepção aos professores - 04
- Entrega de saldo de aula na Diretoria de Ensino - 02
- Serviços prestados na Diretoria de Ensino e Prestação de Contas – 02
- Atendimento a professor para licença – 03
- Verificou E-mail da Diretoria de Ensino -02
- Ampliação da jornada , conferência de livros - 02
- Recebimento de merenda - 01
- Ampliação de jornada de aula - 04
- Entrevistou candidatos a coordenação da escola - 04
- Reunião com funcionários operacionais. Discussão sobre direitos e deveres - 03

- Baixas no PNLD - 02
- Atendimento a candidatos a coordenação do noturno - 04
- Reunião com coordenador - 05
- Visita de do Conselheiro Tutelar - 01
- Visita da supervisora – 01
- Montagem dos grupos de alunos por sala - 02
- Assinatura de guia de licença - 02
- Organização do primeiro dia de aula – 05
- Apresentação antecipada dos professores - 04
- Reunião com os professores - 05
- Confirmação de verba trimestral e compras - 02
- Assinatura de guia de licença - 02
- Verificação de E-mail - 02
- Assinatura de declarações – 02
- Atendimento a bibliotecária – 01
- Assinatura de guia de licença - 02
- Discussão junto aos professores sobre a Progressão Continuada - 05
- Atendimento ao engenheiro da FDE – 01
- Elaboração e distribuição de comunicados de contribuição espontânea - 01
- Prestação de contas, entrega de Q.E e solicitação de Kit (cadeiras e mesas) - 01
- Conferência do livro de ponto - 02
- Conferência de certificados e discussão sobre escala de férias - 02
- Conferência de folha de pagamento - 02
- Reunião com a equipe escolar - 03
- Pedido de doações - 01
- Pedido de doações - 01
- Reunião co professores em HTPC – 05
- Reunião com representantes de sala e Grêmio estudantil - 04
- Reunião com Coordenadora - 04
- Atendimento a professora. Substituição de professora de licença - 04
- Elaboração de horário. Organização do trabalho escolar - 02
- Recepção aos alunos no primeiro dia de aula - 04
- Palestra do Conselho Tutelar - 01
- Elaboração e estratégias para o planejamento - 05
- Coordenação do Planejamento - 05
- Discussão sobre avaliação diagnóstica para identificar alunos com deficiência (visual, mental, auditiva, motora) - 05
- Discussão sobre Progressão Continuada - 05
- Reunião com pais e aplicação da avaliação diagnóstica - 05
- Reunião com representantes de sala - 04
- Busca de apoio e doações junto aos comerciantes próximos da escola - 01

ATIVIDADES – MEIO ↔ ATIVIDADES-FIM

Quantidades

| | | | | |
|----|----|----|----|----|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |
| 13 | 19 | 04 | 13 | 10 |

Na escola selecionada, ao analisar as múltiplas atividades do diretor reorganizadas em grupos, ainda fica evidente o predomínio das atividades mais relacionadas à administração da escola. Compreendemos, contudo, que para o bom andamento da escola e para se atingir uma escola de qualidade, há necessidade de aproximação entre as atividades-meio e as atividades-fim.

Na observação realizada, pudemos perceber que as atividades-meio não se dissociam das atividades-fim, até porque a organização administrativa da escola imprime muito entusiasmo ao trabalho de professores e alunos. Ou seja, esse novo agrupamento possibilitou pensar que existe nessa escola uma administração que favoreceu o trabalho pedagógico.

A boa qualidade do trabalho escolar pressupõe, necessariamente a participação dos alunos, professores, funcionários e comunidade na vida escolar, sendo que a atuação do diretor tem papel determinante na criação desse clima na escola. O diretor junto com sua equipe deverá estar sempre atento aos problemas e necessidades, para encontrar as melhores estratégias de soluções e as possibilidades do envolvimento de todos.

Em termos práticos, as atividades de direção observadas restringem-se ao diretor, que pode centralizar todo o trabalho em suas mãos, como um projeto seu. Quando existe sintonia entre ele e sua equipe de direção, todos acabam se envolvendo nas atividades administrativas rotineiras, seguindo as prioridades apontadas pela direção.

Perante o permanente quadro de precariedades como falta de verba para necessidades básicas, falta de funcionários, falta de material didático, falta de professores comprometidos com a escola e faltas dos professores ao trabalho entre outras, o diretor se vê obrigado a ter um olhar para tudo, buscando superar as dificuldades e realizar o seu trabalho.

Como as escolas públicas são obrigadas a conviver com precárias condições de funcionamento, o diretor pode restringir sua atuação de comando ao atendimento de emergências.

Na escola observada a diretora obriga-se a pensar em meios de conseguir recursos para dar seqüência ao seu trabalho. A escola recebe verbas como todas as outras, mas não é suficiente para o que essa profissional entende que uma escola de qualidade deva oferecer à comunidade escolar.

As reuniões entre a equipe de direção ocorrem semanalmente, sendo que nesses encontros sempre se discutem idéias novas, na tentativa de buscar as condições para uma

escola de qualidade. Sendo a verba oficial considerada insuficiente, o diretor vai em busca de recursos com apoiadores do bairro.

O “porto seguro” do diretor poderia ser a participação da comunidade, principalmente representada no Conselho de Escola, no que diz respeito a transformação da escola. No entanto, isso não acontece.

Segundo Paro (2004, pág. 16) a participação da comunidade na gestão escolar da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos preliminares para aquele que disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades.

Na minha opinião, um critério relevante para analisar a atuação do diretor, considerando os fins da educação pública e o direito de todos os alunos ao conhecimento, é saber se ele busca a articulação das atividades meio como pré-condições ou como viabilizadoras do processo pedagógico. E essa busca pôde ser percebida nos vários grupos de atividades observadas.

Quando a diretora pinta a escola, está presente o objetivo do embelezamento e a conservação do patrimônio, mas ela também acredita que um ambiente limpo e agradável para se estudar poderá animar os professores e proporcionar um ensino de qualidade aos alunos. Portanto, mesmo essa atividade de caráter administrativo, acaba sendo viabilizadora do processo pedagógico.

Observou-se, ainda, a equipe de direção e professores tentam motivar a participação ativa de pais e mães no cotidiano escolar. Existe o incentivo e o fortalecimento da relação entre alunos, famílias e a escola. Para a equipe a participação da comunidade pode ser a chave do sucesso da escola.

Em relação a prestação de contas, a diretora procura cumprir os prazos para evitar cobranças por parte da Diretoria de Ensino. Muitas vezes, para esse cumprimento dos prazos a diretora e sua equipe extrapolam o horário de trabalho. Ela acredita que fazer só as obrigações mínimas, os deveres básicos e apenas cumprir seu horário de trabalho não basta. É necessário ir além.

A equipe apresenta uma atenção especial aos alunos não só desde os cumprimentos do dia-a-dia como “bom dia”, boa tarde”e “boa noite”, mas também quando procura manter reuniões quinzenalmente com os alunos representantes de salas, do grêmio estudantil e a equipe de formatura. Mostra-se cuidadosa com os registros de

ocorrências e necessidades dos alunos, o que expressa sua atenção e também sua forma de controle da disciplina escolar.

A diretora também acredita que o necessário para se ter uma boa escola e de qualidade é justamente conhecer o aluno, saber quais são as suas necessidades e aptidões, sem esquecer a formação cidadã dos alunos. Os projetos da escola são voltados para a questão social com o objetivo da participação da comunidade.

A diretora tenta movimentar aqueles que estão à sua volta. Ela tem investido a sua energia em todos aqueles que fazem parte da escola. Ultimamente vem apostando no sucesso escolar procurando investir em parcerias com o comércio local, para obter doações de prateleiras e vidros para as janelas.

Averiguando o trabalho da escola escolhida, foi possível constatar o quanto uma escola organizada, com presença e afinidade da equipe de direção podem influenciar no bom andamento do cotidiano escolar. Isso favorece muito o trabalho dos outros profissionais. Dias (1970, p.7) apontou essa relação em função da boa integração no programa de trabalho, que poderá resultar em cumprimento com boa vontade das obrigações, professores que se dedicam em suas tarefas docentes, alunos disciplinados, bom aproveitamento escolar, clima de confiança no trabalho realizado, entre outros.

Por essas situações o diretor consegue dar conta das exigências do cotidiano escolar subordinando-se aos órgãos superiores.

Barroso contribui com nosso trabalho quando aponta que a escola não é um organismo isolado, ela integra um sistema mas precisa de certa autonomia. Como os recursos que asseguram o bom andamento da escola não são providos pela própria instituição, isso significa que o diretor deve pensar em uma administração dos recursos junto às instâncias decisoras, levando em conta o planejamento, a organização e o controle das suas atividades internas. No entanto, isso não invalida a busca de um certo grau de autonomia, que se pode esperar quando na escola o esforço coletivo imprime uma forma própria ao trabalho da escola.

Os dados examinados nos sugerem que dentro da escola o diretor é uma espécie de “faz-tudo”, sendo cobrado constantemente. Ele sustenta a ação e as alterações do papel do Estado nos processos de decisão e administração da educação. Essas alterações ocorrem no sentido de transferir poderes e funções para a escola, reconhecendo esse local como lugar central de gestão, o que confere maior responsabilidade ao diretor. Como “faz-tudo”, sua atuação resolve todas as emergências e sustenta o funcionamento da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O nosso trabalho teve como principal objetivo discutir, sem contudo esgotar, a atuação do diretor de escola, especificando a importância deste profissional neste processo.

A questão administrativa e pedagógica foi considerada como mediação importante no processo de ensino e aprendizagem, evidenciando-se o fato de o diretor ser um profissional diferenciado na escola em relação a essa questão.

No cotidiano escolar, na realidade do dia-a-dia, procurou-se saber como o diretor dá conta das situações previsíveis e das inusitadas que aparecem no interior da escola.

