

**TÂNIA VIEIRA DIAS**

**DIRETOR E COMUNIDADE NA CONSTRUÇÃO  
DA “BOA ESCOLA”: desafios a enfrentar**

Mestrado em Educação

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

Santos

2006

**TÂNIA VIEIRA DIAS**

**DIRETOR E COMUNIDADE NA CONSTRUÇÃO  
DA “BOA ESCOLA”: desafios a enfrentar**

Dissertação submetida ao  
Programa de Pós-Graduação  
*stricto sensu* em Educação da  
Universidade Católica de Santos,  
como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em  
Educação  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria  
Helena Bittencourt Granjo

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

Santos

2006

Dados Internacionais de Catalogação  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos  
SIBIU

---

D 541d Dias, Tânia Vieira  
Diretor e comunidade na construção da “boa escola”: desafios a  
enfrentar / Tânia Vieira Dias – Santos:  
[s.n.] 2006.  
107 f. ; 30 cm. (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de  
Santos, Programa em Educação)

I. DIAS, Tânia Vieira. II. Título.

CDU 37(043.3)

---

COMISSÃO JULGADORA

---

---

---

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos fotocopiadores ou eletrônicos.

Local e Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_  
TÂNIA VIEIRA DIAS

Pois aqui está a minha vida.  
Pronta para ser usada.  
Vida que não se guarda  
nem se esquiva, assustada.  
Vida sempre a serviço da vida.  
Para servir ao que vale  
a pena e o preço do amor.

Por isso é que agora vou assim  
no meu caminho. Publicamente andando  
Não, eu não tenho um caminho novo  
O que tenho de novo  
é o jeito de caminhar.  
Aprendi  
(o caminho me ensinou)  
a caminhar cantando  
como convém  
a mim  
e aos que vão comigo.  
Pois já não vou mais sozinha.

Thiago de Mello

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais [em memória], que fizeram da nossa casa um lar tranqüilo e me ensinaram o valor da aprendizagem, do trabalho e do amor.

As minhas irmãs, com quem compartilho esses sólidos fundamentos, e que são minhas companheiras em todos os momentos da vida.

A minha amiga Rosemeire que esteve presente nos momentos em que o corpo e alma fraquejaram e me incentivou nos momentos de desânimo.

A Capes que financiou parcialmente minha pesquisa.

A diretora Prof.<sup>a</sup> Irani José Abudi Romano da E. E. Barnabé pela disponibilidade com que me recebeu socializando suas experiências e seus saberes e também colocando à disposição os arquivos escolares.

Aos membros da comunidade escolar pesquisada pela colaboração e atenção dispensada.

A Unisantos e aos professores do Mestrado em Educação que me ensinaram a transitar com naturalidade entre a teoria e a prática.

A minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Helena Bittencourt Granjo pelo seu saber, empenho, dedicação, paciência e pela confiança com que me acolheu.

Aos professores Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Amélia do Rosário Santoro Franco e Prof. Dr. Luiz Carlos Barreira pelas sugestões e críticas feitas no exame de qualificação que me auxiliaram a redimensionar este trabalho.

Ao revisor Alípio Correia de Franca Neto pela atenção dispensada.

Àquelas pessoas que aqui não foram citadas, mas que, de alguma forma, ajudaram, apoiaram e colaboraram para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Esta pesquisa buscou contribuir para a análise da gestão nas escolas estaduais de São Paulo, um desafio para educadores que diante das mudanças propostas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação n. 9394/96 e das políticas educacionais devem rever suas práticas buscando alternativas organizacionais com a participação da comunidade escolar. Trata-se de um estudo histórico que procurou elucidar o processo de democratização das relações administrativas no interior da escola e sua articulação com a comunidade através da fala de pessoas que integram o cotidiano escolar. A gestão escolar democrática, longe de ser um fato real, consolidado, é, na maioria das vezes, desafio a ser enfrentado, um caminho a ser construído. Assim, este trabalho, ao selecionar uma única escola, a Escola Estadual Barnabé, por um período de vinte anos, ao ouvir todas as pessoas que efetivamente vêm atuando nessa escola, ao analisar as inter-relações deste microcosmo, permitiu identificar as limitações e as possibilidades da participação da comunidade na construção de uma escola de qualidade, ou seja, uma escola pública que cumpra sua função social e satisfaça seus usuários.

Palavras chaves: gestão democrática, comunidade, participação, escola de qualidade.

## **ABSTRACT**

This research intended to contribute to the analysis of the management in São Paulo estate public schools, a challenge to teachers that, facing the changes proposed by the Directives and Bases Law of Education n.9394/96 and by the educational politics must review their practices looking for organizational alternatives with the of the school community participation. It refers to a historic study that intended to elucidate the democratization process in the administrative relations inside the school and its articulation with the community throughout the speech of the people who daily join the school. The democratic school management far from being a reality, it is, most of times, a challenge to be faced, a way to be built. Thus, this work, selecting only one school, the Barnabé State School, in a period of twenty years, listening all the people acting effectively in this school and analyzing this micro-cosmos inter-relationships, permitted identify the limitations and the possibilities of the community participation building a high quality school, it means, a public school that fulfills its social function and satisfies its users.

Key words: democratic management, community, participation, high qualified school.

## **SIGLAS**

APM – Associação de Pais e Mestres

CEES – Centro Estadual de Estudos Supletivos

CFE – Conselho Federal de Educação

Condephaat – Conselho de Defesa do Patrimônio, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado

EE – Escola Estadual

EEPG – Escola Estadual de Primeiro Grau

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

HTPC – Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo

LC – Lei Complementar

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

SARESP – Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo

SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica

UNIMONTE – Universidade Monte Serrat

## SUMÁRIO

Introdução.....	10
Capítulo I - EM BUSCA DE “UMA BOA ESCOLA”.....	22
1. Escolha da escola a ser pesquisada e fontes de pesquisa.....	33
CAPÍTULO II : A ESCOLA BARNABÉ E A CIDADE DE SANTOS.....	39
1. Fragmentos da história.....	39
2. Prédio do Grupo Escolar Barnabé.....	44
3. Escola Barnabé-caracterização da clientela escolar.....	47
CAPÍTULO III : A DIREÇÃO DE ESCOLA (1984-2005).....	55
1. Chegada na Escola Estadual Barnabé: um desafio.....	55
2. Abrindo as portas da escola para a comunidade.....	59
3. Escola e famílias lutam por melhores condições de ensino.....	61
4. A Escola e o bairro: trabalho coletivo desatando os nós.....	63
CAPÍTULO IV : DIRETORA E COMUNIDADE ESCOLAR : PARCEIROS NA CONSTRUÇÃO DA “BOA ESCOLA”.....	69
1. Associação de Pais e Mestres – atuando em defesa escola.....	69
2. Investindo nos alunos para resolução dos conflitos.....	73
3. Grêmios Estudantis – parceiros dos alunos e da escola.....	77
4. O Movimento Popular do Centro de Santos e a escola.....	79
5. O aprendizado coletivo:diretora e professores.....	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
ANEXOS.....	99

## INTRODUÇÃO

Com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em dezembro de 1996, o Estado procurou flexibilizar e descentralizar as estruturas educacionais, definindo dispositivos legais visando a uma escola com autonomia e a um novo modelo de gestão. Ressaltando a gestão democrática, a lei apontou caminhos para a criação de espaços e de mecanismos de participação, ou seja, para o exercício democrático das relações sociais e de poder.

Após oito anos da implantação da LDB, realizei uma monografia na área da educação, cujo tema proposto foi “Diretor e Comunidade na Construção de uma ‘Boa Escola’ – Desafios a Enfrentar”, buscando desvelar como o diretor de escola respondeu às novas políticas educacionais e se de fato sua prática administrativa e a sua relação com a comunidade escolar têm contribuído para a construção de uma escola pública de qualidade.

Em minha trajetória profissional, ao exercer alguns cargos públicos como professora em classes de 1<sup>a</sup> a 4<sup>a</sup> série, do ensino fundamental, como vice-diretora, como diretora de escola e, nos últimos dez anos, atuando como supervisora de ensino, nessa minha trajetória tive a oportunidade de trabalhar com vários profissionais da área da educação e pude observar que muitos desafios e várias limitações das escolas quase sempre foram repassadas ao diretor, que, como administrador, deveria buscar soluções e propor múltiplas ações, visando à resolução dos problemas educacionais das escolas públicas.

Acredito que a escola da rede pública possa contribuir para a formação do cidadão e para a transformação social, desde que os educadores tenham

uma visão livre de preconceitos, busquem estabelecer uma consciência crítica do sistema educacional e das políticas públicas, repensem o sistema de autoridade e façam uma nova distribuição do próprio trabalho na escola.

Ao exercer a função de supervisora de ensino da rede estadual paulista, tive a oportunidade de trabalhar com diferentes diretores e percebi que estar à frente da direção de uma escola pública, nos dias de hoje, não é uma tarefa fácil. Diante de um mundo em constante mudança, a escola tem-se mantido estagnada, por isso, vários diretores encontram dificuldades na prática administrativa no que diz respeito à eficiência da escola ao inserir o alunado no mundo moderno.

Muitos deles relatam as seguintes dificuldades enfrentadas diariamente: falta de habilidade ao aplicar as verbas repassadas pelo setor financeiro da Secretaria de Estado da Educação; deteriorização do prédio escolar; má formação dos docentes que lecionam na unidade escolar; indisciplina por parte dos educandos, decorrentes, muitas vezes, da violência social; e, principalmente, conflitos existentes nas relações entre professores, alunos e demais membros da comunidade. Quanto ao trabalho rotineiro, Paro (1990) definiu a situação dizendo que, na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo; antes, pelo contrário, esse processo tem a faculdade de promover a automatização das tarefas e o esvaziamento de seus conteúdos, comprometendo cada vez mais a qualidade do ensino.

Atualmente, ao analisar o exercício do diretor no espaço escolar e sua relação com a comunidade, verifica-se que a visão que a comunidade tem da

figura do diretor parece ser a mesma da visão do início da República. De acordo com Souza (1998), no período republicano, o diretor era visto como uma autoridade do governo. A autoridade do diretor era construída sobre a encarnação do poder do Estado, um legítimo representante do governo no âmbito de sua competência, devendo ser considerado do mesmo modo pelos professores, alunos e pela comunidade.

Diante das alterações que foram surgindo na legislação educacional e com as novas propostas pedagógicas, a função do diretor da escola pública também foi sendo alterada. Hoje, a legislação propõe um novo modelo de diretor, que deve abrir as portas da escola e incentivar a participação da comunidade; porém, o que se tem notado é que a atuação do diretor da escola pública estadual pouco se modificou. Desse modo, o diretor continua sendo visto pela comunidade como um burocrata, um cumpridor das leis e das normas estabelecidas pelos órgãos centrais. Já o Estado continua a deixar a cargo do diretor a eficiência da escola, fazendo com que ele seja o único responsável por um conjunto de fatores: espaço, horário, regimentos, currículos e qualidade do ensino.

Atualmente, diante de vários problemas educacionais da escola pública, muitos educadores preconizam que o gabinete do diretor deve estar sempre aberto a receber professores, funcionários, alunos, pais, não só para solucionar conflitos nas relações cotidianas, mas também para ouvir e receber novas idéias e contribuições, num verdadeiro processo educacional democrático, ou seja, na tentativa de buscar soluções aos problemas educacionais.

A LDB (1996), em seu artigo 3º, Inciso VIII, estabeleceu um novo enfoque para o trabalho do administrador escolar quando propôs que o ensino

fosse ministrado com base no princípio da gestão democrática. Desse modo, o trabalho do diretor passou por mudanças, devendo contar com a participação de todos os segmentos da comunidade, quais sejam, professores, funcionários, pais, alunos e demais moradores no entorno da escola. O novo modelo de gestão proposto tem como objetivo final a articulação e a construção de ações que garantam uma aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, que atenda as reais necessidades e o pleno desenvolvimento dos alunos.

A expressão “gestão democrática educacional”, segundo Lück (1998), é utilizada para designar a ação dos dirigentes, e ela surge, portanto, para substituir a administração educacional (ou escolar) a fim de representar novas idéias e estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dominação da rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Diferentemente do conceito de administração educacional, para Lück (1998) o conceito de gestão educacional abrange uma série de concepções, tais como a democratização do processo de determinação do destino do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico e a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização como uma entidade viva, dinâmica, que requer uma liderança.