Após discussões incessantes, estudo exploratório, aplicação de questionário, levantamento de dados, entrevista, observações, participação nas atividades da escola escolhida, para se entender a atuação do diretor de escola pública foi possível refletir sobre as dificuldades que esse profissional enfrenta em seu cotidiano escolar, considerando-se o peso das exigências de um sistema hierárquico que coloca todo o poder nas mãos do diretor.

Percebemos que a diretora acaba por incorporar as regras estabelecidas pelo Estado, que lhe conferem o “status” de autoridade máxima no ambiente escolar. Nesse sentido o Estado acaba se eximindo das responsabilidades, repassa para a comunidade e aos próprios atores da escola a obrigatoriedade de gerenciamento com bons resultados de manutenção física, apresentação de prestação de contas em dia, boa participação da comunidade em todos aspectos, bom rendimento escolar, quadro completo de professores e funcionários e muito mais. Nessa perspectiva, cabe ao diretor assumir essas responsabilidades dentro da escola.

Ter na figura do diretor a autoridade máxima na escola parece até ser interessante para o Estado, porque ele acaba inconscientemente assumindo a culpa pelos problemas e pelo fracasso escolar.

A direção de uma escola não se identifica com a de outras organizações como as empresas. Além do processo organizacional uma escola se distingue por seu imperativo social e pedagógico.

Por essa razão na escola, o diretor para atingir a qualidade e a eficácia das atividades vai além da mobilização da legislação, das pessoas que fazem parte da unidade escolar, extrapola o seu horário de trabalho, além da realização de atividades junto à comunidade.

É evidente que esse profissional não pode ater-se apenas às questões administrativas, imaginando que elas são as únicas atividades importantes. Também não é possível afirmar que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor. É importante ao diretor a consciência do papel de aglutinação que ele deve desempenhar dentro da escola.

Cabe a ele desenvolver uma visão de conjunto e uma atuação que articule a escola em todos os seus segmentos: administrativos, pedagógicos, financeiros, culturais. A escola deve ser vista como um todo. Esse todo exige uma organização para exercer a função de educar e instruir. No entanto como afirma Sacristan (1999, p.131), chegar a essa compreensão exige atuação competente e muita reflexão:

A educação para os agentes que a realizam pressupõe o desenvolvimento de processos reflexivos de primeiro nível inseridos no contexto de seu senso comum e das instituições dentro das quais operam. Na modernidade, instaura-se, como toda vigência o princípio de que esses processos, assim como o projeto de educação que estimula o sistema escolar, devem ser dirigidos racionalmente e de forma científica, desenvolvendo, assim, um âmbito de flexibilidade de segundo nível que enriquece o primeiro.

A administração ou a gestão significa, ainda, mobilizar pessoas e recursos para atender exigências que passam pelas mãos do diretor. É inegável que uma escola que apresente características mínimas de organização fará a diferença. Uma escola que funciona bem facilita a aprendizagem dos seus alunos. Uma escola bem organizada e dirigida cria condições favoráveis ao processo ensino-aprendizagem.

A comunidade escolar (professores, alunos e funcionários), espera encontrar na escola condições dignas de atendimento, como quadro de funcionários que trate os alunos com o mínimo de respeito.

Todos esperam também que a escola cumpra o seu papel como uma instituição social e que apresente unidade em seus objetivos no processo ensino-aprendizagem, racionalidade e transparência no uso dos recursos financeiros.

Nesse contexto o diretor terá um papel muito importante, pois fica evidente que tanto o órgão central, professores, alunos, funcionários e comunidade esperam que o diretor resolva os problemas da escola e apresente características que lhe possibilitem:

- Observar e refletir sobre o cotidiano escolar;

- Promover integração com a comunidade;
- Planejar ações voltadas para o contexto sócio-econômico;
- Acompanhar e avaliar o desenvolvimento da proposta pedagógica, entre outras.

Administrar uma escola pública vai significar participação de corpo e alma do diretor, já que tamanhas são as exigências atribuídas a esse profissional.

Sendo assim, a hipótese que norteou a construção desse estudo partiu do princípio de que as atividades administrativas do diretor de escola pública do Estado de São Paulo superam as outras atividades realizadas no interior da escola. Porém essa hipótese foi confirmada apenas parcialmente.

Esse foi um ponto de partida básico para o desenvolvimento da pesquisa, porém o que percebemos em nossa observação e acabou se tornando um princípio muito importante de análise é que a separação entre as tarefas administrativas e as tarefas pedagógicas não explica a atuação do diretor.

Quando falamos em separação estamos nos referindo a situação do diretor dar maior atenção para uma atividade e menos para a outra. Hoje entendemos que o papel do diretor de escola no atual contexto de administração implica a busca de qualidade do ensino, troca de informações com nível central, troca de experiência positiva com diretores de outras escolas e interação com a comunidade. São exigências complexas, que exigem do diretor a realização de tarefas na escola, nem sempre fáceis de compreender na relação com o processo pedagógico.

A partir da observação na escola escolhida, percebemos que um grande problema ou obstáculo enfrentado pela diretora está relacionado ao tempo, ou seja, ela se prende demasiadamente aos prazos definidos pelos órgãos centrais.

Talvez as soluções possíveis seriam definições de prioridades elaboradas a partir do coletivo, o que poderia levar a escola a um maior equilíbrio entre o administrativo e o pedagógico.

O diretor deve romper com os entraves criados principalmente a partir de uma postura autoritária, apresentando divisão de tarefas mais racional. Se a escola possuir pessoal em número suficiente e capacitado, é inegável que o trabalho do diretor será mais tranquilo e a própria qualidade da escola será diferenciada. Foi o que constatamos na escola escolhida.

A rotina do funcionamento da escola pode ser a possibilidade do diretor aperfeiçoar continuamente a sua atuação.

Cabe-nos outra reflexão de que o trabalho escolar de qualidade e eficácia apenas terão sentido se desenvolvidos em um campo de forças de um projeto, onde o diretor vai se tornar o principal condutor, participando, orientando, cobrando a participação dos atores da escola. Isso revela a importância que tem o diretor na elaboração, na consolidação e na implementação do projeto educacional.

A participação do diretor, como agente de transformação e de desenvolvimento na condução de todas as atividades administrativas, pedagógicas, sociais, políticas, parece-nos insubstituível. Embora o diretor possa delegar responsabilidades, nas várias etapas da organização da escola, cabe a ele estabelecer diretrizes gerais.

É importante que o diretor não abandone o apoio pedagógico mesmo com os outros afazeres do cotidiano escolar, se considerarmos que o componente pedagógico, de instrução e educação, é o que justifica a existência da escola e dá sentido a todos esses afazeres do cotidiano.

Ser diretor de uma escola pública, nos dias de hoje não tem significado uma tarefa fácil. Tem sido considerado nos meios educacionais um burocrata a serviço das cúpulas administrativas: Isso se explica porque o diretor se ocupa no cumprimento das inúmeras tarefas originadas dos órgãos centrais, o que acaba emperrando a articulação e o desenvolvimento das ações mais próprias da escola. Sem a atuação dinâmica de sua força, o conjunto da atuação da escola se desarticula, suas partes podem funcionar desordenadamente.

O diretor deverá ser um líder e formar uma boa equipe. Uma equipe bem formada pode diferenciar-se. Para a formação de equipes há alguns princípios básicos a serem considerados como: saber motivar, elogiar, dirigir, delegar e reconhecer. O diretor deverá ser capaz de reunir tudo isso.

É possível ao diretor pensar em uma escola que caminhe para frente, que consiga enfrentar os muros das imposições legais, sociais e econômicas. É possível construir uma escola que atue em torno de um projeto educativo e reflita, e não uma escola que apenas executa o que os órgãos centrais determinam. Torna-se importante a postura do diretor que apresente ambição estratégica, mas que também olhe para o futuro, que defenda e discuta suas próprias regras, consciente de estar buscando sua parcela de autonomia responsável, que saiba avaliar sua atuação compreendendo os resultados alcançados e preparando os passos seguintes para avançar no desenvolvimento de uma escola com projeto coletivo, de professores e alunos, e não só com projeto do seu diretor. Para avançar em suma, na direção de uma escola pública de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Raquel Lazzari Leite (org.). *Formação de Educadores: desafios e perspectivas*. São Paulo: Editora Unesp, 2003.

BARROSO, João. *O Estudo da Escola*. Porto Editora, 1996

BORGES, Abel Silva. *Diretor de escola. Profissão: esperança e paixão*. In: *O papel do diretor e a escola de 1º grau*. São Paulo: FDE, 1992

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo– SP: Markron Books, 1994, 3ª edição

CONSED. *Gestão Educacional: Tendência e Perspectivas*. São Paulo: Cenpec, 1999. (Série Seminários CONSED)

DIAS, José Augusto. 1967. *Magistério Secundário e a Função do Diretor*. Tese de Doutorado. São Paulo: USP/Faculdade de Educação.

_____.1970. *Magistério Secundário e a Função de Diretor. Direção de Escola Média*.(24 páginas) São Paulo:USP/ Biblioteca da Faculdade de Educação.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários á prática educativa*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra S/A, 2001.

GLATTER, Ron (1992) *A Gestão como Meio de Inovação e Mudança nas Escolas*. In NOVOA, Antonio. (coord). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicação Dom Quixote, pp. 141-161.

NÓVOA, Antonio.(coord). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp.139-160.

HUTMACHER, Walo, 1995. *A escola em todos os seus estados:das políticas de sistemas as estratégias de estabelecimento*. In NÓVOA, Antonio.(coord.). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp.45-76.

LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia Geral*. 5ª ed. São Paulo Atlas, 1976.

LIBÂNEO, José Carlos. *A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática*.Goiânia: Editora Alternativa,2001.

LIBÂNEO, José Carlos et al. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK (et. al), Heloísa. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP & A, 2000, 4ª Edição.

PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento dialógico:como construir o projeto político-pedagógico da escola*. São Paulo, Cortez, 2002.

- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. Ed. Ática, 2004.
- PEREIRA, Luiz. *O Magistério Primário numa Sociedade de Classes*. São Paulo: Pioneira, 1969.
- SACRISTAN, J. Gimeno. *Poderes Instáveis em educação*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- SAVIANI, Dermeval. *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. São Paulo: Cortez Editora: Autores Associados, 1985.
- TEDESCO, Juan Carlos. *Principais tendências regionais e internacionais. Gestão Educacional: Tendência e Perspectiva*. São Paulo: Cenpec, 1999, pp. 41-51.
- ORDONHES, Maria Ignês. *O papel pedagógico do diretor escolar na produção discente dos Cursos de Pós-graduação em Educação das Universidades Paulistas (1970 a 1999)*. São Paulo: PUC/SP. Dissertação de Mestrado, 2002.
- VALERIAN, Jean. *Gestão da escola Fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2002
- VIEIRA, Sofia L. *Escola – Função social, gestão e política educacional..* São Paulo: Editora Cortez, 2001.

Legislação Consultada

- BRASIL. *Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 .Estabelece as Diretrizes Nacionais para a Educação Brasileira.*
- SEE – Secretaria de Estado da Educação de São Paulo - *Comunicado de 22.03.95 “Diretrizes educacionais para o Estado de São Paulo, no período de janeiro de 1995 a 31 de dezembro de 1998”, DOE de 23.03.95.*
- SEE – Secretaria de Estado da Educação de São Paulo - *Comunicado SE DE 5 de dezembro de 2000 .Sobre a bibliografia do concurso público de Diretor de Escola.*
- SEE – Secretaria de Estado da Educação - *Relatório SARESP Conhecendo os resultados da avaliação. volumes I,II,III,IV,V,VI - S.P.:FDE, 2000de São Paulo –98.*
- SEE – Secretaria de Estado da Educação de São Paulo – *Manual de Orientação – SARESP 2000, S.P.:FDE, 2000.*

ANEXOS

Anexo - 1

Questionário de Identificação. “A atuação do diretor de escola pública de São Paulo: determinações administrativas e pedagógicas do cotidiano escolar”

Sr(a) diretor(a), este questionário e posteriormente a entrevista que será aplicada em sua escola foram elaborados com a finalidade de ampliar estudos e a investigação sobre o diretor de escola. Neste sentido, as informações a respeito das características da escola e da atuação do diretor são relevantes.

Instruções:

Este questionário tem por objetivo identificar as características que os diretores imprimem aos diferentes contextos escolares em que atuam. É composto de duas partes:

Parte I: reúne um conjunto de questões relativas às características da escola: identificação da escola; prédio e equipamentos; participação da escola em projetos específicos; e participação da comunidade na escola.

Parte II: envolve a parte de entrevista e reúne questões relativas à atuação do diretor e a gestão pedagógica:

CARACTERÍSTICA DA ESCOLA**Parte I – IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA**

1- Essa escola é:

- a) de 1ª a 4ª série e Ensino Médio
- b) de 5ª a 8ª série
- c) de 1ª a 8ª série
- d) de 5ª a 8ª série e Ensino Médio
- e) de 1ª a 8ª série e Ensino Médio
- f) de Ensino Médio

2- Essa escola funciona em:

- a) 1 turno
- b) 2 turnos
- c) 3 turnos (2 diurnos e 1 noturno)
- d) 3 turnos (3 diurnos)
- e) 4 turnos
- f) período integral (CEFAM)

3-Essa escola possui:

- a) até 7 classes
- b) de 8 a 20 classes
- c) de 21 a 30 classes
- d) mais de 40 classes

4-No momento, essa escola:

- a) conta com um professor-coordenador
- b) conta com dois professores-coordenadores
- c) está sem professor-coordenador
- d) não preenche os critérios da SEE para ter professor-coordenador

Prédio e Equipamentos

Avalie as condições de conservação das instalações escolares:

| | Precária | Regular | Boa | Excelente | Não se aplica |
|-----------------------------------|----------|---------|-----|-----------|---------------|
| 5- Prédio escolar | a | b | c | d | e |
| 6- Salas de aula | a | b | c | d | e |
| 7- Laboratório(s) | e | b | c | d | e |
| 8- Sala de informática | a | b | c | d | e |
| 9- Sala-ambiente | a | b | c | d | e |
| 10-Biblioteca | a | b | c | d | e |
| 11-Sala(s) para exibição de vídeo | a | b | c | d | e |
| 12-Quadra(s) | a | b | c | d | e |
| 13-Sala para professores | a | b | c | d | e |
| 14-Sala espec.p/prof.coordena. | a | b | c | d | e |
| 15-Espaço p/ Grêmio Estudantil | a | b | c | d | e |

Indique, para cada um dos equipamentos relacionados, quantos apresentam condições normais de uso:

| | Todos | Metade | Alguns | Nenhum | Não existem |
|-----------------------------------|-------|--------|--------|--------|-------------|
| 16-Televisor(es) | a | b | c | d | e |
| 17-Vídeo | a | b | c | d | e |
| 18-Retroprojektor(es) | a | b | c | d | e |
| 19-Computador conectado Internet | a | b | c | d | e |
| 20-Computador p/ uso do professor | a | b | c | d | e |
| 21-Computador(es) p/ alunos | a | b | c | d | e |
| 22-Antena parabólica | a | b | c | d | e |
| 23-Aparelho de som | a | b | c | d | e |

O DIRETOR E A GESTÃO PEDAGÓGICA

Informações sobre o diretor

24 - Sexo:

- a) masculino
- b) feminino

25 - Idade:

- a) até 25 anos
- b) de 26 a 30 anos
- c) de 31 a 35 anos
- d) de 36 a 40 anos
- e) 41 anos ou mais

26 - Há quantos anos você trabalha na área da educação?

- a) menos de 5 anos
- b) de 5 a 10 anos
- c) de 11 a 15 anos
- d) de 16 a 20 anos
- e) mais de 20 anos

27 - Há quantos anos você trabalha nesta escola?

- a) menos de 5 anos
- b) até 10 anos
- c) até 15 anos
- d) até 20 anos
- e) mais de 20 anos

28 - Há quantos anos você é diretor desta escola?

- a) menos de 5 anos
- b) até 10 anos
- c) até 15 anos
- d) até 20 anos
- e) mais de 20 anos

29 - Qual é a sua situação funcional nesta escola?

- a) efetivo
- b) designado

30 - Você lecionou durante quantos anos?

- a) menos de 5 anos
- b) até 10 anos
- c) até 15 anos
- d) até 20 anos
- e) mais de 20 anos

Ao realizar esses levantamentos, quero ter um mapa que me de indicações do local em que o meu sujeito trabalha e cruzar esses dados (características da escola: identificação da escola; prédio e equipamentos; participação da escola em projetos específicos; e participação da comunidade na escola).

Anexo - 2

Quadro de Registros e Observações da Atuação do Diretor.

QUADRO DE REGISTRO DAS OBSERVAÇÕES**Dia -29/11/2005 – Manhã – Tempo de Observações: 04 horas**

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 8:00 horas | 2ª Hora 9:00 horas | 3ª Hora 10:00 horas | 4ª Hora 11:00 horas |
|---------------------|---|---|--|------------------------|
| Administrativa | | | -Reunião com engenheiro da Fundação para Desenvolvimento Escolar.*** | -Idem. |
| Pedagógica | -Realizou reunião com todos os representantes de salas em todos os períodos.* | | | |
| Outras | | -Atendimento ao pessoal do Grêmio Estudantil da Escola, para organização e discutir sobre a festa de encerramento** | | |

Itens Tratados:

-Rendimento e comportamento em sala;*

-Festa de encerramento e Projeções para o ano seguinte;**

-Discussão de reforma de pequeno porte no telhado da escola.***

Encaminhamento da diretora:

Discussão com os representantes de sala e grêmio em busca de soluções. A festa de encerramento ficou marcada para o dia 10 de dezembro com o envolvimento do pessoal do projeto “Escola da Família”.

Em relação a presença do engenheiro na escola,esse profissional orientou a diretora para encaminhar ofícios de solicitação a Diretoria de Ensino ao setor de “Planejamento”.

COMENTÁRIOSA reunião com os representantes de sala e do grêmio estudantil ocorreu com a finalidade de colher informações de tudo que deu certo e o que não deu no ano de 2005, além de serem tratados assuntos como rendimento e comportamento dos alunos em sala de aula e a festa de final de ano. Ao final achei que a reunião foi bem conduzida, apenas com o detalhe do tempo. A diretora sempre passava aos alunos a seguinte fala: “*Qual o balanço que podemos fazer do ano*”**Dia -30/11/05 - Manhã - Tempo de Observações: 04 horas**

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 8:00 horas | 2ª Hora 9:00 horas | 3ª Hora 10:00 horas | 4ª Hora 11:00 horas |
|---------------------|---------------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Administrativa | -Entrega e aplicação de questionário. | Reunião de formatura .* | -Idem. | -Idem. |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | | | |

Itens Tratados:

Reunião de formatura para as turmas de 8ªs série (Ensino Fundamental) e 3ªs séries (Ensino Médio)*

Encaminhamento da diretora:

A vice-diretora encaminhou o questionário para o vice-diretor do período da noite responder.

Em relação a reunião de formatura reuniu os representantes de turmas para reunião com a empresa.

COMENTÁRIOS

A diretora da escola encontra-se de férias, quem está respondendo pela escola são os vice-diretores de cada período. Percebi uma certa resistência ou medo da vice-diretora em assumir a resposta do meu questionário, pois me pediu para falar com o vice-diretor da tarde/noite, que estava respondendo pela direção da escola. A diretora estava de férias.

Retornei no período da noite e não tive nenhum problema com o questionário diagnóstico preparado. Percebi que havia reunião de formatura também para o período noturno.

Dia – 02/12/05 – Tarde - **Tempo de Observações: 03 horas**

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 13:00 horas | 2ª Hora 14:00 horas | 3ª Hora 15:00 horas | 4ª Hora 16:00 horas |
|---------------------|--|-------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Administrativa | | | | |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | -Atendeu aluno que acidentou na aula de educação física. | -Socorreu, encaminhando ao hospital | -Idem | -Idem |

Itens Tratados:

Atendimento ao aluno seguido de prestação de socorros.

Encaminhamento da diretora:

Levou o aluno ao hospital mais próximo.

COMENTÁRIOS

A diretora havia chegado a escola, estava se preparando para almoçar quando recebeu a notícia de um acidente que havia ocorrido na aula de Educação Física. Coube a diretora da escola sair correndo com o aluno em seu carro e levá-lo ao hospital Pedreira que fica nas imediações da escola. Ela permaneceu no local até os responsáveis pelo aluno chegarem.

Foi possível perceber que a diretora ficou bastante abatida com aquele acidente na aula de educação física e convocou o professor para maiores esclarecimentos.

Dia – 06/12/05 – Manhã - **Tempo de Observações: 04 horas**

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 8:00 horas | 2ª Hora 9:00 horas | 3ª Hora 10:00 horas | 4ª Hora 11:00 horas |
|---------------------|--|------------------------------------|------------------------|--|
| Administrativa | -Convocação de reunião de diretores na Diretoria de Ensino.* | -Reunião na Diretoria de Ensino.** | -Idem | -Almoço com diretores de escolas próximas. |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | | | |

Itens Tratados:

Procedimentos de matrículas para 2006 e festa de encerramento.*

Orientações de inscrições do professor efetivo e OFA para o ano seguinte.**

COMENTÁRIOS

A diretora se manifestou na reunião, pedindo a palavra e opinando e ao mesmo tempo tirando dúvidas sobre a orientação de matrícula pelo sistema.

Ao final da reunião, pelo fato de ser final de ano e aquelas profissionais não se encontrarem mais, por conta da correria de final de ano nas escolas, as amigas diretoras foram almoçar juntas, como forma de confraternização entre elas.

Dia -30/01/2006 – Manhã - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 8:00 horas | 2ª Hora 9:00 horas | 3ª Hora 10:00 horas | 4ª Hora 11:00 horas |
|---------------------|--|--|--|---|
| Administrativa | Reunião da equipe da direção, secretária e coordenação.* | -Análise da grade curricular, com a secretária. -Reunião com o encarregado da pintura. -Assinou declarações de escolaridade.** | -Orientou a vice-diretora para elaboração do quadro de aulas e salas da U.E. -Atendeu ligação da Diretoria de Ensino. | -Saída para compra de tinta. -Orientou a equipe. |
| Pedagógica | | | Conversa com coordenadora pedagógica do período diurno, sobre a falta do coordenador p/ período noturno | |
| Outras | Atendeu dois telefonemas particulares. | | | |

Itens Tratados:

Discussão sobre atribuição de aula em 2006*

Análise de grade curricular, pintura da escola, elaboração do quadro de aulas, compra de material de pintura, assinatura de declarações e telefonemas da Diretoria de Ensino.**

Encaminhamento da diretora:

Reunião e orientações para a equipe de direção e discussão com encarregado de pintura e orientação.

COMENTÁRIOS:

A diretora se mostrava tranqüila em relação à atribuição de aula que aconteceria no dia seguinte, visto que a escola receberia um número significativo de professores novos e ela gostaria de passar uma boa impressão para os colegas novos.

Dia -31/01/06 – Manhã - Tempo de Observações: 04 horas

Processo Inicial para atribuição de classes/aulas.

Manhã: Titulares de Cargo.

I-Constituição de Jornada – Licenciatura Plena – Disciplina Específica/não Específica.

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 7:00 horas | 2ª Hora 8:00 horas | 3ª Hora 9:00 horas | 4ª e 5ª Hora 10/11:00 horas |
|---------------------|--|---|--|--------------------------------|
| Administrativa | -Verificação da limpeza da escola e dos recados do dia anterior; -Organização da recepção aos professores, orientação e preparação do café. | -Conferência nova do quadro de aulas, com a grade escolar; -Recepção aos professores antigos e novos que chegavam para a escolha de aulas. | -Participação ativa na atribuição das aulas; -Orientação aos professores da necessidade de preenchimento de declaração de acúmulo ou não de aula. | -Idem |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | -Atendeu uma mãe. Solicitou que a mesma voltasse em outro horário. | | |

Encaminhamento da diretora

Atendimento aos professores, atribuição de aula e conferência do saldo com equipe de direção.

COMENTÁRIOS:

A diretora foi bastante pontual na sua chegada a escola. Os professores efetivos da casa e os que estavam chegando, observavam a escola com bons olhos. O que mais chamava a atenção dos professores era a pintura e a limpeza da escola.

Os professores já conversavam sobre uma boa perspectiva para o ano letivo de 2006.

Dia -31/01/06 – Tarde - **Tempo de Observações: 04 horas**

Atribuição de aula continuava na Diretoria de Ensino para Titulares de Cargo

I – Constituição de Jornada

a) Parcialmente constituído – b) Adido. ensino. Quando retornou a escola não havia almoçado. Ela mandou comprar um marmite e quando se

Art. 10, da Res. SE. Nº 90/05

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 12:30 | 14:00 Horas | | |
|---------------------|--|--|---|--|
| Administrativa | -Entrega de saldo de aula do período da manhã na Diretoria de Ensino | -Chegou na escola; -Verificou o andamento do serviço de pintura | -Atendeu telefonema da Diretoria de Ensino. -Voltou a Diretoria de Ensino. | -Prestação de conta na Diretoria de Ensino |
| Pedagógica | | -Atendeu uma professora da escola que gostaria de conversar sobre um projeto a ser desenvolvido. | | |
| Outras | | | | |

Encaminhamento da diretora

Entrega de saldo de aula, conversa sobre pintura com o responsável e acerto e prestação de conta do PEME

COMENTÁRIOS:

Esse foi um dia com muitas atividades para a diretora. Teve de participar da atribuição de aula no período da manhã e entregar o saldo de aulas na Diretoria de E preparava para almoçar recebeu uma ligação e teve que retornar a Diretoria de Ensino. O assunto era prestação de contas do PEME (Projeto de Enriquecimento da Merenda Escolar).

Dia -01/02/06 – Manhã - **Tempo de Observações: 04 horas**

Atribuição de classes/aulas

Manhã – Titulares de Cargo. Ampliação de Jornada(Disciplina Específica) – Aulas Livres

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 8:00 horas | 2ª Hora 9:00 horas | 3ª Hora 10:00 horas | 4ª Hora 11:00 horas |
|---------------------|---|--|--|--|
| Administrativa | -Como era um dia mais tranquilo, a diretora estava cedo na escola. -Recebeu professores para ampliação de jornada. | -Como recebeu poucos professores, se ausentou da sala e a atribuição ficou por conta da vice-diretora e da secretária da escola. | -Entrou na Internet para verificar E-mail da Diretoria de Ensino | -Verificou com a Coordenadora pedagógica os livros de matemática e português recebidos pela U.E. -Conversou com a Secretária da escola sobre licença médica solicitada por professora da U.E. |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | | | |

Encaminhamento da diretora

Participou da ampliação da jornada dos professores com carga suplementar, conversou com a professora que estava solicitando licença prêmio se mostrando preocupada com a mesma.

COMENTÁRIOS:

A diretora como sempre se mostrou bastante prestativa e com a intenção de acertar a vida de todos os professores. No período da tarde a diretora se dirigiu a Diretoria de Ensino para novamente entregar saldo de aulas. Nesse dia os titulares de cargo puderam ampliar a jornada na Diretoria.

Dia -02/02/06 – Manhã - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 8:00 horas | 2ª Hora 9:00 horas | 3ª Hora 10:00 horas | 4ª Hora 11:00 horas |
|---------------------|--|-------------------------|--|------------------------|
| Administrativa | Atribuição/aumento de carga de aulas. Recebimento de nota de merenda. | Complementação de carga | -Idem | |
| Pedagógica | | | -Recebeu e entrevistou uma professora candidata a coordenação da escola. | -Idem. |
| Outras | | | | |

Encaminhamento da diretora

Combinação de horário com a vice-diretora para que a diretora não comparecesse na escola no período da manhã.

COMENTÁRIOS:

Foi um período tranquilo para a direção.

Dia -06/02/06 – Noite Tempo de Observações: 04 horas -

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 18:00 horas | 2ª Hora 19:00 horas | 3ª Hora 20:00 horas | 4ª Hora 21:00 horas |
|---------------------|---|------------------------|------------------------|---|
| Administrativa | | | | |
| Pedagógica | -Reunião da equipe de direção (diretora, vice-diretor e coordenadora) com o novo coordenador. | -Idem. | -Idem. | -Idem. |
| Outras | | | | A diretora recebeu um conselheiro do Conselho Tutelar da região onde acertaram uma palestra para o período da tarde |

Encaminhamento da diretora

Leitura e discussão do artigo 2º da resolução 35 de 07/04/2000.

COMENTÁRIOS

A diretora informou sobre a maneira de trabalhar do novo coordenador, conhecendo as pautas de reunião de HTPC, o que se discute nessas reuniões e como deveria ser a cobrança dessas discussões.

Dia -07/02/06 – Tarde - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 13:00 horas | 2ª Hora 14:00 horas | 3ª Hora 15:00 horas | 4ª Hora 16:00 horas |
|---------------------|---|------------------------|------------------------|---|
| Administrativa | -Organização do ano escolar; -Reunião com funcionários operacionais: agentes de serviços escolares, agentes de organização escolar e secretária. | -Idem. | -Idem | |
| Pedagógica | | | | -Verificou a opção de horário dos professores e ajudou a professora de matemática (da casa) na elaboração do horário. |
| Outras | | | | |

Encaminhamento da diretora

Foram discutidos o cumprimento dos respectivos horários e suas obrigações

COMENTÁRIOS

Percebi o quanto a diretora estimulou o desenvolvimento profissional dos servidores subordinados, permitindo aos mesmos que dessem sugestões para melhoria dos serviços. Nessa reunião a diretora redefiniu os diversos papéis desses segmentos e quem seria responsável por eles, para evitar interferências indevidas de uns sobre os outros.