É certo que, devido ao nosso modelo de sociedade capitalista, de um modo geral as políticas educacionais implementadas pelo Estado sempre adotaram o pressuposto básico de que, na escola, devam ser aplicados os mesmos princípios administrativos de uma gestão empresarial com métodos e técnicas para qualquer tipo de organização. Persistindo ainda numa visão capitalista, a administração escolar tem pontuado apenas como objetivos essenciais: planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à

educação. O administrador escolar só se responsabiliza pela escrituração e registros escolares, controlando a matrícula dos alunos, a frequência dos professores, o patrimônio da escola, as verbas recebidas pelos órgãos centrais, as reuniões com docentes e funcionários e a participação nas atividades sociais dentro e fora da escola. Certamente, o administrador escolar reconhece a importância do estudo das relações humanas e a interação entre os indivíduos, mas a ênfase ainda recai sobre a produção, a quantidade dos indivíduos que são atendidos pela escola. O objetivo da empresa sempre foi a produção de bens materiais, o lucro. A escola é reconhecida como uma instituição de prestação de serviços, porém, seus fins são de difícil identificação e mensuração, pois tem como objetivo a construção da cidadania, a transformação social do cidadão.

Ao analisar a administração escolar, Félix (1984) comenta que o Estado ao transformar o sistema escolar em uma estrutura burocrática, procura exercer um maior controle sobre a educação, adequando-a ao projeto de desenvolvimento econômico do país, descaracterizando-a como atividade humana específica e submetendo-a a uma avaliação cujo critério é sempre a produtividade.

Acredito que, na medida em que a prática da administração escolar é tratada de forma puramente técnica, são omitidas as suas articulações com as estruturas econômicas, políticas e sociais, desvinculando os alunos do contexto e das determinações econômico-sociais. Assim, o Estado utiliza um modelo de escola pública e um modelo de administração que leva a instituição ao isolamento por não privilegiar o trabalho democrático, coletivo e participativo.

A afirmação de Severino (1988) de que a escola não é um lugar isolado, desarticulado e independente da sociedade na qual está inserida reforça a idéia que o diretor precisa reconhecer que cada escola possui uma história própria e que ele, os professores e os funcionários não podem se manter à margem do contexto no qual a escola está inserida. É necessário que toda a equipe escolar tenha presente uma imagem de homem e de sociedade a partir das mediações histórico-sociais concretas, reais, para a viabilização de um projeto de gestão democrática, ou seja, da construção de uma teia de relações sociais no interior da escola.

De acordo com Dryden & Vos (1996), a concepção de gestão escolar utilizada pela própria Constituição Brasileira (1988) e a LDB (1996) trouxeram inovações para um novo tipo de escola que precisa acompanhar as mudanças da sociedade e preparar o aluno para viver futuramente num mundo que se caracteriza por complexidades e incertezas cada vez maiores, por conflitos de valores, por avanços tecnológicos e por interdependência global.

Com a implantação da nova legislação da educação, a idéia de gestão escolar democrática passou a ser vinculada à função social que a escola deve cumprir, com a participação efetiva da equipe de profissionais e dos demais membros da comunidade local na definição de ações e decisões que serão desenvolvidas na unidade escolar. O conceito de participação aqui utilizado é entendido como “participação propriamente dita, que é partilha do poder, a participação na tomada de decisões” (Paro, 2004, p. 16).

Os novos desafios dos tempos atuais fazem com que o diretor não administre a escola de maneira centralizadora. Diante das necessidades e das mudanças constantes da sociedade, o diretor deve assumir o papel de gestor,

ou seja, de articulador entre a escola e a comunidade, criando processos de integração dos vários grupos da sociedade, ao buscar atender às novas exigências educacionais, e apresentando também perspectivas para a melhoria da escola.

A escola deve tornar-se um lugar de um projeto educacional com um conjunto de propostas e planos de ação em função de finalidades baseadas em valores permanentemente explicitados e assumidos, um lugar em que o diretor assume seu papel de líder, como articulador, fazendo com que de fato cada membro da comunidade participe da gestão escolar.

No caso dos estudos sobre escolas bem-sucedidas, Purkey & Smith analisam a presença do diretor como uma liderança, como uma das características das escolas eficazes, e afirmam que o que parece sobressair como padrão é que a eficácia da escola está associada a uma condição técnica presente na figura do diretor, cuja presença é forte e legítima, e que ele, como líder, está mais bem posicionado para assumir a condução da escola (Purkey & Smith, apud, Mello, 1993).

Desse modo, torna-se relevante que o diretor ocupe seu papel de líder e repense sua função, analise as difíceis condições de trabalho e os novos paradigmas, a possibilidade de aplicação de práticas desafiadoras condizentes com a realidade escolar e então opte por, enquanto condutor do processo ensino-aprendizagem, partilhar o poder presente na tomada de decisão.

Quando dos primeiros anos da publicação da LDB (1996), ainda na supervisão de ensino, eu percebia que muitos diretores da escola pública, na sua prática cotidiana, procuravam desempenhar apenas suas funções administrativas, e essa rotina já não respondia satisfatoriamente aos desafios

da realidade escolar. Em visitas às escolas, eu notava uma série de problemas administrativos e pedagógicos, ou seja, o prédio escolar era alvo de constantes pichações, havia um número grande de reclamações por parte dos pais sobre o atendimento escolar aos alunos, os funcionários pareciam ser negligentes e não realizavam com eficiência o serviço, e também havia um número razoável de abandono e desistências de alunos. É claro que, nos planos de gestão e nas propostas de trabalho elaboradas por essas escolas, estava registrada a ação de gestão democrática, enfatizando a relação com a comunidade, a transmissão de conhecimento sistematizado aos alunos e a execução das tarefas administrativas em atendimento aos órgãos centrais. Porém, mesmo que o documento destacasse um trabalho de gestão democrática, parecia haver um distanciamento entre os diretores e a comunidade; o diálogo entre os diretores e as famílias ou entre as escolas e outros segmentos da comunidade quase não existia, resumindo-se apenas às reuniões de conselhos e de trabalho e a informes burocráticos.

Entretanto, diante da mesma legislação educacional e das mesmas condições estruturais fornecidas pelo Estado, pude observar que em outras unidades escolares os diretores já conseguiam fazer uma administração melhor, proporcionando situações em que a concepção de gestão democrática era evidenciada. Era possível notar que o trabalho dessas escolas parecia ser aceito pela população e que muitos pais as consideravam “boas escolas”. Nas visitas rotineiras de supervisão, eu percebia que as dependências escolares eram mais bem estruturadas, limpas, sem pichações; a equipe escolar parecia trabalhar com um projeto pedagógico integrado à comunidade; não havia

registro de reclamações dos pais; casos de indisciplina por parte dos alunos eram raros e o índice de abandono era inexpressível.

Hoje, decorrida uma década da implantação da LDB (1996), penso que o modelo proposto de gestão democrática com a participação da comunidade ainda não foi consolidado na maioria das escolas da rede pública e que, mesmo com registro do termo gestão democrática nos documentos oficiais, na prática os diretores ainda não respondem satisfatoriamente às mudanças de gestão com vistas à eficiência e à qualidade da escola.

Diante da nova realidade, no presente trabalho dedico-me a expor e analisar a gestão de um diretor numa escola apontada pela comunidade como sendo “boa escola”. O trabalho tem como objetivo identificar se o diretor vem atuando segundo o novo modelo de gestão democrática, no que se refere às múltiplas relações com a comunidade, e se a sua administração vem possibilitando a construção de uma escola de qualidade, uma “boa escola”.

Minha hipótese é a de que o tempo de permanência do diretor num mesmo estabelecimento de ensino deve ser um facilitador para a implementação da gestão democrática. Acredito que o tempo de atuação, enquanto diretor, numa mesma escola facilitará o exercício do diálogo e as relações cotidianas, formando, assim, uma teia de comunicação e participação com vista à construção de uma escola considerada como “boa”.

Ao analisar e repensar as práticas do diretor e a sua relação com os vários segmentos da comunidade escolar, procurei apontar algumas possibilidades de mudanças e os limites encontrados na trajetória profissional; procurei também identificar se o tempo de atuação numa mesma escola facilita o compromisso do diretor em relação à participação comunitária; busquei ainda

fazer reflexões em nível de micro que certamente trarão contribuições para a construção de uma escola pública considerada pela própria comunidade como uma “boa escola”.

Como integro um grupo de pesquisa cuja temática é a cidade de Santos, a investigação preliminar com vista a selecionar a escola-alvo foi realizada nos bairros dessa cidade. Com base na coleta dos dados junto aos moradores santistas, a Escola Estadual Barnabé foi considerada “boa escola”. Tendo feito a escolha, iniciei o trabalho de análise e descrição dos fenômenos, que teve como resultado o corpo do texto e o âmago deste trabalho.

No primeiro capítulo, procurei demonstrar como foi realizada a pesquisa preliminar a fim de escolher uma escola considerada “boa escola” e que foi alvo do meu trabalho. Procurei destacar que a clientela entrevistada não foi pré-selecionada, pois o questionário foi aplicado a alguns moradores dos diversos bairros de Santos por amostragem. Assim, depois da tabulação das respostas coletadas, classifiquei as escolas mais bem votadas, selecionando uma para ser objeto da pesquisa. Nesse capítulo, busquei falar também da metodologia aplicada nesse trabalho de dissertação.

No segundo capítulo, procurei falar sobre a Escola Barnabé e sua relação com a cidade de Santos desde o início do século XX, quando a cidade se desenvolveu e cresceu à sombra da atividade comercial portuária. Procurei também traçar o modo como os pais buscaram a educação para as crianças e como se deu a construção do Grupo Escolar Barnabé, o segundo mais antigo da cidade. Destaquei ainda a caracterização da clientela escolar, e o convívio dos diversos alunos nos espaços e territórios da escola, partindo da primeira década do século passado até chegar aos dias atuais.

No terceiro capítulo, analisei o trabalho da diretora da Escola Estadual Barnabé, descrevendo de modo resumido os critérios requeridos pelo Estado para se tornar uma diretora e de que modo um diretor ocupa o cargo numa escola pública. Busquei identificar como esse funcionário público está exercendo seu papel de administrador e de que maneira, de acordo com a LDB (1996), o diretor vem participando de uma gestão democrática no âmbito escolar.

No quarto capítulo, busquei verificar de que modo a comunidade tem participado da gestão da Escola Estadual Barnabé, analisando a aproximação da escola com a cidade, as práticas cotidianas, os caminhos percorridos e as parcerias estabelecidas no interior e no entorno da unidade escolar. Alguns atores que têm participação no território escolar foram mapeados e suas entrevistas já foram analisadas, tais como: a diretora da escola, a coordenadora pedagógica, algumas mães de alunos que são membros da Associação de Pais e Mestres e do Conselho de Escola, a presidente da Associação dos Cortiços do Centro de Santos, um aluno membro do Grêmio Estudantil, outros alunos que estão matriculados e freqüentam as aulas da escola, alguns funcionários, alguns professores que estão ministrando aulas nesse estabelecimento de ensino e um antigo aluno, que mora próximo à escola. Todas as informações formais e informais foram coletadas e analisadas. Na análise das entrevistas, procurei estabelecer qual a concepção criada pelos atores da escola com relação ao trabalho do administrador escolar e a participação da comunidade na construção de uma “boa escola” pública.

No final, retomo algumas questões que foram discutidas nos capítulos anteriores, destacando, e constatando, que a participação da comunidade escolar não surgiu espontaneamente, mas foi incentivada em alguns momentos. O desenvolvimento das relações entre diretor e comunidade que se estabeleceu na Escola Barnabé exigiu

uma reflexão sobre o tempo de permanência do diretor numa mesma unidade, o que acarretou a superação de obstáculos e a ênfase nas potencialidades. A conclusão da pesquisa aponta para a possibilidade da construção de uma “boa escola” quando o diretor conhece a comunidade, seus anseios, e, ainda que timidamente, cria um vínculo com todos os setores da escola e incentiva a participação não só de educadores, funcionários, mas também de pais, alunos e demais membros da comunidade. A participação dos pais nas decisões e no funcionamento da organização escolar é importante, mesmo que essa participação se efetive por meio dos conselhos e associações. Sem ter a intenção de esgotar o assunto, a pesquisa levanta alguns questionamentos fundamentais para que o diretor possa perceber que os movimentos sociais e a participação da sociedade estão presentes na construção de uma “boa escola” e que isso depende da ação da equipe escolar e da comunidade, buscando continuamente a qualidade da escola, pois essa qualidade nunca será alcançada em sua plenitude.

## **CAPÍTULO I**

### **EM BUSCA DE UMA “BOA ESCOLA”**

Com o objetivo de analisar de que modo o diretor de escola respondeu às novas políticas educacionais e se de fato sua prática administrativa e sua relação com a comunidade escolar têm contribuído para a construção de uma escola pública de qualidade, mais eficiente, “uma boa escola”, optei por examinar uma escola estadual da cidade de Santos que fosse considerada pela própria população santista como uma “boa escola”. Ao estudar as características dessa escola, as experiências vividas no fazer cotidiano, ao mergulhar na tarefa administrativa, procurei investigar de que maneira o diretor construiu caminhos e superou obstáculos na tentativa de solucionar os entraves escolares e de construir uma “boa escola”, atendendo, assim, aos anseios da comunidade.

Para iniciar o trabalho, foi necessário escolher uma escola apontada pelos pais e demais membros dos diferentes bairros de Santos como uma escola organizada, de qualidade, na qual os alunos freqüentassem as aulas regularmente, gostassem do ambiente escolar e obtivessem bons resultados de aprendizagem, uma escola que a comunidade percebesse como uma “boa escola”.

Para dar conta da escolha de uma “boa escola”, busquei algumas informações junto à Diretoria de Ensino - Região de Santos, órgão administrativo da Secretaria de Estado da Educação responsável pelas escolas públicas e privadas das cidades de Bertioga, Cubatão, Santos e Guarujá. Os dados apresentados pela Diretoria de Ensino indicam que, na cidade de Santos, existem atualmente 82 escolas públicas, sendo que

28 são unidades da rede estadual e 54, da rede municipal, além de vários estabelecimentos de ensino privado. Essas unidades escolares oferecem ensino de educação básica para cerca de noventa mil pessoas, entre crianças, jovens e adultos.

Nos últimos anos, Secretaria de Estado da Educação de São Paulo vem disponibilizando quadros estatísticos que pontuam todas as escolas estaduais com resultados de aprendizagem satisfatórios e insatisfatórios nos sistemas de avaliação externa, tais como: SARESP, SAEB, ENEM.

Fazendo uma revisão da literatura sobre escolas bem-sucedidas (Lüdke, 1990; Mello, 1993; Nóvoa, 1995), observa-se que existe certa tendência quanto a enumerar características ou fatores presentes nas escolas que alcançaram bons resultados na avaliação externa. Seriam essas características fatores importantes e que, postos em prática, contribuiriam para que outras instituições escolares alcançassem bons resultados e fossem consideradas “boas escolas”?

Penso que alcançar bons resultados acadêmicos pode ser um indicador de sucesso, mas trata-se apenas de um dos inúmeros aspectos por meio dos quais o desempenho da escola pode ser avaliado. Acredito que o bom desempenho da escola esteja ligado às condições internas, à ação dos diversos atores da escola, que se articulam em torno de um objetivo comum, qual seja, o de melhorar a aprendizagem dos alunos.

Optei, então, por estudar uma escola estadual indicada como uma “boa escola” pelas pessoas da comunidade santista. Pessoas que outrora foram excluídas da escola, mas que hoje têm garantido o acesso à educação, e sua permanência nela, visto que 99,7% da população estudantil está na escola, de acordo com dados de 2002 da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. Pessoas que sabem quanto a instituição escolar é importante e que, mesmo com a democratização do ensino,

continua sua reivindicação, agora por uma educação de qualidade, ou seja, por uma “boa escola”, uma escola em que os alunos se apropriem mais do conhecimento historicamente acumulado.

Procurei resultados sobre esse tipo de sondagem, na qual a voz do pai do aluno fosse considerada relevante na avaliação dos fatores que levam a escola a ser considerada de qualidade, ou seja, uma “boa escola”. Parece não existir, até o momento, esse tipo de investigação na cidade de Santos. Como não encontrei dados referenciais sobre a opinião da comunidade em relação às escolas públicas consideradas bem-sucedidas, decidi então realizar uma pesquisa exploratória em busca da escola a ser analisada.

Procurei coletar informações, por amostragem, dos diversos moradores de todas as regiões de Santos, utilizando como referencial um mapa da cidade que é utilizado pela Diretoria de Ensino – Região de Santos. Segundo informações da seção de Planejamento Escolar da Diretoria de Ensino, o mapa da cidade foi aproveitado e dividido em quinze zonas setoriais. Em cada um deles, estão incluídos um ou dois bairros da cidade, e os técnicos podem contabilizar o número de escolas estaduais, municipais e particulares, podendo também realizar pesquisas por setor. Portanto, o órgão da Diretoria de Ensino pode acompanhar toda a demanda de matrículas de alunos, bem como o fluxo de transferências e mudanças dos alunos na cidade de Santos, repassando à Secretaria de Estado da Educação as informações e os dados sobre quantidade de alunos atendidos na educação básica e o déficit de classes ou escolas com salas ociosas; desse modo, é possível traçar um quadro de toda a demanda escolar da cidade.



Mapa do Município de Santos dividido por bairros com localização de escolas fornecido pela Diretoria de Santos

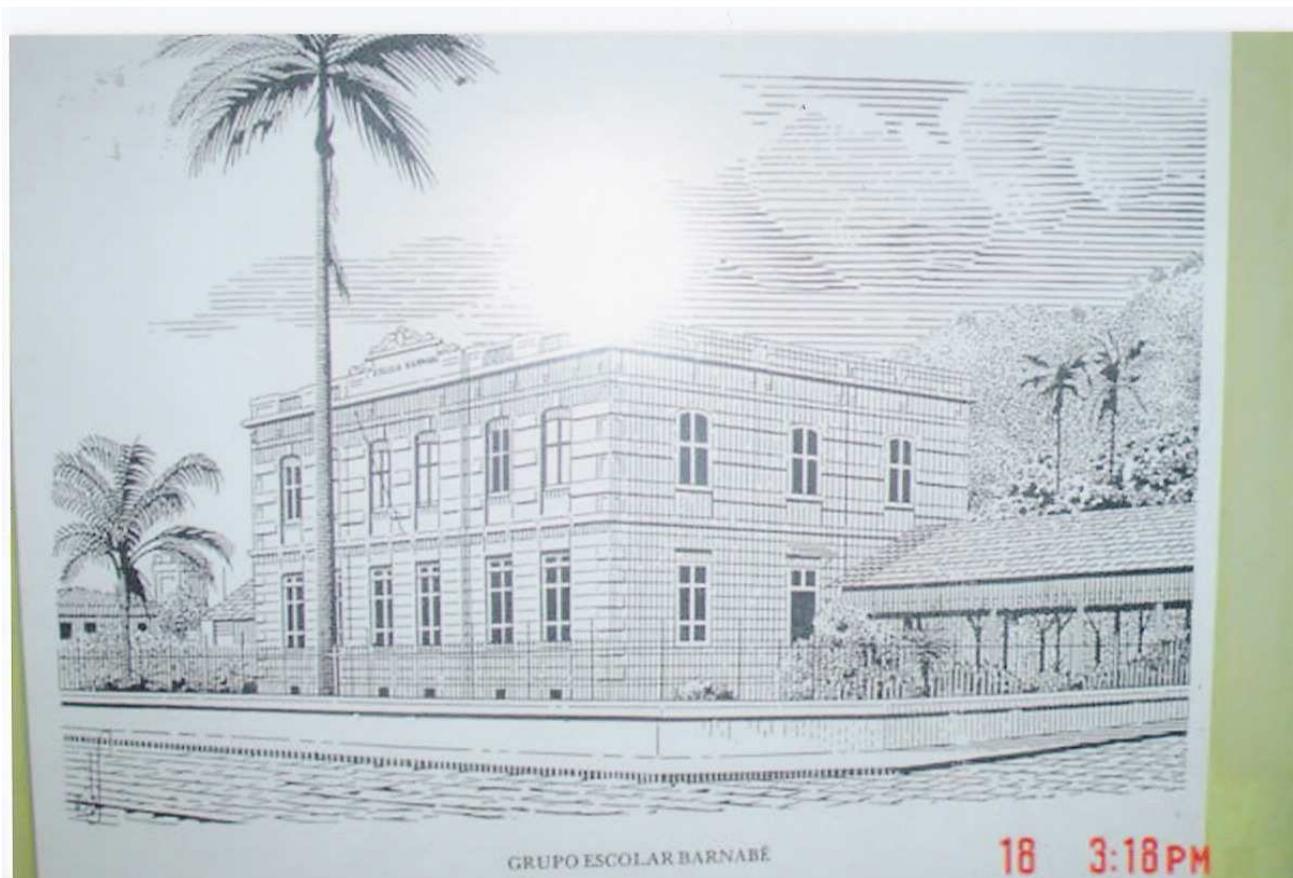


Foto do Grupo Escolar Barnabé - Acervo da Escola

Com a cópia do mapa, demarcado pela seção de Planejamento da Diretoria, percorri todos os quinze setores da região de Santos e apliquei trezentos questionários estruturados, com cinco questões (anexo 2). Escolhi pessoas maiores de idade, a fim de identificar quais as instituições públicas estaduais dessa cidade são consideradas por elas, moradoras, uma “boa escola”. Os investigados responderam apenas as cinco questões apresentadas. Nessa fase da pesquisa, não houve entrevistas para mais esclarecimentos sobre as respostas dos participantes. O objetivo principal era fazer com que os investigados, respondendo às questões já estruturadas, escolhessem uma instituição considerada “boa escola”. Ao final do questionário, os entrevistados puderam arrolar alguns fatores importantes que, segundo eles, estão presentes numa “boa escola”.

### **Apresentação dos resultados dos questionários aplicados**

Questão I – Indique uma escola estadual, da cidade de Santos, que você considera como “boa escola”.

Respostas:

<b>ESCOLA ESTADUAL</b>	<b>VOTOS</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
1- CEES Prof. Dr. Archimedes José Bava	4	1,33%
2- CEES Prof. Maria Pasquelete Figueiredo	4	1,33%
3- EE Profª Alzira Martins Lichti	3	1%
4- EE Dr. Antonio Ablas Filho	4	1,33%
5- EE Azevedo Júnior	6	2%
6- EE Barnabé	23	7,66%
7- EE Padre Bartolomeu de Gusmão	15	5%
8- EE Prof. Benevenuto Madureira	3	1%
9- EE Braz Cubas	13	4,33%
10- EE Canadá	10	3,33%

11- EE Dr. Cesário Bastos	14	4,66%
12- EE Dr. Cleóbulo Amazonas Duarte	6	2%
13- EE Andradas	4	1,33%
14- EE Dep. Emilio Justo	22	7,33%
15- EE Prof. Fernando de Azevedo	2	0,66%
16- EE Prof. Fernando Meira	22	7,33%
17- EE Profª Gracinda Maria Ferreira	14	4,66%
18- EE João Octávio dos Santos	12	4%
19- EE Dona Luiza Macuco	5	1,66%
20- EE Marquês de São Vicente	8	2,66%
21- EE Neves Prado Monteiro	20	6,66%
22- EE Olga Cury	6	2%
23- EE Dr. Paulo Filgueiras Júnior	4	1,33%
24- EE Prof. Primo Ferreira	25	8,33%
25- EE Dr. Ruy Ribeiro Couto	7	2,33%
26- EE Prof. Suetônio Bittencourt Júnior	22	7,33%
27- EE Visconde de São Leopoldo	15	5%
28- EE Profª Zulmira Campos	4	1,33%

Durante a aplicação dos questionários, três pessoas não indicaram nenhuma escola estadual como “boa escola”.

Questão II – Você reside próximo a essa escola indicada como “boa escola”?

Respostas:

Sim	192	64%
Não	108	36%

Questão III – Você tem ou teve algum familiar estudando nessa escola considerada “boa escola”

Respostas:

Sim	273	91%
Não	27	9%

Questão IV – Você participa ou já participou de eventos, projetos, reuniões ou festas nessa “boa escola”?

Respostas:

Uma vez	273	91%
Mais de uma vez	27	9%
Nunca	21	7%

Questão V – Cite alguns aspectos que você considera importantes e que você percebeu que existe nesta “boa escola”.