Dia -08/02/06 – Manhã- Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 07:00 horas | 2ª Hora 08:00 horas | 3ª Hora 09:00 horas | 4ª Hora 10:00 horas |
|---------------------|---|---|--|------------------------|
| Administrativa | -Organização da vida escolar; -Elaboração de quadro determinando tarefa dos funcionários operacionais. | -Atendeu uma servente reclamando do relacionamento com outra servente. Passou o caso para a vice-diretora resolver. | -Orientação a Coordenadora pedagógica para verificar e dar baixa nos livros recebidos (PNLD) | -Idem |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | | | |

Encaminhamento da diretora

Elaboração de quadro para distribuição de horário, digitação da baixa nos livros do Plano Nacional do Livro Didático.

COMENTÁRIOS

A diretora expediu determinações necessárias à manutenção da regularidade dos serviços.

Foi possível verificar um quadro de reuniões para a equipe de direção e coordenação; para o pessoal operacional (agentes de serviços, agentes de organização escolar e secretário)

-Pessoal da secretaria – mensal;

-Agentes de Serviços Escolares e de Organização da Escola – quinzenal;

-Pessoal de apoio – semanal.

No quadro dos funcionários operacionais constavam obrigações como: quem deveria varrer corredores, salas de aulas e pátio.

Dia -09/02/06 – Manhã Tempo de Observações: 04 horas -

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 07:00 horas | 2ª Hora 08:00 horas | 3ª Hora 09:00 horas | 4ª Hora 10:00 horas |
|---------------------|---|-----------------------------------|---|------------------------|
| Administrativa | | -Recebeu a Supervisora da escola. | -Montagem dos grupos de alunos por classes. | -Idem. |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | -Atendimento a pais no estácio-namento da escola solicitando vagas para o Ensino fundamental e médio. | | -Ajudou nas montagens das salas, com o auxílio de uma oficial escolar, lançando as novas matrículas no sistema. | |

Encaminhamento da diretora

Recebeu solicitação dos pais em relação a vagas e dirigiu-se a secretaria para ver a possibilidade de oferecer as vagas pleiteadas pelos responsáveis. Recebeu a Supervisora e atendeu as solicitações da mesma (como por exemplo, verificar prontuários de alunos formados no ano anterior) e encaminhou montagens das salas de aula.

COMENTÁRIOS

Aqueles pais já estavam na lista de espera e constantemente vinham até a escola, eles recebiam orientações para aguardar em casa. A diretora conseguiu as vagas naquele dia e momento sem complicar a estrutura escolar. Em relação a montagens de salas vale ressaltar que o sistema caiu constantemente.

Dia -10/02/06 – Noite Tempo de Observações: 04 horas -

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 18:00 horas | 2ª Hora 19:00 horas | 3ª Hora 20:00 horas | 4ª Hora 21:00 horas |
|---------------------|---|---|------------------------|------------------------|
| Administrativa | -Assinou Guia de Licença e conversou sobre a saúde da Profª que estava solicitando a licença. | | | |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | Participou de reunião do CONSEG (Conselho de Segurança Pública da Vila Joaniza) | -Idem. | -Idem. |

Encaminhamento da diretora

Conversa com a Profª solicitante, demonstrando preocupação em relação a saúde da mesma. Participação no Conselho de Segurança, manifestação e encaminhamento da discussão sobre o Distrito Policial localizado nas proximidades da escola.

COMENTÁRIOS

Acompanhei a diretora nessa reunião. Ocorreu a participação de outros diretores da região.

Foram discutidas questões como: como melhorar a segurança das escolas e dos alunos da região e como estava a atuação da Ronda Escolar daquelas escolas.

A diretora se posicionou em relação a algumas questões e novamente foi discutido o problema que a escola apresenta tendo uma delegacia como vizinho.

Dia – 13/02/06 – Manhã - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 06:00 horas | 2ª Hora 07:00 horas | 3ª e 4ª Hora 08 e 9:00 horas | 4ª Hora 10:00 horas |
|---------------------|--|---|---|--|
| Administrativa | -Organização do Primeiro dia de aula.* | | | |
| Pedagógica | | -Com orientação da diretora, equipe de direção e professores recepcionaram os alunos. | -Orientação e apresentação da diretora em sala de aula, conversa, principalmente sobre as mudanças que seriam possíveis para aquele ano junto aos alunos. | -Reunião entre os professores e a direção.** |
| Outras | | | | |

Itens Tratados

Recepção aos alunos, apresentação em sala de aula e reunião com os professores.*

Análise dos problemas enfrentados no primeiro dia de aula.**

Encaminhamento da diretora

Recepção aos alunos, oferecimento de uma merenda especial, apresentação em sala de aula e reunião com os professores após o intervalo, onde cada um pode falar sobre o primeiro dia de aula.

COMENTÁRIOS

Por ser o primeiro dia de aula, foi muito tranquilo. Havia muitos alunos querendo trocar de sala e perdidos. Todos foram colocados em sala de aula.

Na reunião com os professores, cada um pode comentar sobre a montagem das salas e quais os problemas ou coisas boas daquele primeiro dia.

Aquela programação seria válida para os três períodos naquele dia.

Dia -14/02/06 – Tarde - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 13:00 horas | 2ª Hora 14:00 horas | 3ª Hora 15:00 horas | 4ª Hora 16:00 horas |
|---------------------|--|------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Administrativa | -Confirmou recebimento na Internet que a escola recebeu verba trimestral de manutenção * | -Saída para providências externas. | -Idem. | -Idem. |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | | | |

Itens Tratados

Discutiu rapidamente com a equipe escolar as necessidades de materiais.*

Observação de verbas recebidas pela escola, serviços bancários e compras.

Encaminhamento da diretora

A escola recebeu verba trimestral de manutenção de DMPP (Despesa Miúda e de Pronto Pagamento), foi ao Banco Nossa Caixa Nosso Banco para retirar o cartão de pagamento da escola e compra de materiais de escritório e de limpeza.

COMENTÁRIOS

Nessa tarde a diretora tirou para fazer serviços externos, conseguindo retirar o cartão de compra da escola, foi também até a Kalunga e ao Makro. Ao retornar a escola, verificou com o vice-diretor se estava tudo bem e em seguida foi verificar as anotações de recados.

Dia -20/02/06 – Tarde - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 13:00 horas | 2ª Hora 14:00 horas | 3ª Hora 15:00 horas | 4ª Hora 16:00 horas |
|---------------------|--|--------------------------------|------------------------|---|
| Administrativa | -Assinatura de Guia de Licença. -Conversa com o funcionário que estava solicitando a licença. | | | |
| Pedagógica | -Abertura de palestra sobre a importância do Conselho Tutelar. | -Palestra do Conselho Tutelar. | -Idem | -Encerramento e agradecimentos ao Conselheiro sobre a palestra. |
| Outras | | | | |

Encaminhamento da diretora

Conversa e orientação a professora solicitante de licença e palestra do Conselho Tutelar onde foi tratada a importância do órgão.

COMENTÁRIOS

A diretora estava muito feliz por poder proporcionar uma atividade diferenciada aos alunos. O objetivo dessa palestra era a tentativa de melhorar a disciplina dos alunos para o ano letivo de 2006. O Conselheiro procurou destacar para as crianças que o Conselho Tutelar é de grande importância no cumprimento dos direitos da criança e do adolescente, dando suas múltiplas contribuições.

Foi passado aos alunos que qualquer um deles poderia tornar-se conselheiro, pois o Conselho Tutelar era composto por cinco membros eleitos pelos cidadãos locais com mandato de três anos, permitindo ainda a reeleição.

Pelas suas atribuições, verifica-se o importante papel que terá o Conselho na comunidade.

A diretora fez a abertura e encerramento da palestra e a coordenadora pedagógica coordenou os trabalhos.

Dia -24/02/06 – Noite Tempo de Observações: 04 horas -

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 18:00 horas | 2ª Hora 19:00 horas | 3ª Hora 20:00 horas | 4ª Hora 21:00 horas |
|---------------------|---|------------------------|------------------------|--|
| Administrativa | | | | |
| Pedagógica | -Reunião com a equipe escolar para discutir o planejamento do ano letivo; -A diretora estabeleceu estratégias para elaboração do planejamento a ser realizado nos dias 01,02 e 03 de março.* | -Idem | -Idem. | -Distribuição dos horários: 01/03 - para todos os professores a tarde. 02/03- manhã ou noite. 03/03 – tarde ou noite. |
| Outras | | | | |

Itens Tratados

Apresentação e discussão de texto da UDEMO sobre o planejamento

Encaminhamento da diretora

Discussão e seguimento do material enviado pela Diretoria de Ensino para as escolas.

COMENTÁRIOS

A diretora é sócia da UDEMO, sobre a qual deu um depoimento dizendo que a UDEMO é de muita importância para sanar dúvidas dos diretores. Ela estava fazendo uso da revista do sindicato “Projeto Pedagógico 2006”.

Um dos textos em transparência era extraído da revista, dando o significado de planejamento para Padilha:

O significado do termo “planejamento” é muito ambígua, mas no seu uso trivial ele compreende a idéia de que sem um mínimo de conhecimentos das condições existentes numa determinada situação e sem um esforço de previsão das alterações possíveis dessa situação, nenhuma ação de mudança será eficaz e eficiente, ainda que haja clareza a respeito dos objetivos dessa ação (PADILHA, 2002,p.30)

Dia -01/03/06 – Tarde - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 13:30 horas | 2ª Hora 14:30 horas | 3ª Hora 15:30 horas | 4ª Hora 16:30 horas |
|---------------------|--------------------------------------|--|---|---|
| Administrativa | -Verificação de E-mail da diretoria. | | | |
| Pedagógica | | -Abertura do planejamento defendendo o ato de planejar, que não deveria constituir-se em um ato isolado do diretor ou de um pequeno grupo, mas ser realizado por grande parte da comunidade escolar. | -Mensagem de motivação ao professores | -Identificação das prioridades para 2006. - Discutiu a função da escola. -Mostrou como a escola estava conservada, sendo que a conservação dependeria do trabalho do grupo. |
| Outras | | | -Durante a parada para o café, a diretora atendeu dois policiais da 3ª CIA e acertaram uma palestra para os alunos do Ensino Fundamental. | |

Itens Tratados

Abertura e desenvolvimento do planejamento.