Respostas: (apareceram espontaneamente)

- Ensino de qualidade
- Quadro de professores completo
- Baixo número de faltas dos professores
- Diretor atuante
- Prédio limpo e organizado
- Ordem e disciplina dos alunos
- Participação da comunidade na gestão escolar
- Quadro de funcionários completo
- Material pedagógico na escola (mapas, livros, dicionários etc.)
- Alunos uniformizados
- Material de informática
- Festas e eventos durante o ano letivo

A respeito das respostas coletadas espontaneamente e nas quais os entrevistados falam de aspectos importantes e que deveriam existir na “boa escola”, o primeiro item destacado, ensino de qualidade, parece refletir o desejo dos entrevistados de que o aluno possa estudar numa escola pública que tenha uma educação eficaz. Observa-se o desejo de que o aluno realmente aprenda e adquira habilidades e competências necessárias para o exercício da cidadania e de que a escola possa qualificá-lo para atuar no mundo do trabalho. Esse aspecto da educação tantas vezes mencionado pela população, já é um direito previsto no artigo 2º da LDB (1996); porém, na prática, parece que ele muitas vezes não é garantido pelo Estado.

Os itens quadro completo de professores e baixo número de faltas dos professores, citados pelos entrevistados, também estão diretamente ligados ao ensino de qualidade. Muitos acreditam que a escola pública só desenvolverá um bom ensino quando o quadro de docentes titulares estiver completo, diminuindo, assim, o número de ausência das aulas. Certamente, a Secretaria da Educação em São Paulo realizou, nos últimos cinco anos, vários concursos públicos para professores, conseguindo melhorar o quadro de docentes nas unidades escolares, mas o quadro completo de professores titulares não garante “boas aulas” nem o baixo número de ausências ao trabalho escolar. A realidade mostra que, na rede estadual de ensino, a freqüência dos docentes é caótica, com índices altos de ausências ao trabalho e afastamentos e licenças em excesso, o que muito contribuiu para a perda da qualidade do ensino e para a descrença na escola pública.

Outro item importante numa escola de qualidade, segundo a opinião dos participantes da pesquisa, é um diretor atuante. É claro que, para a população, a figura do diretor atuante está ligada a sua presença na escola. O diretor que está sempre pronto a atender e ouvir a comunidade, que sempre se envolve na organização da

unidade escolar e cumpre as exigências legais é visto por todos como um profissional dinâmico e atuante. A Secretaria da Educação tem associado a idéia do diretor atuante à idéia de “boa escola”, já que constantemente veicula o *slogan* “A escola tem a cara do diretor”. Entendo que uma unidade escolar será “boa escola” e o diretor será atuante quando este profissional não só atuar nas questões administrativas e pedagógicas, mas também proporcionar, de fato, espaços para que a comunidade participe da gestão escolar. Como afirma Paro (1990), é aqui que devemos tratar do tema da participação da população na escola, pois, dificilmente se conseguirá alguma mudança se não se partir de uma postura positiva da instituição com relação aos usuários, em especial com os pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo oportunidades de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, em suma, de participação na vida da escola.

Os itens tais como prédio limpo e organizado, ordem e disciplina dos alunos e alunos uniformizados parecem estar diretamente ligados à busca de uma escola que estabelece controle e limites aos alunos. O respeito pela escola e o reconhecimento de que os diferentes atores sociais devem conviver num espaço harmonioso, diminuindo a violência escolar, tem sido a preocupação das famílias. Muitos pais parecem criar a expectativa de que uma “boa escola” é aquela que controla, preocupa-se com a segurança dos alunos e, por isso, exige que alunos estejam uniformizados e sejam disciplinados.

De maneira geral, os itens tais como material pedagógico e material de informática nas escolas é visto pela população como um instrumento que visa a melhorar a qualidade das aulas, ou seja, tornam as aulas mais interessantes e significativas para os alunos, fazendo a diferença na construção de uma escola melhor. É preciso entender que haver materiais pedagógicos e didáticos na unidade escolar nem sempre significa que essa seja uma “boa escola”, pois os materiais didáticos

disponíveis nem sempre são colocados à disposição dos professores e dos alunos, além de muitos professores estarem despreparados para utilizá-los em sala de aula, o que é o caso, por exemplo, dos microcomputadores.

Quando à participação da comunidade na gestão escolar, parece haver uma preocupação dos entrevistados em tornar evidente que uma “boa escola” é aquela que abre espaço para a participação da família no recinto escolar. Faz-se sempre necessário analisar com cuidado de que modo se dá a participação da família na gestão escolar e como a relação da comunidade com o administrador escolar é relevante.

Um dos pontos principais da pesquisa foi selecionar uma escola considerada de qualidade, ou seja, uma “boa escola”. É importante destacar que, durante a análise da escola selecionada, muitos aspectos que foram pontuados na questão V surgiram uma vez mais nas entrevistas, tendo sido possível, assim, analisá-los novamente.

Depois da coleta dos dados, selecionei as seis escolas mais votadas pelos entrevistados, que são:

1- EE Prof. Primo Ferreira	8,33%
2- EE Barnabé	7,66%
3- EE Dep. Emilio Justo	7,33%
4- EE Prof. Francisco Meira	7,33%
5- EE Prof. Suetônio Bittencourt Júnior	7,33%
6- EE Neves Prado Monteiro	6,66%

A Escola Estadual Prof. Primo Ferreira foi a mais votada, porém, ela foi descartada por mim no meu trabalho de mestrado porque, no momento da dissertação, essa unidade escolar só estava atendendo uma população estudantil na faixa etária dos quatorze aos 22 anos, ou seja, educandos que freqüentavam só o curso do ensino médio. Como o meu objetivo era analisar a atuação do diretor em uma escola pública

estadual considerada uma “boa escola”, onde o trabalho do diretor alcançasse uma gama de diferentes estudantes, em diversas faixas etárias, em diversos níveis de ensino, optei, então, por realizar meu trabalho na segunda escola mais bem votada, a Escola Estadual Barnabé, cuja clientela escolar, durante o período da pesquisa, era composta por educandos com idade variando entre dez e 22 anos e que freqüentavam diferentes níveis de ensino: do fundamental ao médio.

Selecionada a escola, vi-me diante das seguintes questões:

Por que a Escola Estadual Barnabé obteve uma boa pontuação?

Como a escola está funcionando?

Como a escola tem sido vista pela comunidade local?

Que variáveis do processo educativo estão sendo estudadas nessa unidade escolar?

Há quanto tempo o diretor exerce o cargo nessa unidade escolar?

Como o diretor dessa escola vem organizando toda a realidade escolar e a convivência humana?

Como os conflitos escolares estão sendo resolvidos?

Como está sendo construída a proposta político-pedagógica da Escola Barnabé?

A exposição das questões surgidas no início da pesquisa teve por objetivo desvelar uma experiência vivida, uma prática administrativa no interior de uma escola pública estadual. A investigação aprofundada sobre o tema procurou trazer à luz as características da atuação do diretor, com base em entrevistas realizadas com professores, funcionários, alunos, pais de alunos e demais membros da comunidade, de

forma a transformar o clima escolar, visando a implementar um ambiente democrático na escola, influenciando a qualidade das aulas, o desempenho dos alunos e a qualidade da escola pública .

### **1. Escolha da escola a ser pesquisada e fontes de pesquisa.**

Ao desenvolver meu trabalho de mestrado, que investiga uma escola considerada como uma “boa escola” e os desafios que o diretor e a comunidade enfrentaram na construção dessa “boa escola”, pretendi captar as experiências vividas nesse estabelecimento de ensino, a dinâmica que ali se operou, as situações particulares. Procurei verificar se a comunidade tem participado efetivamente da gestão da escola e em que condições essa participação torna-se realidade.

Optei, então, por uma investigação qualitativa, na qual os dados foram recolhidos em forma de palavras ou imagens, não de números. Desse modo, os dados puderam ser analisados em toda a sua riqueza, de forma minuciosa, registrando todos os detalhes que pudessem constituir uma pista para se compreender mais o objeto de estudo.

A preocupação com a escolha de um método a partir do qual eu conseguisse analisar os fundamentos do conhecimento da vida cotidiana escolar e refletir sobre eles, levou-me a optar por uma abordagem histórica, ou seja, de que modo os homens representam e o mundo que os cerca e se representam nele. A escola, as relações dos diversos grupos que a constituem, as atividades educativas empreendidas no interior e no entorno da escola

podem construir uma história do cotidiano, dos acontecimentos, dos fatos, das pessoas que tecem a vida urbana.

O historiador do cotidiano tem como preocupação restaurar as tramas de vidas que estavam encobertas, procurar no fundo da história figuras ocultas, recobrar o pulsar no cotidiano, recuperar sua ambigüidade e a pluralidade de possíveis vivências e interpretações, desfiar a teia de relações cotidianas e suas diferentes dimensões de experiência, fugindo dos dualismos e polaridades e questionando as dicotomias (Matos, 2002, p. 26).

A escola de hoje é o produto da ação humana e está sempre sujeita a transformações. Portanto, ao utilizar a abordagem histórica, busquei investigar o agora, analisar o presente, abrindo possibilidades de respostas para a construção de uma “boa escola”, de uma escola de qualidade. Ao me embrenhar no interior da escola com o ponto de vista de um historiador, ao buscar o seu desenvolvimento no tempo, a identidade dos sujeitos que ali atuam, das práticas pedagógicas que acontecem ali, tentei compreender as mudanças ocorridas na escola e que puderam ampliar a possibilidade de entendimento das transformações na educação.

O campo da história – o que Walter Benjamin diz muito bem – é um campo de possibilidades que vai ser trabalhado com “os agoras” a serem investigados. Abandono então a idéia de que reconstruir o passado tal qual aconteceu – mesmo porque isso é impossível –, mas, ao mesmo, o que faço do passado é uma leitura, em termos de referências recentes, que abrangem o hoje e o agora, com perspectivas sociais, teóricas, ou uma concepção de vida, de mundo... E trabalhar por este ângulo é trabalhar a história de *uma forma*, reconhecendo que nela existe toda uma diversidade de abordagens (Fenelon, apud, Fazenda, 1994, p. 129).

Ao pesquisar o cotidiano da escola e a sua aproximação com os diversos atores da comunidade, a teia de relações da população local, é relevante lembrar Matos (2002): “as abordagens que incorporam a análise do cotidiano têm revelado todo um universo de tensões e movimento com uma potencialidade de confrontos, deixando entrever um mundo onde se multiplicam formas peculiares de resistências/luta,

integração/diferenciação, permanência/transformação, onde a mudança não está excluída mas vivenciada de diferentes formas”. (Matos, 2002. p. 26).

Acredito que cada escola expressa em seu cotidiano as diversas formas de sistema a que se integra, e que o envolvimento com os diversos projetos políticos influenciam nas diferentes relações e conflitos desenvolvidos no seu interior. Acredito também na possibilidade de a unidade escolar ser construída e transformada a partir da ação dos sujeitos que a compõem. Sendo assim, resolvi selecionar a Escola Estadual Barnabé e entrevistar os diferentes membros da comunidade escolar a fim de compreender qual o significado dos fenômenos e como a comunidade os constroem, e de que modo a educação de qualidade vem sendo compreendida pelos diferentes atores do processo educacional.

A pesquisa concentrou sua análise numa única escola, a fim de descrever as diferentes situações encontradas, as inter-relações que possam dar a conhecer como as pessoas fazem uma “boa escola”, demonstrando aquilo que sabem, aquilo que pensam. Ao escolher uma única escola, pretendi estudar o comportamento humano com o objetivo de descobrir fatos e causas e relacioná-los, conforme a seguinte afirmação de Paro: “... por menor que seja a representatividade de uma parcela do conjunto em relação a esse todo, o importante é que valha pela sua exemplaridade” (Paro, 2004, p. 41). O período escolhido para descrever e analisar as práticas administrativas na escola e a sua relação com a comunidade delimitou-se entre dezembro de 1984 e dezembro de 2005, período que se refere à gestão de uma única diretora. O período escolhido para ser analisado na pesquisa busca verificar a relação da escola-comunidade, identificando as possíveis determinações e os compromissos de administração voltados à melhoria do processo educacional, ao longo dos anos.

No desenvolvimento do trabalho, utilizei técnicas de coleta de informação tais como:

- Observação direta e continuada como meio essencial para perceber o sentido dos acontecimentos e das práticas que constituem o cotidiano da Escola Barnabé, sobretudo os que envolvem a atuação da diretora da escola.

- Realização de entrevistas para se ter um conhecimento geral do contexto social em estudo, além de permitir tomar contato com o conhecimento a partir do ponto de vista do entrevistado.

- Consulta aos registros localizados no interior da escola e análise de alguns documentos institucionais que me permitiram complementar as informações já obtidas por meio de outras técnicas.

Na escola-alvo da investigação, Escola Estadual Barnabé, realizei um trabalho direto, com entrevistas semi-estruturadas com as seguintes pessoas:

- Diretora da Escola: é a titular do cargo, foi nomeada pela Secretaria de Estado da Educação e está no comando da unidade escolar desde dezembro de 1984.

- Coordenadora Pedagógica: envolvida nas atividades pedagógicas e no apoio das práticas docentes.

- Dois professores da escola selecionados através dos seguintes critérios: tempo de serviço na escola e participação nos projetos e nos eventos escolares.

- Uma professora que já ministrou aulas nessa unidade escolar e atualmente leciona em outra instituição pública.

- Dois funcionários da escola selecionados pelas atividades que executam: inspetora de alunos, por estar envolvida nas ações de segurança e fluxo de alunos no

interior da escola, e servente, por ser responsável pela manutenção e limpeza do prédio escolar.

- Cinco alunos: dentre eles, dois participaram de associações ou grêmios estudantil.

- Um presidente de Associação de Bairro de Santos, que pode descrever as atividades da associação e sua relação com a escola.

- Três mães de alunos e participantes dos conselhos e associações da escola, que puderam expor suas considerações a respeito da gestão da escola.

- O pai de um antigo aluno que, atualmente, atua na escola como voluntário.

- Um antigo aluno, que participa das festas e eventos escolares.

Na população indicada, trabalhei com um universo de dezoito sujeitos, representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar (anexo 4).

O contato inicial foi realizado com a diretora da escola, para quem expus as finalidades do trabalho e de quem solicitei a permissão para a realização da investigação, que me foi concedida de imediato.

Depois, foi realizada a análise dos seguintes documentos da escola: atas, planta e croqui do espaço-escola, livros e fotografias referentes ao período da fundação da escola. Também foram analisados os livros de atas dos Conselhos de Escola, da Associação de Pais e Mestres, das Reuniões Pedagógicas com professores, o livro das ocorrências disciplinares dos alunos, o dos termos de visitas do supervisor de ensino, reportagens dos diversos jornais da cidade, relativas às atividades desenvolvidas na escola e referentes à atuação do gestor escolar desde 1984.

Na seqüência, promovi a realização de entrevistas com as pessoas envolvidas diretamente com essa instituição, buscando captar a percepção de cada um com relação ao trabalho administrativo e pedagógico que está sendo desenvolvido na escola e de que modo as relações são estabelecidas, tanto no interior como no entorno da Escola Estadual Barnabé. Na realização das entrevistas, o procedimento seguido foi o de gravá-las em fitas e depois transcrevê-las, com a devida autorização para seu uso. Ao mesmo tempo, observei as práticas administrativas e pedagógicas desenvolvidas no cotidiano da escola. Durante o período de pesquisa, procurei manter um envolvimento direto com as questões que perpassavam o cotidiano da Escola Estadual Barnabé, estando sempre presente e ouvindo os vários sujeitos que atuavam nos conflitos.

## CAPÍTULO II

### A ESCOLA BARNABÉ E A CIDADE DE SANTOS

#### 1. Fragmentos da história

Primeiramente, me pareceu útil caracterizar a Escola Estadual Barnabé, foco da pesquisa, e sua relação com a cidade de Santos, onde ela está estabelecida. A Escola Barnabé em sua trajetória, sua história de grupo escolar até escola estadual, foi palco de grandes mudanças do ensino, acompanhou a atuação e o convívio dos diversos grupos sociais nos espaços e territórios da cidade, assistiu também ao processo de transformação do bairro “Centro” da cidade de Santos e em alguns momentos também participou e influenciou os processos econômicos sociais, políticos e culturais da sociedade santista.

No início do século XIX, Santos era um pequeno burgo, de imensa atividade portuária e do comércio. Com o surgimento da estrada de ferro São Paulo Railway, estabeleceu-se uma ligação mais adequada entre a cidade portuária e São Paulo; na verdade, passavam a circular um grande número de pessoas, imigrantes, em especial portugueses e espanhóis, comerciantes às voltas com o negócio do café, que compravam produtos vindos de outras terras, e envolvidos com a exportação de mercadorias, tudo isso ocorrendo por intermédio do porto. A renda da região de Santos resultava basicamente do porto e do comércio, conforme Gitahy (1992): ... “os trabalhadores do Porto ocupavam uma posição crucial na comunidade operária local. O porto era (e após cem anos continua sendo) o coração da cidade”.

Como o Centro de Santos exercia uma grande atração, a elite acabou por ocupar essa região, construindo casarões ou grandes sobrados em estilo neoclássico; todavia a grande massa da população se fixou na faixa do porto, principalmente no

bairro Paquetá e nas áreas livres dos morros. A Vila do Porto de Santos cresceu, contornando o Monte Serrat, na direção da praia. De acordo com Lanna (1996), a importância de Santos como porta aberta ao mar e ao sertão fez com que convergissem para a cidade grupos do planalto e enfraqueceu a autonomia da elite local. Assim, houve um aumento da população, mas a cidade concentrou também um grande número de analfabetos.

As escolas de ler e escrever quase não existiam no início do período republicano. As escolas isoladas eram a extensão da casa do professor ou funcionavam em paróquias ou ainda em cômodos de comércio. As salas tinham pouca iluminação, eram pouco arejadas, deixando de atender a totalidade da população infantil.

A região santista chegava ao começo do século XX e ainda não possuía nenhuma construção de Grupo Escolar, contando com apenas 9 escolas isoladas estaduais, situação inaceitável pelos políticos e reclamavam a instalação de um grupo escolar na região. O Inspetor Literário, o vereador João B. Martins de Menezes, em relatório de 30 de dezembro de 1899, criticava esse fato:

Assim é que as escolas isoladas mantidas pelo governo Estadual n'este município não satisfazem de modo perfeito as necessidades da instrução, sendo da mais urgente conveniência que a Camara represente ao Governo do Estado sobre a criação e a instalação de um grupo escolar n'esta cidade, assim como possuem muitas outras cidades do interior e muito inferiores a cidade de Santos, aliás, a primeira do Estado, depois da Capital, devendo mesmo a Camara Municipal prestar a esse respeito o auxilio pecuniário que não só para o aluguel de um predio vasto e espaçoso e revestido das necessárias condições hygienicas e pedagogicas, mas também para um aumento razoavel, nos ordenados dos professores públicos, a fim d'estes poderem manter uma subsistência mais confortavel e de harmonia com elevada missão que desempenham na sociedade. (Pereira, 1996, p. 111).

O chefe do diretório republicano santista, Dr. José Cesário da Silva Bastos, foi o grande colaborador para que no município de Santos fossem construídos 2 grupos escolares estaduais, prédios com estrutura muito superior a das escolas isoladas.

As duas escolas santistas fundadas no início do século XX receberam suas denominações atribuídas aos patronos: Dr. Cesário Bastos, político da região e Barnabé, benemérito que contribuiu com a causa da instrução pública.

O primeiro Grupo Escolar denominado “Dr. Cesário Bastos” foi criado em 28 de abril de 1900 e instalado em 13 de outubro em imóvel alugado pela Câmara. Em duas ocasiões, o prédio passou por várias reformas para atender mais adequadamente a seus alunos; finalmente, em 1915, foi construída a sede majestosa do Grupo Escolar Cesário Bastos.

O Grupo Escolar Barnabé, segundo mais antigo de Santos, foi criado por decreto de 5 de maio de 1902 e instalado no dia 1 de julho de 1902, em edifício construído pelo Estado especialmente para abrigá-lo. O grupo escolar recebeu a denominação de “Barnabé” em homenagem ao seu patrono comendador Barnabé Francisco Vaz de Carvalhães, pertencente a uma tradicional família de negociantes de Santos. Barnabé, ao morrer deixou em seu testamento à Câmara Municipal de Santos uma quantia de 100 apólices no valor de 50 contos de réis para ser empregada em uma escola pública.

A Câmara Municipal, por ato de 25 de janeiro de 1895, doou um terreno ao governo do Estado para a construção do grupo escolar.

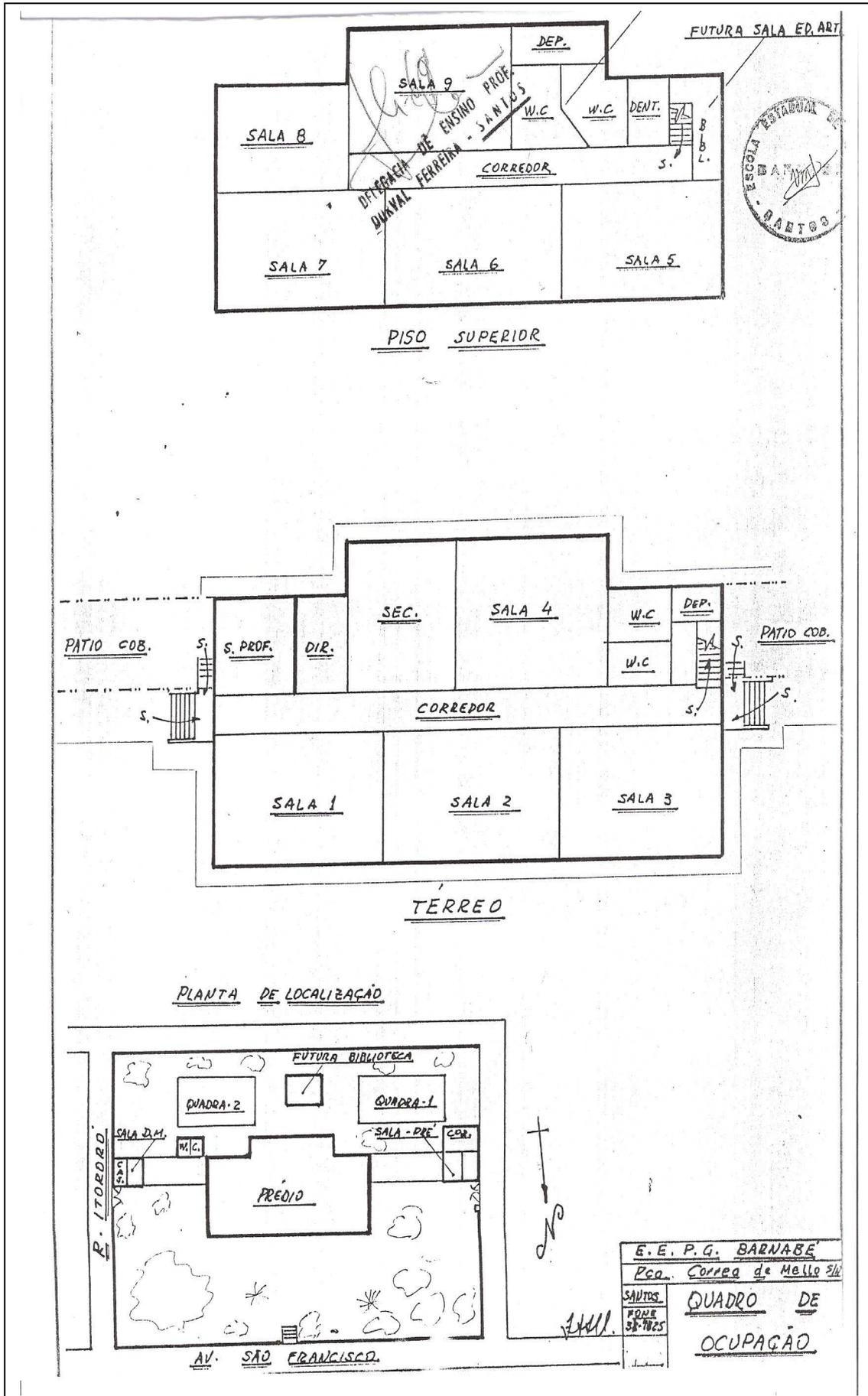
Conjuntamente (sic) com a quantia de 51:428\$558, resultante da doação feita em testamento, pelo Sr. Barnabé F. Vaz de Carvalhães, a Câmara Municipal, resolve pelos seus componentes órgãos, por à disposição do governo do estado o terreno situado à Praça Corrêa de Mello nesta cidade. Nele, por dispositivos aprovados pelos srs. Camaristas, deverão as autoridades mandar construir um prédio nos moldes dos já existentes em outras cidades, para o estabelecimento de ensino primário, cujo nome-Escola “Barnabé”, consignará uma homenagem imensadoura ao ilustre e prestante cidadão. (Ata da Assembléia Provincial, 25.1.1895, in Histórico da Escola Estadual Barnabé – Santos).