Encaminhamento da diretora

Discutiu qual deveria ser a postura dos professores, funcionários e equipe em geral, para que a escola tivesse um desenvolvimento bom em 2006.

COMENTÁRIOS

A participação de quase todos os professores, dois funcionários da escola, dois pais do Conselho de Escola e quatro representantes discentes chamavam a atenção.

A diretora iniciou e terminou a reunião de planejamento naquele dia.

Dia – 02/03/06 Manhã - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 08:00 horas | 2ª Hora 09:00 horas | 3ª Hora 10:00 horas | 4ª Hora 11:00 horas |
|---------------------|---|--|------------------------|------------------------|
| Administrativa | -A diretora passou pela secretaria para saber se estava tudo bem, conversou com a secretária e assinou alguns documentos como históricos escolares e atestados de escolaridade. | -Atendeu bibliotecária solicitando a compra de prateleiras | | |
| Pedagógica | | -Quando entrou na sala, a vice-diretora e a coordenadora estavam discutindo com os professores sobre a importância de aplicarem uma avaliação diagnóstica principalmente aos alunos do Ensino Fundamental. | -Idem. | -Idem. |
| Outras | | | | |

Itens Tratados

Assinatura de declarações, solicitações, atendimento a bibliotecária e acompanhamento do planejamento.

Encaminhamento da diretora

Conversa com Secretária da escola sobre o andamento de serviço da secretaria, verificou solicitação de funcionário e deu continuidade ao planejamento.

COMENTÁRIOS

A diretora procurou atender todas as solicitações de funcionários. No planejamento os professores foram divididos em grupos para realização de atividades. Foi um dia tranquilo na escola.

Dia -03/03/06 – Noite - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 18:00 horas | 2ª Hora 19:00 horas | 3ª Hora 20:00 horas | 4ª Hora 21:00 horas |
|---------------------|---|------------------------|---|------------------------|
| Administrativa | -Apresentou verba e conta aos professores. -Encaminhou discussão sobre Progressão Continuada | -Idem | | |
| Pedagógica | | | -Exposição de transparência e discussões pedagógicas. | -Idem. |
| Outras | | | | |

Itens Tratados

Discussão de textos com Progressão Continuada e exposição de transparência sobre conservação de patrimônio.

Encaminhamento da diretora

Apresentação de quadro que mostrava as verbas e gastos da escola.

COMENTÁRIOS

A diretora passou xerox do texto “Promoção Automática versus Progressão Continuada”. Discutiu-se muito sobre a importância da avaliação nesse processo.

A diretora defendia:

“A avaliação precisa perder o seu caráter classificatório, devendo ser considerada, antes de mais nada um processo”.

Nesse dia foi possível perceber a confusão que o professor faz com a progressão automática. A diretora tratou de esclarecer a importância de se apostar nas potencialidades do aluno e dirigir a prática pedagógica para uma articulação dinâmica entre o pensar, o fazer e o sentir, atendendo para os vários aspectos do desenvolvimento: cognitivo, afetivo e social.

Dia -16/03/06 – Tarde - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 13:00 horas | 2ª Hora 14:00 horas | 3ª Hora 15:00 horas | 4ª Hora 16:00 horas |
|---------------------|---------------------------------|--|------------------------|---|
| Administrativa | | | | |
| Pedagógica | -Reunião de pais/responsáveis * | -Aplicação da avaliação diagnóstica.** | -Idem | Confraternização com pais, café da tarde. |
| Outras | | | | |

Itens Tratados

Reunião com os pais destacando principalmente o acompanhamento dos responsáveis em relação aos seus filhos.*

Esclarecimentos sobre a avaliação diagnóstica**

Encaminhamento da diretora

Apresentação da escola aos pais das 5ª s séries, visto que são alunos que vieram de outras escolas. Explicação por parte da diretora do motivo da aplicação da avaliação diagnóstica.

COMENTÁRIOS

A princípio foi possível perceber que os pais demonstraram interesse em participar daquela atividade proporcionada pela escola e perceberam o caráter de seriedade da mesma.

Das perguntas:

- Possui boa relação com seu filho;
- Há quanto tempo vivem em São Paulo;
- Quantas pessoas vivem na casa, além do seu filho;
- Quem trabalha em casa? Quantas horas trabalha;
- Na ausência do responsável quem cuida do seu filho;
- Costuma participar da vida escolar do seu filho;
- Seu filho possui horário para estudar;
- O que você percebe quanto à leitura do seu filho;
- O que você percebe quanto à escrita do seu filho;
- Seu filho possui algum problema de: visão, audição, fonoaudiologia, coordenação motora;
- Seu filho possui alguma doença.

Dia -20/03/06 – Manhã - Tempo de Observações: 04 horas -

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 8:00 horas | 2ª Hora 9:00 horas | 3ª Hora 10:00 horas | 4ª Hora 11:00 horas |
|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|--|------------------------|
| Administrativa | | | -Atendimento a engenheiro da Fundação para Desenvolvimento Escolar | -Idem. |
| Pedagógica | -Reunião com representantes de sala. | -Idem. | | |
| Outras | | | | |

Encaminhamento da diretora

Discussão de questões relacionadas a aprendizagem, disciplina, conservação do prédio escolar e diminuição da violência. Acompanhou o engenheiro até o local de infiltrações de água no telhado.

COMENTÁRIOS

A diretora fez questão de participar desta atividade em todos os períodos. Nesse dia ela permaneceu os três períodos na escola.

Dia – 21/03/06 – Manhã - Tempo de Observações: 04 horas -

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 8:00 horas | 2ª Hora 9:00 horas | 3ª Hora 10:00 horas | 4ª Hora 11:00 horas |
|---------------------|--|-----------------------|------------------------|------------------------|
| Administrativa | -Elaboração e distribuição de comunicado para os pais e responsáveis sobre o sistema de "envelopes", ou seja, colaboração espontânea pelos pais. | -Idem. | -Idem. | -Idem. |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | | | |

Itens Tratados

Doação e arrecadação voluntária.

Encaminhamento da diretora

Com a ajuda de outros funcionários a diretora preparou os comunicados e os envelopes para serem distribuídos para os alunos naquele dia. Diretora e vice-diretora foram de sala em sala para explicar e entregar comunicados.

COMENTÁRIOS

Nesse dia sobrou tempo para conversarmos sobre a escola. A diretora aponta como solução, mudanças significativas para soluções de empecilhos atuais.

Uma das questões inovadoras que ela aponta é o curso de capacitação oferecido pela Secretaria de Educação aos diretores de escola.

Ela contou também sobre as dificuldades de envolvimento daquela comunidade, mas ela aposta que em breve terá retorno. Ela acredita ser extremamente importante a atuação do diretor voltada para a participação coletiva da comunidade escolar- funcionários, professores, pais e alunos.

Dia -22/03/06 – Tarde - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 13:00 horas | 2ª Hora 14:00 horas | 3ª Hora 15:00 horas | 4ª Hora 16:00 horas |
|---------------------|--|------------------------|--|--|
| Administrativa | -Conferência de prestação de contas com a vice-diretora. | -Idem | -Entrega de Q.E.(Quadro Escolar) na Diretoria de Ensino. | -Solicitação de conjunto de mesas e cadeiras ao Dirigente de Ensino. |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | | | |

Encaminhamento da diretora

Entrega de prestação de contas e reunião na Diretoria de Ensino.

COMENTÁRIOS

Foi possível perceber que a diretora zela pelo cumprimento dos prazos, principalmente no que diz respeito a prestação de contas.

Dia -24/03/06 – Noite - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 18:00 horas | 2ª Hora 19:00 horas | 3ª Hora 20:00 horas | 4ª Hora 21:00 horas |
|---------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Administrativa | -Conferência do livro de ponto. | -Idem. | -Idem. | -Idem. |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | | | |

Encaminhamento da diretora

A diretora tirou o período para dedicar-se ao livro ponto. Verificou faltas, assinaturas diárias e carimbou folha por folha do livro ponto.

COMENTÁRIOS

Essa atividade chamou a atenção, ou seja, o tempo que a diretora teve que dispor para controlar a frequência dos servidores, sendo uma competência da mesma e prevista em lei.

Conversando com os alunos do período noturno foi possível verificar que os mesmos estavam gostando da escola e das atividades propostas pelos professores.

Dia – 27/03/06 – Manhã - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 07:00 horas | 2ª Hora 08:00 horas | 3ª Hora 09:00 horas | 4ª Hora 10:00 horas |
|---------------------|--|--|------------------------|------------------------|
| Administrativa | -Assinatura de documentos e solicitações com a secretaria. | -Conferiu certificados de conclusão de série e grau. -Conversou com os funcionários para elaboração e aprovação da escala de férias dos servidores. | -Idem. | -Idem. |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | | | |

Itens Tratados

Verificação e assinatura de documentos.

Encaminhamento da diretora

A diretora assinou juntamente com a secretária documentos relativos a vida escolar dos alunos expedidos pela escola.

COMENTÁRIOS

A diretora teve que administrar a escala de férias de funcionários que gostariam de ter férias no mesmo período. No final ela conseguiu distribuir a escala normalmente.

Dia – 28/03/06 – Manhã - Tempo de Observações: 04 horas

| Tipos de Atividades | 1ª Hora 8:00 horas | 2ª Hora 9:00 horas | 3ª Hora 10:00 horas | 4ª Hora 11:00 horas |
|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|
| Administrativa | -Verificação de folha de pagamento.* | -Idem. | -Idem. | -Idem. |
| Pedagógica | | | | |
| Outras | | | | |

Itens Tratados

Conferência de pagamento.*

Encaminhamento da diretora

Diretora e secretária a portas fechadas tiraram o período para conferir a folha de pagamento do pessoal da Unidade Escolar.

COMENTÁRIOS

A diretora participa todo o mês da conferência do pagamento junto com a secretária para ser lançado no sistema

Anexo 3

Estudo de Correspondências Recebidas.

Foram realizadas análises de E-mail da Diretoria de Ensino Sul 1 e Secretaria da Educação, para as escolas do dia 13/02/2006 à 20/03/2006.

Classificamos as convocações e comunicações a partir do que elas tratam. O critério foi classificar esses documentos pelo seu assunto e enfoque. Mesmo que o assunto seja educação, observamos o enfoque do cumprimento de providências para os eventos.

Data – 13/02/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|---|------------------------|
| Administrativa | -Cronograma de Digitação -Cronograma de cadastro para o processo de Atribuição de Aulas p/ OFA -Solicitação de entrega de prestação de conta PDDE e 3º Repasse /2005 -Informação aos professores sobre alteração de datas e locais do curso “Letra e Vida” | Urgente Urgente |
| Pedagógica | -Mensagem de início do ano letivo -Características que a escola deverá garantir ao aluno (qualidade, inclusiva, aberta. | |
| Outras | | |

Data – 14/02/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|--|----------|
| Administrativa | -Orientação de contratação de Pro. Eventual -Convocação de diretor para retirar material pedagógico para elaboração do planejamento. -Inscrições para o curso de “Filosofia & Vida” para professores de filosofia. -Materiais para salas de aceleração e re. de ciclo (4ª série) e enviar dados de professores que atuam nessas classes | -Urgente |
| Pedagógica | | |
| Outras | | |

Data – 15/02/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|--|-------|
| Administrativa | -Envio da Diretoria de Ensino para as escolas de portaria de cessação de Prof's Coordenadores. | |
| Pedagógica | | |
| Outras | | |

Data – 16/02/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|---|---------------------------------------|
| Administrativa | -Comunicado DSE sobre o recurso do PEME que já esta depositado com data de aplicação. -Circular de pagamento (cumprimento de datas e informações). -Levantamento de Kit mochila, envio até a data de hoje de sobras. -Alerta aos diretores para a Portaria publicada em D.O.E. de 16/02/06, convocando os Prof's para Orientação Técnica do Projeto “Trilho das Letras” -Secretários: envio de modelo atualizado de | Atenção Urgente Urgente |

| | | |
|------------|--|---------|
| | Portaria de Admissão PEB II -Envio de Portaria de Designação e Portaria de Cessação do Professor Coordenador. -Comunicado DRHU – concurso de remoção de classe e suporte pedagógico | |
| Pedagógica | -Programa descubra a orquestra/OSESP p/ diretor e professor de Ed. Artística. -Workshopps de contação de história e confecção de fantoches. -Orientação de formação das Turmas de Atividades Curriculares Desportivas (o que deve conter no plano anual) | Urgente |
| Outras | | |

Data – 20/02/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|--|----------|
| Administrativa | -Baixas das encomendas do PNLD -Informações sobre transmissão da videoconferência; -Planejamento 2006: convocação do professor coordenador; -Informe sobre o início do projeto “Letra & Vida” | Urgente. |
| Pedagógica | -Informe ao diretor sobre o link PROMED no site da educação. | |
| Outras | | |

Data – 21/02/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|--|-------|
| Administrativa | -Circular de Pagamento (informações diversas) -Informe sobre Evolução Funcional Acadêmica. -Diretor retirar material esportivo | |
| Pedagógica | -Convite ao diretor e informes sobre o IV Congresso Internacional de Educação | |
| Outras | | |

Data – 22/02/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|--|-------|
| Administrativa | -Informe sobre Concurso de Remoção: Suporte Pedagógico. -Convocação de diretor para reunião em 24/02/06 | |
| Pedagógica | | |
| Outras | | |

Data – 23/02/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|---|----------------------|
| Administrativa | -Comunicado sobre entrega de livros do PNLD em 25/02/06 sábado; -Informações de dados de professores de Ed. Artística ingressante na rede em 2006. | Diretor ficar atento |
| Pedagógica | | |
| Outras | -Convite e ingressos de teatro para professores | Urgente |

Data – 24/02/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|---|---------|
| Administrativa | -Solicitação da Diretoria de Ensino através de ofício –Nome, RG dos professores que saíram da Unidade Escolar.. | Urgente |
| Pedagógica | -Nova chamada para o IV Congresso Internacional de Educação | |
| Outras | | |

Data – 01/03/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|--|-------|
| Administrativa | -Alerta ao diretor sobre contas de telefones indevidos que devem ser pagos em dinheiro pelo diretor. -Cronograma de digitação de pagamento. | |
| Pedagógica | | |
| Outras | | |

Data – 02/03/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|--|-------|
| Administrativa | -Atribuição de aulas; -Enviar saldo de aulas; -Diretoria de Ensino solicita envio de Planilha de Merenda | |
| Pedagógica | | |
| Outras | -Diretor divulgar que estão abertas as inscrições para o Programa Jovem Cidadão. | |

Data – 03/03/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|---|-------|
| Administrativa | -Informação sobre atribuição de aulas; -Cronograma para matrícula 2006 (opções de troca de sala, transferência e etc.) -Convocação de Prof. PEB I para videoconferência -Divulgar junto aos professores ingressos disponíveis para peça teatral. | |
| Pedagógica | | |
| Outras | | |

Data – 06/03/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|---|-------|
| Administrativa | -Orientação sobre o Kit mochila- excedente distribuir para o Ensino Médio. -Cronograma das Reuniões do Planejamento “Letra e Vida” | |
| Pedagógica | -Divulgação de espetáculo teatral “A Serpente” | |
| Outras | | |

Data – 07/03/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|--|-------|
| Administrativa | -Diretoria de Ensino solicita ofício informando professores que não tomaram posse e não entraram em exercício no prazo legal; -Diretor ficar atento a pagamento geral e portaria de professor eventual. | |
| Pedagógica | -Homologação do Projeto de Recuperação e Reforço; -Informações e modelo do projeto. | |
| Outras | | |

Data – 08/03/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|---|-------|
| Administrativa | -Divulgar espetáculo de teatro “Querida Helena” -Informar curso “O uso de oficinas temáticas para desencadear conceitos químicos” para professores de química. -Informe do curso “Pós – Graduação Gestão Educacional” na Unicamp. | |
| Pedagógica | | |
| Outras | -Mensagem do “Dia Internacional da Mulher”; | |

Data – 09/03/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|--|-------|
| Administrativa | -Atribuição de aulas durante o ano (orientações); -Modelo de Planilha de Saldo de Aulas. -Informações de Turmas de Atividades Curriculares Desportivas | |
| Pedagógica | . | |
| Outras | | |

Data – 10/03/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|---|-------|
| Administrativa | -Coleta de vagas para remoção do Quadro de Apoio Escolar. -divulgação do curso “Vivência Corporal para Educadores” | |
| Pedagógicas | | |
| Outras | | |

Data – 13/03/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|---|-------|
| Administrativa | -Solicitação de um professor de Artes para orientação técnica na Diretoria de Ensino; -Instruções para inscrição e atualização de cadastro do curso “Interaction” -Educação Especial – convocação de professor e coordenador para orientação técnica. | |
| Pedagógica | | |
| Outras | | |

Data – 15/03/06

| Abrangência | Assunto | Prazo |
|----------------|---|-------|
| Administrativa | -Informações sobre o pagamento; -Orientação sobre racionalização de energia e água. -Comunicado de abertura das inscrições para Projeto “Convivendo com a Diversidade Sexual na escola”; -Inscrições para o curso de Informática Básica. | |
| Pedagógica | | |
| Outras | | |

Anexo 5

Entrevista com a Diretora na Integra.

1. O que você diria a um diretor iniciante sobre o seu papel no funcionamento da escola?

Eu diria que ele tem que ter certeza do que está fazendo e que a direção de uma escola não é brincadeira, é uma coisa muito séria. Se a pessoa tem o mínimo de proposta, ideal no bom sentido, nada de dar uma de sacerdócio, mas de ideal de educação e de articulação, essa pessoa consegue produzir.

Não dá para falar por outras carreiras, é um projeto que você muda a escola, mas você também muda como pessoa, te faz crescer, te faz repensar as coisas e mudar suas atitudes, isso tudo de maneira fascinante.

Acho que todo mundo deveria passar por uma experiência dessa.

2. Você tem noção do seu papel enquanto diretora?

Tenho e já perdi o sono por causa dele. Eu já me vi, no começo da minha carreira na cama me dando conta assim que eu lidava com 2.000 alunos com mais 100 funcionários e por traz de cada um deles, tinha pelo menos um pai, uma mãe e irmãos totalizando mais de 10.000 pessoas, eu me assustava porque era uma comunidade gigantesca que de uma maneira ou de outra sofre interferência do meu trabalho, articula.

Por outro lado, tem a parte interna da escola com os alunos, o tamanho, o número de diferenças, personalidades diferentes, propostas diferentes que você tem que respeitar, orientar, encaminhar, apoiar tentando tocar o trabalho adiante. As proporções são enormes.

3. O que lhe dá satisfação no seu trabalho enquanto diretora?

Eu costumo dizer que aprendi ou já nasci assim eu não sei, sabendo celebrar as pequenas coisas, geralmente eu faço festa com pequenas coisas, eu gosto, por exemplo, de ver quando estou andando pelo bairro o quanto que as pessoas me identificam, param, conversam e às vezes ali fora do ambiente da escola é que elas mostram o apoio, o respeito, admiração, consideração, o que for, que dentro da escola elas tem um papel a cumprir e nem sempre elas conseguem.