Foto da inauguração do Grupo Escolar Barnabé em 1902 – Acervo da Escola



Postal de Santos: Escola Barnabé – Acervo da Escola



Croqui da Escola Estadual Barnabé – cedido pela Diretoria de Ensino de Santos.

## 2. Prédio do Grupo Escolar Barnabé

Qualquer atividade humana precisa de um espaço e de um tempo determinados. Assim acontece com o ensinar e o aprender, com a educação. Resulta disso que a educação possui uma dimensão espacial e que, também o espaço seja, junto com o tempo, um elemento básico, constitutivo, da atividade educativa.. (Viñao Frago, 2001, p. 61).

A construção do prédio escolar só teve início em agosto de 1899. A luta para a construção do grupo escolar foi um esforço do Dr. Cesário Bastos, pois no local a Prefeitura já havia iniciado as obras de um mercado.

As obras do Grupo Escolar Barnabé ficaram a cargo do engenheiro e arquiteto Samuel das Neves. A localização era privilegiada, em um terreno adequado para seu funcionamento, ficava próximo aos importantes edifícios da cidade.

Para a construção do grupo escolar foi reservado o terreno correspondente a uma quadra inteira do Centro da qual foi edificado o prédio. O edifício foi construído basicamente de tijolos e telhas de barro, conforme a tradição construtiva que se firmou desde a época colonial. No que se refere ao revestimento e acabamentos, foram empregados metais nobres, até mesmo alguns importados, como estruturas de ferro, mármore e cerâmicas utilizadas no revestimento do piso.

As salas de aula ainda hoje mantêm a mesma divisão centenária, em número de oito, e ocupam os dois andares do edifício, quatro no pavimento superior e mais quatro no térreo. As janelas são grandes, permitindo boa luminosidade e, ao mesmo tempo ventilação controlada. Buffa (2002) destaca que de acordo com os princípios de salubridade e higiene, tão caros a educadores, médicos e políticos neste período, não se fazia economia de aberturas e do uso intensivo do vidro. Além das salas de aula, foram construídas mais duas salas, o gabinete do diretor e a sala de descanso os professores.

A entrada nobre, situada na fachada da escola, que era utilizada pelos alunos somente em dias de festas, atualmente encontra-se fechada. Existem duas entradas laterais separadas -- exigência do regimento dos grupos escolares da época -- uma delas para seção masculina e outra, para a feminina, que ainda são usadas diariamente pelos alunos, porém de ambos os sexos.

Os espaços educativos, como lugares que abrigam a liturgia acadêmica, estão dotados de significados e transmitem uma importante quantidade de estímulos, conteúdos e valores do chamado currículo oculto, ao mesmo tempo em que impõem suas leis como organizações disciplinares. (Viñao Frago, 2001, p. 27).

Na parte livre do terreno, nas laterais, foram construídos dois galpões, sendo utilizados separadamente pelos meninos e as meninas, destinados aos recreios, as festas e as ginásticas. Os sanitários foram construídos isolados ao lado dos galpões.

No início das suas atividades, o Grupo Escolar Barnabé atendeu apenas a seção feminina cujo número de matriculadas foi de 216 alunas, vindas do Grupo Escolar Cesário Bastos, pois as instalações do prédio ainda estavam inacabadas, conforme termo de visita de José Monteiro Boanova, em 30 de julho de 1902:

Na qualidade de inspetor escolar em comissão nesta zona, durante alguns dias do mês de julho vigente, visitei o Grupo Escolar "Barnabé", que esta funcionando, desde o dia 17 do corrente, sob a direção do provector professor sr. Carlos Escobar.

Achando-se apenas em exercício a seção feminina, cuja instalação ainda não está completa, e em organização a divisão masculina, observei, entretanto:

a) o edifício, suas dependências e dotação material; b) seu sistema de escrituração; c) seu regime disciplinar; d) o número de alunos matriculados, constando à existência de 216; e) a frequência que atingiu a 193 alunos; f) finalmente -- tendo visitado as salas das diversas classes, examinei algumas alunas (vindas do Grupo "Dr. Cesário Bastos", antes dirigido pelo professor Escobar), satisfazendo todas com presteza e correção às arguições feitas no domínio do programa oficial.

Em reiteradas conferencias, combinei ainda com o sr. Diretor, a adoção de métodos e processos que devem ser praticados, na fiel e racional transmissão do ensino, visando o máximo aproveitamento para a vida prática e evitando, criteriosamente, o exercício de trabalho inútil e contraproducente, que prejudica tanto o aluno como o professor.

Confiado à direção do professor Carlos Escolar, cujo nome honrosamente firmado nos labores do ensino – é uma das brilhantes tradições do professorado paulista, o Grupo Escolar “Barnabé” está destinado a prestar assinalado concurso à instrução da mocidade santista, perpetuando assim o nome de seu benemérito fundador e enaltecendo o patriotismo do governo do estado. – Santos, 30 de julho de 1902. – (a) Jose Monteiro Boanova. (Sobrinho, 1953, p. 331-332).

Através do termo de visita do Sr José Monteiro Boanova, inspetor escolar da época, é possível notar as atribuições de trabalho do diretor para uma boa administração no grupo escolar. Chamo a atenção para as recomendações feitas pelo inspetor ao diretor, quanto à adoção de métodos e processos de ensino, bem como para o acompanhamento ao sistema de escrituração, ao regime disciplinar. Fica claro que o diretor ocupava a posição de ligação entre a execução e os atos decisórios dos órgãos superiores. O poder de decisão cabia aos órgãos centrais, enquanto para o diretor só restavam as tarefas de execução eficaz.

Em 1908, o número de alunos cresceu graças à transferência de vários alunos do Grupo Escolar Dr. Cesário Bastos, por ordem do órgão estadual, para o Grupo Escolar Barnabé.

Assim a situação ficou definida do seguinte modo: Cesário Bastos: 6 classes, 231 matriculados; Barnabé: 16 classes, 626 matriculados. (Pereira, 1996, p. 114).

O Grupo Escolar Barnabé também atendia a uma clientela de filhos de imigrantes. Segundo Pereira (1996) no ano de 1920 dos 960 alunos matriculados, 370 eram filhos de brasileiros e os demais, 590 eram filhos de estrangeiros. Devido ao fato de o grupo ser, na época, o maior da rede estadual santista, ele recebeu matriculas de alunos das mais variadas condições sociais, por esse motivo quase deixando de atender a demanda dos alunos das camadas populares.

### **3. Escola Barnabé - caracterização da clientela escolar**

A construção de um grupo escolar, na localidade do Centro de Santos, era necessária para atender um número grande de crianças que estavam fora da escola. As escolas isoladas do município de Santos tinham acomodações precárias e muitas vezes estavam fora dos principais núcleos de população escolar.

O Grupo Escolar Barnabé, símbolo da escola pública santista, foi instalado para atender não só os anseios dos políticos, mas também para atingir a imensa população de analfabetos. A Escola Barnabé, ao longo dos seus 103 anos, vem acompanhando as grandes mudanças da cidade de Santos, o desenvolvimento portuário, o apogeu e a decadência do bairro Centro, mas continua firme em seu propósito de atender a clientela escolar do cidade santista.

Reverendo a história da cidade, verifica-se que com o passar das décadas, o bairro Centro foi ficando cada vez mais distante das atenções dos políticos e da elite santista. A cidade portuária, já na década de 70, atravessou uma crise urbana ligada ao declínio da atividade portuária e ao crescimento e modernização do porto. A mão de obra foi sendo substituída pelo avanço da tecnologia, ou seja, pelo uso de esteiras e dos containers, ocasionando a redução do número de empregados portuários e o fechamento de muitas casas comerciais.

Vidal (2002) refere-se com muita propriedade à questão da relação porto-cidade e às atividades econômicas e sociais: as mudanças introduzidas no porto têm resultado na diminuição da oferta de emprego local, no abandono ou degradação de áreas da cidade, ainda, na deflagração de uma crise sobre a própria identidade de Santos. (Vidal, apud, Junqueira, 2002, p.30)

Com o processo de separação cidade-porto, o Centro passou a ser habitado, na maior parte, por nordestinos que substituíram os portugueses, antigos moradores desta localidade. A cidade de Santos, com vistas à melhoria da população, começou a cuidar do saneamento e da construção de canais, e estes serviços acarretaram uma mudança urbanística à beira-mar. As mansões e os grandes e sofisticados apartamentos vão sendo construídos e ocupados na orla pelas famílias mais abastadas e tradicionais de Santos. A população da classe média passou a residir em bairros mais calmos e afastados da praia como: Vila Mathias, Macuco, Ponta da Praia, enquanto a população pobre permaneceu nos cortiços do centro da cidade e passou a ocupar também os diversos morros do Centro como: Monte Serrat, Morro São Bento, Morro Pacheco, Morro do Saboó.

A cidade que se orgulhava de seu desenvolvimento, dos recordes de exportação e importação, do porto, considerado o maior da América Latina, em tamanho e movimentação, na década de 1970, foi sofrendo transformações quando as atividades portuárias entraram em rápida decadência, e o porto, em processo de privatização e modernização. Com isso, grande parte do comércio da região central, as lojas e até mesmo as casas noturnas de shows fecharam suas portas. As antigas mansões que abrigavam as tradicionais famílias santistas ficaram fechadas, abandonadas, transformando-se em ruínas ou em pequenos cômodos com péssimas condições de higiene, colaborando para o aumento do número dos cortiços na região do Centro. Uma triste realidade para um bairro que foi palco do crescimento da cidade.

Diante do registro das mudanças sociais, econômicas e políticas da cidade e principalmente da degradação do Centro, o Grupo Escolar Barnabé também acompanhou as transformações sociais, mas, na condição de instituição educacional, continuou atendendo a população de crianças e jovens santistas, uma população

formada outrora pela grande maioria de filhos de imigrantes e da elite, e que atualmente passou a ser formada predominantemente por estudantes dos setores das camadas populares do Centro de Santos que habitam geralmente os cortiços.

O Grupo Escolar Barnabé -- atualmente denominado Escola Estadual Barnabé -- está jurisdicionado à Diretoria de Ensino – Região de Santos e continua localizada na mesma área, na Praça Correia de Mello, s/nº, no Centro de Santos, ao pé do Monte Serrat.

No ano de 2005, atendeu uma a clientela de 615 alunos, sendo 328 no Ensino Fundamental e 287 no Ensino Médio. A escola sempre funcionou em três períodos, manhã, tarde e noite. Atualmente, a unidade escolar está organizada em 2 períodos, já que o período noturno fora desativado por falta de demanda escolar em virtude do despovoamento e degradação da região central.

Segundo pesquisa realizada pela coordenadora pedagógica da escola, no início do ano de 2005, para elaboração do Plano de Gestão Escolar, os alunos matriculados são, na grande maioria, naturais da cidade de Santos, ou seja 82%, outros 18% nasceram em outras cidades das regiões brasileiras, principalmente da região Nordeste, dos estados do Ceará e Sergipe. As famílias dos estudantes são numerosas, constituídas de seis a oito pessoas, moram em construções simples dos morros do centro, como próprio o Monte Serrat, o Morro de São Bento e o Morro do Pacheco ou ainda residem em cortiços localizados no Centro Antigo, no bairro Paquetá e na zona do cais do porto. Das construções dos morros, 75% dos alunos moram em moradias próprias, porém essas construções estão inacabadas, já que costumam ser realizadas através de mutirão. As casas são feitas por partes, sendo construídos em um primeiro momento um ou dois cômodos e o banheiro e, ao longo dos anos, outros compartimentos, o acabamento e as medidas para embelezar o ambiente ficando para

o final. Sr. Vicente, morador no Monte Serrat, pai de antigo aluno e avô de aluno que estuda na escola, contou que já participou de vários mutirões:

Temos nossa casinha mas tudo é muito difícil. Tudo é feito devagar, primeiro a gente constrói um ou dois quartos depois a gente vai aumentando a casa e o acabamento é feito quando sobra um dinheirinho. O povo aqui do morro é muito bom, quando um amigo precisa levantar uma parede, fazer uma laje na casa, colocar telha, todos os vizinhos ajudam, é um trabalho e uma festa.

Quanto aos cortiços, nenhum pai de aluno é o proprietário do imóvel, 100% são dos habitantes pagam aluguel ou ocuparam o local irregularmente. As condições de moradia são precárias, os alunos que moram no local convivem diariamente com lixo e restos de alimentos espalhados na frente dos prédios, visto que, nas proximidades, encontra-se um mercado municipal de abastecimento de alimentos. Samara, moradora na região dos cortiços e presidente da Associação dos Cortiços do Centro, em seu depoimento relata a realidade do local:

Os cortiços são antigos sobrados e casarões que foram transformados em pequenas casas, ou seja, pequenos quartos e alugados pelos proprietários, geralmente são portugueses. As acomodações são precárias, em um mesmo quarto mora uma família de 7 a 8 pessoas, convivendo com sujeira, falta de esgoto, problemas de água, e muitos problemas de saúde como bronquite, asma e até tuberculose.

A ausência de boas condições de moradia influi negativamente, prejudicando a aprendizagem e a saúde desta clientela, fazendo com que muitos alunos apresentem déficit alimentar, higiênico e social.

Quanto às profissões dos pais dos educandos, a pesquisa realizada pela escola em 2005 informou que há a predominância de 45% de estivadores, 20% de vigilantes, 18% de pedreiros, 9% de motoristas, e 8% entre autônomos, mecânicos, aposentados e desempregados. A renda familiar é acrescida com a ajuda das mães, que trabalham como assalariadas, em funções como: 38% de empregadas domésticas, 33% de

faxineiras, 10% de lavadeiras, 9% de bordadeiras ou costureiras, 8% dançarinas e 2% manicuras. Quanto à profissão das mães, chamou a atenção o não-aparecimento de dados sobre a prostituição, visto que, no Centro de Santos, próximo à área portuária, é fato que muitas mulheres ganham sua renda econômica na prostituição. Por outro lado, houve a informação, da coordenadora pedagógica, que esta é a atividade remunerada por uma pequena parte das mães de alunos. Deduzo que muitas mães, ao responderem a pesquisa escolar, preferiram omitir a profissão de prostituta, declarando-se como dançarinas, já que, a maioria das casas de show do Centro, onde estas mães trabalham, funciona como local de exploração e prostituição das mulheres. Assim, concluí que a profissão de prostituta possivelmente está implícita nos dados de 8% de dançarinas declarados na pesquisa escolar.

O registro da prostituição como atividade remunerada fica evidenciado na fala de Larissa, uma aluna da Escola Barnabé:

Eu tenho 4 irmãos, são todos pequenos. O menor tem 1 ano e 3 meses. A minha mãe saía à noite e eu ficava tomando conta dos meninos. O bebê de 1 ano e 3 meses estava chorando muito e eu fui atrás da minha mãe. Pedi para ela sair da rua e voltar para casa para cuidar do bebê. Ela me mandou pra casa e me bateu. A minha mãe fica a noite andando nas ruas, meu padrasto nem liga. Sabe como é, ela sai fica lá conversando com um , com outro e eu e meus irmãos estamos sempre sozinhos, principalmente à noite.

Na pesquisa realizada pela coordenadora, os dados revelam que os alunos a partir dos 14 anos, em sua grande maioria, cerca de 68%, também complementam a renda familiar trabalhando no comércio local como balconistas, entregadores, ajudantes gerais e office-boys, porém sem registro em carteira profissional.

Das crianças que fazem suas matrículas na 5ª série do Ensino Fundamental na Escola Estadual Barnabé, pouquíssimas são repetentes de 5ª série, cerca de 98% freqüentaram classes de 4ª série do Ensino Fundamental, destas 95% são oriundas da

rede municipal de ensino de Santos e apenas 5% das crianças estudavam em escolas da rede particular e possuem idade entre 10 e 11 anos. Na reorganização do ensino nas escolas públicas elaborada pela Secretária da Educação, a unidade deixou de atender alunos de 1ª a 4ª série do ensino fundamental, o que não agradou a muitos moradores, conforme relatou Francisca, mãe de aluno da escola:

As mães ficam rezando para as crianças chegarem logo à 5ª série para poderem estudar na Escola Barnabé. É uma pena, mas, atualmente o Barnabé não tem classes de 1ª a 4ª série. A gente não entende as mudanças, como uma escola pertinho dos morros, das nossas casas, as crianças pequenas devem estudar longe? Enfim, são coisas do governo. A diretora nada pode fazer.

A pesquisa revelou que, quando os alunos concluem o Ensino Fundamental, cerca de 97% dos educandos continuam seus estudos na própria unidade escolar, realizando suas matrículas para o Ensino Médio. Os jovens dessa modalidade de ensino, ao iniciarem o curso, possuem, em média, 15 ou 16 anos e terminam os estudos com idade entre 18 e 22 anos e buscam uma melhor colocação no mercado de trabalho ou tentam continuar os estudos. Na conclusão do curso também fica evidenciado o reconhecimento da comunidade em relação ao papel da escola e a esperança de melhor colocação no mercado de trabalho, conforme depoimento de Maria de Lourdes, moradora do Monte Serrat e avó de aluna concluinte de curso na Escola Barnabé:

Agora, a minha neta, a Silvana, têm 19 anos, terminou a escola, foi fazer a faculdade de Administração de Empresa, na UNIMONTE, e já está trabalhando na secretaria de uma escola chamada Colégio Americano. Por aqui, o melhor colégio que tem é o Barnabé, minha netinha, o ano que vem vai estudar lá. O colégio é muito bom!

São poucos aqueles que abandonam a escola, o número de desistentes gira em torno de 3% sendo a causa mais freqüente para tanto a integração no mercado de trabalho, em que os jovens passam a ter poucas horas destinadas ao estudo e ao descanso.

Os dados levantados pela coordenadora pedagógica para elaboração do Plano de Gestão Escolar de 2005 demonstram que somente 23 % dos alunos da Escola Barnabé possuem microcomputadores em suas residências. Como diversão e lazer, 71% dos alunos freqüentam bailes, 48% praticam algum tipo de esporte, 29% vão ao cinema, 4% viajam ou acampam e 89% freqüentam a escola nos finais de semana, participando das atividades do Programa Escola da Família. Aos sábados e domingos, as dependências da Escola Barnabé continuam sendo utilizadas não só por jovens e crianças, mas também por adultos que têm a oportunidade de realizar projetos, de praticar atividades culturais e esportivas, jogos de convivência e aprender novas formas de aumentar a renda familiar. A necessidade de ocupar os espaços da escola e o reconhecimento da importância de a escola estar aberta à comunidade é percebido quando Samara, presidente da Associação e mãe de aluno, explica:

Aqui na Associação nós temos um projeto para as criancinhas menores. Elas aprendem danças e aulas de reciclagem. As aulas são dadas por uma jovem da comunidade, a Karina que tem 13 anos. Aqui na Associação todos ajudam, todos somam. A maioria das nossas crianças estuda lá no Barnabé e quando precisamos do espaço da escola a diretora sempre atende. Aos finais de semana é lá que a criançada vai aprender, brincar e ser valorizada. Ninguém da escola faz diferença só porque moramos nos cortiços. A escola também é dos nossos filhos.

A diretora, trabalhando na escola por 20 anos, reconhece a mudança da clientela escolar e assume uma postura maternal ao comentar:

Conheço bem essa comunidade também, estou aqui há muito tempo. A escola já recebe a 3ª geração de alunos de uma família, aqui estudaram os pais, os filhos e agora os netos. Mesmo vindo de uma mesma família, o perfil do aluno modificou muito. Percebo que as condições de trabalho, de moradia, de saúde já não são como antes e hoje os pais e mães lutam para sobreviver, “coitadinhos”, precisam da escola para estudar e agora, até o lazer nos fins de semana, vêm buscar dentro da escola.

É certo que a clientela ao redor da escola modificou-se à medida que o centro da cidade de Santos foi passando por transformações. Por isso, periodicamente, a equipe escolar faz um levantamento e traça o perfil da clientela que freqüenta a escola, buscando estabelecer as reais condições da comunidade e as condições ideais de trabalho da escola. Diante destas informações, a equipe elabora o projeto pedagógico voltado às necessidades comunitárias, e indica possíveis caminhos na busca da qualidade do ensino.

## CAPÍTULO III

### A DIREÇÃO DE ESCOLA (1984 – 2005)

#### 1. Chegada Escola Estadual Barnabé: um desafio

Chegar em uma escola estadual, ocupar o posto de trabalho como diretor de escola, exercer a função com eficiência tem sido o maior desafio dos professores que visam atingir este posto de trabalho.

Quais as condições legais para um professor torna-se diretor da escola pública?

Na história, a função do diretor na escola pública paulista, desde a instituição do cargo pela Lei Estadual nº. 88 de 1892 até o novo perfil de gestor estabelecido na LDB (1996), passou por várias reformas e constantes atribuições estabelecidas por muitas leis e decretos (anexo 1). O conhecimento das primeiras indicações ao cargo de diretor de grupo escolar e as novas exigências das atribuições e competências para o trabalho do diretor, classificando-o como classe de suporte pedagógico, permitem entender o novo perfil de gestor escolar e sua relação com a comunidade.

A professora Irani, diretora efetiva da Escola Estadual Barnabé desde dezembro de 1984, ocupou seu posto de trabalho após concurso público, atendendo o disposto nas Leis 5.540/68 e 5.692/71 que exigiam o curso de Pedagogia, em nível superior, para o ingresso de diretor de escola na rede de educação do Estado de São Paulo.

Atualmente, a legislação vigente: LDB (1996), LC nº. 444/86 e LC nº. 836/96, dispõe que o profissional interessado em exercer a função de diretor de escola estadual de São Paulo, deverá ter formação em Pedagogia, com Habilitação em Administração Escolar, e ainda possuir, no mínimo 8 (oito) anos de experiência docente. O ingresso como diretor efetivo na unidade escolar estadual só ocorrerá quando o professor for aprovado em concurso público de provas e títulos.

Na realidade, entre a aprovação em concurso, a escolha do cargo, o exercício das atribuições administrativas como diretor e a eficiência no desempenho desta função, existe um grande caminho que deverá ser conquistado diariamente.

Ao assumir a direção de uma escola, esse profissional da educação deve ter claro o conceito de direção para uma prática pedagógica voltada ao coletivo. Ferreira (2003) procura definir a direção como uma função que assegura a manutenção de uma estrutura e o regime de uma atividade na realização de um programa/projeto. De acordo com Ferreira (2003) a direção da escola se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da elaboração coletiva do projeto pedagógico da unidade escolar que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer. Assim a escola, por meio da figura do diretor, deverá cumprir seu papel de assegurar a todos igualdade de condições para a permanência e o sucesso escolar.

Ao longo dos anos, com a expansão da escolaridade, com o crescimento da oferta de escola para as grandes massas de crianças, muitos problemas foram surgindo nas escolas públicas, não só com a queda na qualidade do ensino, mas também com as instalações do prédio, equipamentos pedagógicos

e recursos humanos. A atuação da direção foi sendo deslocada, não só para o acompanhamento e orientação do trabalho pedagógico, mas também tornou-se responsável pela garantia das boas condições físicas do prédio, sendo o principal agente para que o ensino de fato aconteça na unidade que dirige.

A LDB (1996) redimensionou o conceito de direção escolar para “gestão democrática” como um dos princípios básicos de organização do ensino público, a gestão democrática sendo entendida como a participação do diretor, dos coordenadores, professores, funcionários, alunos, pais e demais pessoas da comunidade, com vistas a compartilhar os destinos da instituição escolar e o seu projeto pedagógico. Assim, a escola deve olhar não só o interior, mas o seu entorno, estabelecendo uma gama de relações com diferentes integrantes da comunidade, melhorando as práticas administrativas e possibilitando a gestão democrática.

Ao ser entrevistada, a professora Irani, diretora da Escola Estadual Barnabé desde 1984, relatou que, em sua carreira no magistério público, passando da função de professora para o cargo de diretora de escola, houve um grande aprendizado técnico, mas também certa preocupação em conhecer as pessoas que viviam no entorno da escola, sua percepção tendo-se concentrado em ouvir as reivindicações da comunidade local e partilhar as idéias, o poder de mando, para que todos cuidassem da escola.