Eu também gosto de comemorar pequenas mudanças bem trabalhadas, às vezes a conduta de um professor que você esta investindo, está orientando, torcendo e de repente da certo, ou um aluno que você está orientando, esperando que mude segue

para outro lado, e se um dá certo, você comemora, celebra. Essas especialmente me deixam muito feliz. Quando eu ouço alguém dizer: não, a escola melhorou! Não, eu ouvi dizer que....Estão dizendo por ai... Esse tipo de coisa me deixa muito feliz porque é um dado concreto.

4. O que não lhe agrada na direção de escola?

A precariedade de recursos materiais. Em todos os sentidos. Eu costumo dizer que qualquer empresa que lidasse como eu lido com duas mil pessoas diretas, apenas com os nossos recursos, ou ela teria salários bem melhores, ou equipe muito maior e organizada.

A gente faz isso aqui com uma equipe de seis pessoas, uma secretaria, dois coordenadores, dois vice-diretores e um diretor. É sobre-humano, a gente acaba elencando as prioridades, delega o que pode, nem gostaria de delegar às vezes, mas de poder acompanhar fazer de perto, mas não tem como, e ainda lida com problemas do tipo: falta de funcionários para limpeza, falta de verba, não que a verba falte, mas às vezes não vem na data certa e eu fico esperando, negociando com fornecedor, fazendo pechincha, pedindo fiado para depois pagar, e assim a precariedade das relações de trabalho. Quando sai do âmbito docente, a escola tem gente por exemplo, contratada por uma ONG, gente contratada pelo coletivo dos professores, gente paga com uma verba específica do governo estadual, da FDE, gente que é efetiva no cargo como funcionário público como escriturário e gente que é contratada nesta mesma função, isso tudo gera uma dificuldade para administrar e para acomodar cada um na sua função.

5. O que você gostaria de fazer como diretora e não consegue?

Eu gostaria de acompanhar melhor o trabalho pedagógico, entrar em sala para conversar com os alunos, para ouvi-los e investir mais na educação cidadã. Acho que o meu papel na escola me permite isso, a minha rotina que não permite. Eu queria poder estar mais perto, circular mais pela escola, sem estar tão presa a problemas, às vezes pequenos, que me atolam e que me tiram esse objetivo maior e que vai ficando para trás.

6. O Conselho de Escola fortifica o diretor ou representa mais uma atribuição a cumprir?

Não, o Conselho de Escola é tudo em uma escola, ele quem respalda as ações do diretor, ele decide, suporta, apóia aquilo que o diretor tem que fazer ou quer fazer. Ele pensa os rumos da escola junto com a direção, ele define caminhos. Ele ensina até as pessoas a se posicionarem melhor, a refletirem melhor e a conhecer às vezes o outro

lado da realidade. Aquele cara que critica sempre e nunca concorda , às vezes em uma reunião de Conselho, numa discussão mais ampla sobre o programa da escola, ele muda de postura, ele observa melhor, ele entende melhor como as coisas funcionam. O Conselho de Escola é tudo.

7. É importante a presença dos pais, na sua opinião?

É, e infelizmente a gente não consegue quorum, agente tem que sair ligando, a gente tem que implorar a presença deles para conseguir aquele mínimo de participação, que são dezesseis pais no caso do meu Conselho de Escola. Muitas vezes a gente põe funcionários que tem filhos aqui, acaba completando de uma maneira assim meia desesperada, porque a gente não tem esse compromisso ainda da comunidade.

8. O que você poderia dizer sobre seu acompanhamento ao trabalho docente?

Eu já disse, o que acontece na parte pedagógica da escola eu sei assim, de segunda mão, porque os coordenadores me relatam quando a gente se reúne e discute, ou porque eu observo, ou ouço do aluno. Eu raramente consigo sentar e participar de uma HTPC inteira, discutir junto. Eu raramente consigo acompanhar uma reunião pedagógica inteira, porque tenho outras coisas para encaminhar e saio mesmo da reunião, não dá para ficar ali e deixar o resto ir ficando, mas eu gostaria de poder acompanhar mais de perto e o mais difícil ainda, nos três períodos da escola, porque às vezes consigo estar mais presente em um período e os outros ficam mais por conta de um vice- diretor ou um Coordenador e acho que a alma da escola está aí e nem sempre a gente consegue chegar nela.

9. Como você vê o trabalho pedagógico em sua escola e mesmo a sua atuação perante esse trabalho?

Ele está aquém do que eu gostaria, mas graças a Deus a gente forma aqui na escola uma equipe bastante entrosada, os coordenadores, vice-direção e eu, atuamos numa sintonia muito fina, a gente já está aqui há quatro anos. O Coordenador do noturno que é novo, mas ele conheceu o trabalho e visitou a escola antes de se candidatar.

A atual equipe estava antes de mim , permaneceu e tem acompanhado as mudanças que eu tenho proposto e tem encaminhado com competência. A gente luta com essas dificuldades assim de despreparo e formação satisfatória do professor, da falta de tempo, as HTPCs são poucas para encaminhar um projeto maior ou a gente luta com a sobrecarga do professor.

Eu tenho aqui inúmeros professores que tem acúmulo de carga com a prefeitura que dão quarenta, sessenta aulas por semana e que a gente percebe que isso acaba comprometendo o rendimento dele e o compromisso com a escola.

10. Como você analisa a questão da aprendizagem em sua escola?

Eu tenho tido índices bons. Eu acabei de imprimir o SARESP do ano passado, na disciplina de português, agente manteve os índices do ano passado. Então considero que é uma conquista, na prova de matemática que era novidade, eles não foram muito bem, mas eles estão na média da diretoria, também eles não se destacam por nenhum tipo de fracasso extra, o fracasso foi generalizado. Eu tenho professores efetivos bastante comprometidos, tenho uma equipe esse ano que tem usado laboratório constantemente, a sala de artes que esteve fechada durante dois anos está sendo usada e com resultados maravilhosos, o mesmo com a sala de vídeo e temo alunos visitando a biblioteca a toda hora.

Isso são dados que mostram que há uma efervescência e que há uma atuação, mas por um outro lado eu ainda tenho por exemplo muita cópia de texto de livros didáticos por incrível que pareça que é só para cansar a mão do aluno para ele não perturbar na sala de aula e que não leva a nada. Eu ainda tenho alunos desde a 5ª série até o Ensino Médio com dificuldade de alfabetização e a gente tenta ajudar como pode e nisso a gente é mais precário ainda do que tudo que eu já falei. Eu ainda tenho muito problema com evasão que não se consegue acompanhar com a velocidade precisa que deveria. Então ao lado de índices bastante satisfatórios eu ainda tenho uma coisa muito retrógrada muito complicada que eu não estou conseguindo atuar como eu gostaria na velocidade que eu gostaria.

11. Independente de documento escrito como Plano Gestão e Projeto Político Pedagógico a sua escola tem um Projeto Educativo? O que você poderia comentar a respeito desse assunto?

Assim dessa maneira não. Na verdade eu vou acabar falando de plano de gestão e projeto político pedagógico, porque estão muito ligados no outro. O único projeto que eu fiz aqui em 2003, e ele vale para quatro anos. Ele foi feito todo em gabinete. Eu mesma não tinha essa noção de construir no coletivo, eu não tinha tempo, eu não tinha habilidades para fazer isso.

Eu acabei colocando nesse projeto aquilo que eu acreditava que era educação e que servia para essa comunidade que eu já conhecia de certa forma. Isso que coloquei lá, está sendo executado, os meus alunos aqui, eu não me atrevo a dizer que mais que outra escola da diretoria, mas eu estou perto disso. Os meus alunos aqui, tem mais

opções de atividades fora do horário que qualquer escola da região que eu conheça. O nosso aluno pode freqüentar seis modalidades diferentes esportivas masculino e feminino, três faixas etárias diferentes, ele pode freqüentar aula de informática, teatro, arte, inglês, percussão e produção de texto que uma ONG parceria oferece aqui dentro em horários diversos da aula.

Ele ainda participa das aulas de reforço previstas na legislação e alguns professores com projetos especiais do tipo aula de italiano, que uma professora da já há três anos. Eu estou para começar um projeto na sala de informática de geometria em cima daquele programa “Brascri” que é optativo para o aluno. O meu Grêmio de Estudante funciona, aqui a gente se compromete com ele trabalha, comparece a escola, desenvolve tudo isso. Então o que eu acredito de educação é isso, uma escola onde o aluno viva mais do que aquelas quatro ou seis horas que ele freqüenta e que procure oferecer para ele não só essa formação básica o que qualquer escola oferece, mas que lhe dê oportunidades de desenvolver talentos especiais e descobrir dentro dele habilidades que ele não conhecia, ou para desenvolver habilidades que ele já sabia que tem e isso eu já tenho tentado oferecer dentro da escola e acho que eu tenho conseguido. Eu não digo que isso seja um projeto educativo, eu acho que isso é a minha visão de educação, ainda não devidamente compartilhado com a minha equipe. E estou começando a fazer isso esse ano preparando um plano de gestão para o ano que vem, que eu espero que seja mais democrático mais fundado nas bases da escola, mas o que está sendo feito, eu vou dizer a palavra que eu penso, aquilo que eu sonhei para essa escola, sonhei sozinha. Mas está funcionando, nem sempre eles atendem, nem sempre eles acatam essa opção com a avidez que eu imaginava, mas a opção é oferecida e quem quer pode morar na escola, que de segunda a sexta eu faço questão que tenha merenda que comam no horário do almoço, que sejam bem tratados aqui no intervalo e que utilizem da escola tudo que ela tenha para oferecer. Esse é projeto educativo que está acontecendo, mas que eu pretendo aprimorar com uma discussão mais profunda no decorrer desse ano e início do ano que vem com toda equipe escolar, com toda comunidade.