Naquela ocasião, em 1984, com pouca experiência em administração escolar, Irani contou que começou enfrentando alguns desafios, mas buscou as soluções junto com a comunidade escolar e procurou sempre construir na escola um ambiente de trabalho cooperativo e comprometido com a qualidade do ensino-aprendizagem.

O maior desafio, ao chegar à escola, foi a preocupação de administrar um local que apresentava sérios problemas de estrutura do prédio e onde não havia nenhum recurso financeiro para reformá-lo. A diretora relembra:

“Quando cheguei na Escola Barnabé, as dificuldades em administrar a unidade escolar eram muitas, porém o que mais me preocupava, naquela ocasião, eram as condições precárias do prédio escolar”.

A diretora procurou estabelecer uma relação com a comunidade, pois a educação é uma tarefa coletiva da sociedade. Segundo a diretora, parece que a comunidade via a escola como um local de convivência apenas entre diretor, professores e alunos. Sendo assim, eram poucas as participações dos pais na vida escolar. A diretora programou na unidade escolar alguns momentos para que houvesse maior convivência entre a equipe de diretor e professores com os pais, criou espaços de encontros, de socialização e de troca de opiniões, com uma frequência maior da família na vida escolar.

Segundo a diretora, a abertura da Escola Barnabé para a participação da comunidade local foi indispensável, pois começou a implementar assim um trabalho coletivo que garantiria a reestruturação do espaço físico e das instalações escolares a fim de que os alunos tivessem um prédio adequado para suas aulas.

O entrosamento entre os pais e a equipe escolar fez com que a instituição escolar passasse a ser não apenas um lugar onde se trabalhava com o conhecimento sistematizado, mas também um local de trocas de experiências e aprendizagens mútuas. Para Bastos (2002) as iniciativas se multiplicam nas escolas, quando os conselhos são atuantes, os direitos e os deveres passam a fazer parte do cotidiano.

## **2. Abrindo as portas da escola para a comunidade**

Ao chegar à Escola Barnabé, sabendo da importância da escola na vida das pessoas, a diretora relatou que procurou se aproximar dos integrantes do bairro onde está localizada a unidade escolar. Sabia que a escola possuía uma história própria e que as pessoas que por ali passaram contribuíram para a sua construção. A diretora disse que, ao estabelecer uma relação com a comunidade, procurou sensibilizar as famílias e fazer com que atentassem no problema do mau estado do prédio:

Cheguei na escola e fiz um estudo sobre a reforma do prédio escolar. Constatei que não teria verba suficiente para iniciar a obra. Naquela época era difícil, o Estado não liberava recursos financeiros para serem gerenciados pelo diretor. Eu solicitei, através de ofício, a restauração do prédio mas nada foi feito pelos órgãos competentes. A escola precisava iniciar o ano letivo, era indispensável a ajuda das famílias que vivem no entorno da Escola Barnabé.

Os pais foram chamados para uma reunião, na verdade, para muitos a escola, até aquele momento, era uma desconhecida, havia um distanciamento entre a escola e a comunidade. O Sr. Vicente, um cearense que mora há mais de 40 anos no Monte Serrat, era pai de aluno na ocasião da chegada da diretora, e em seu depoimento sobre a escola contou:

A diretora era nova, estava no lugar do Senhor Hortelene, então ela chegou na reunião e mostrou para todos como a escola estava. Disse que precisava da colaboração dos pais, para limpar o mato do pátio, consertar os muros e pintar, fazer uma grande limpeza nas salas de aulas. Havia muito lixo, papéis velhos e molhados pelas goteiras. Era preciso começar logo para não atrapalhar as aulas das crianças. Ela disse que não tinha dinheiro para uma boa reforma e que sozinha ela não podia fazer muita coisa. Então todos que ali estavam, gostaram da idéia da nova diretora e resolveram ajudar a escola.

Esse momento de reunião estabeleceu um primeiro elo entre a diretora e os pais dos alunos da Escola Barnabé. De fato, a presença da diretora foi positiva, em virtude de sua interação com os pais e até mesmo com outros

participantes da comunidade, o que foi modificando gradativamente o perfil da escola por meio de novas posturas, ações e metas estabelecidas.

É certo que a comunidade foi chamada a participar da reorganização da escola, visto que seus filhos estavam estudando no local, e todos atenderam prontamente, mas é preciso registrar que mais uma vez a comunidade assumiu as obrigações do governo estadual, que por sua vez deixou de fazer a manutenção dos edifícios escolares.

Durante a semana, a escola seguia a sua rotina administrativa e pedagógica e aos finais de semana o prédio escolar se transformava em um canteiro de obras. Os pais limpavam o mato do terreno, faziam pequenos reparos no piso, consertavam o muro. As mães se reuniam na cozinha, preparavam lanches ou almoço, que era servido a todos depois do mutirão da limpeza.

Nessas ocasiões, a diretora conduzia pequenas reuniões com trocas de idéias a respeito de questões relativas à melhoria da escola, à qualidade das aulas e às ações que deveriam ser colocadas em prática pela direção da escola e pelos professores. Em algumas reuniões, o espaço servia para que todos os participantes dos mutirões refletissem sobre os direitos humanos, a cidadania e a melhoria nas condições de vida no bairro.

Assim, a escola, na figura da diretora, aos poucos foi estabelecendo uma integração com as famílias, tanto do morro como dos cortiços. Os problemas do prédio escolar foram sendo superados e a escola acabou por gerar certo sentimento de identidade na comunidade.

A escola já não era apenas dos alunos, professores e funcionários. Era também de todos pais, das diversas pessoas da sociedade de bairro, das entidades de classes, dos grupos de jovens e até de alguns pesquisadores. Todos os que chegavam à unidade escolar eram acolhidos com satisfação pela diretora, pois podiam colaborar com algumas idéias, criando um ambiente mais estimulante e favorável à aprendizagem dos alunos.

### **3. Escola e famílias lutam por melhores condições de ensino.**

A convivência desenvolvida entre a nova diretora da Escola Barnabé e a comunidade favoreceu o diálogo e colaborou para um clima de confiança e compreensão mútua, estabelecendo novas relações.

Moradores do bairro recorreram à diretora em busca de idéias para a desativação da Cadeia Pública de Santos localizada ao lado do prédio escolar.

A Cadeia Pública foi inaugurada em 15 de dezembro de 1956. O edifício possuía 28 xadrezes com 745 metros quadrados, onde ficavam alojados os presos correccionais, dementes, políticos e mulheres. No andar térreo, ficava o plantão, um xadrez para menores delinqüentes, sala de imprensa, sala do delegado. O prédio está localizado ao lado da Escola Barnabé.

Nossa escola fica próxima a um prédio em que antigamente era o presídio de Santos. Quando eu cheguei aqui, em 1984, era muito perigoso e barulhento este prédio público. Quando tinha rebelião, os presidiários ficavam batendo nas grades com as canequinhas. Era um barulho enorme e não conseguíamos trabalhar. Os pais me relataram que não agüentavam mais conviver com o presídio tão próximo de suas casas. Eles gostariam de iniciar um movimento para acabar com o presídio. (Depoimento da diretora).

A diretora relatou que, quando foi procurada por um grupo de pais

propondo o fechamento do presídio, aceitou de imediato e tanto ela como esse grupo tomaram medidas para consolidar um movimento social visando a desativação da Cadeia Pública. Várias reuniões foram realizadas e muitos pais davam depoimentos, informações, avaliavam a questão e propunham as ações. Laudeni, mãe de aluno da Escola Barnabé e moradora do Monte Serrat, desde 1980, descreveu como era a situação vivida pela comunidade do morro:

Os presos tomavam banho de sol lá em cima, no terraço e de lá ficavam mexendo com as crianças. A gente passava e eles ficavam fazendo gracinhas e aquilo tudo incomodava. As crianças ficavam assustadas. Quando veio a possibilidade de tirar eles e a cadeia daqui, a diretora da escola falou: O que vocês acham? E nós respondemos: É a melhor coisa! Então a diretora correu atrás, pediu e foi mais segurança quando finalmente o presídio saiu daqui.

Durante todo o tempo de funcionamento da cadeia, a população do centro santista assistiu a várias rebeliões, muitas tentativas de fugas, greve de fome e vários protestos contra as más condições desse presídio.

A comunidade santista, principalmente os moradores do Monte Serrat, começaram uma campanha reivindicando a extinção da cadeia. Essa luta congregou outros segmentos da cidade, autoridades do setor, que denunciavam as condições precárias do prédio da cadeia.

Na entrevista, a diretora explicou:

Em certas ocasiões, algumas mulheres entravam na nossa escola e ficavam lá na quadra, para mandarem recados aos presos ou para recolherem bilhetes que eram jogados lá de cima, das celas. Houve época, que algumas mulheres entravam no nosso pátio, tiravam as roupas, só para os presidiários vê-las nuas.

Em 22 de novembro de 1989, aconteceu a transferência dos últimos presos da Cadeia Pública de Santos para a Casa de Detenção de São Vicente.

Finalmente, o trabalho da comunidade pela desativação do sistema carcerário obtém êxito.

Sr. Vicente, como morador antigo do Monte Serrat, lembrou o fato e disse:

A presença da cadeia tão próxima as nossas casas e a nossa escola preocupava a todos. A gente não tinha segurança. Posso afirmar que foi com a ajuda da diretora da escola que conseguimos lutar para acabar com a cadeia pública que tanto atrapalhava moradores e alunos da escola.

A união de todos foi o caminho para solucionar um problema burocrático. O caminho nem sempre foi fácil, mas graças às ações desencadeadas na escola, com a mobilização de todos, buscando auxílio juntos aos órgãos governamentais, a comunidade atingiu com sucesso o seu objetivo.

Finalmente, a cidade assiste à transferência de todos os presos para um presídio com melhores condições de atendimento à população, e o jornal da cidade, A Tribuna publicou:

O fechamento do improvisado presídio nada mais é do que uma medida profilática, asséptica, destinada a remover uma excrescência quase do sopé do Monte Serrat, onde estão a imagem da Padroeira de Santos, o velho prédio em que funcionou o seu mais conhecido cassino, assim como os tradicionais bondinhos, e também as vizinhanças da E.E.P.G. Barnabé. Ganha a comunidade, ganham os segmentos que lutaram para a concretização deste sonho, incluindo este jornal, instrumento permanente da vontade da Baixada. (Jornal A Tribuna, Santos, 1989).

#### **4. A Escola e o bairro: trabalho coletivo desatando os nós**

Na reportagem do jornal “A Tribuna”, de 29 de novembro de 1987, ao noticiar os 88 anos da Escola Barnabé a imprensa aproveitou a ocasião para

apresentar a precariedade das condições do prédio escolar e fazer um protesto pelo descaso do Estado em relação à escola pública.

Nada, no Barnabé, funciona em boas condições e tudo que lá se faz vem acompanhado de muitas dificuldades. Quando chove, a rotina das aulas é prejudicada, pois as classes apresentam tantas goteiras – cuja localização já é conhecida por todos, alunos e professores – que a solução é arrastar carteiras escolares e mesas para os lugares menos molhados da classe, para não ter que suspender as aulas. As crianças, as mais prejudicadas, queixam-se do desconforto, mas a situação não é nova.

No pavimento superior do prédio, tem-se uma amostra do abandono em que a escola vive: um consultório dentário, para o qual existe um dentista escalado diariamente, funcionário estadual, não tem condições de atender as crianças, em decorrência da precariedade das instalações elétricas, comprometidas pela infiltração contínua de água, e da verdadeira lagoa que se forma na sala, que tem o chão coberto por um grande plástico, a cada chuva.

Assemelhando-se a um grande casarão abandonado, sujo, o Barnabé recebe do Governo do Estado – através do Departamento de Edifícios e Obras Públicas- DEOP – a verba trimestral de Cz\$ 10 mil, para “pequenos reparos”, e Cz\$ 500,00 para material de limpeza e compra de papel higiênico, insuficiente para as necessidades mais urgentes, já que a escola atende a 1.200 alunos, em três períodos, incluindo uma classe especial para deficientes mentais e uma de Pré. (Jornal A Tribuna, Santos, 1987).

A diretora lembrou que, ao serem publicadas algumas reportagens sobre o abandono quanto à parte física da Escola Barnabé, começou a surgir um outro problema com os órgãos centrais. Ela contou que aquela foi uma época difícil, pois a Delegacia de Ensino de Santos e a Secretaria da Educação questionaram a sua postura ao dar entrevistas e deixar a imprensa local escrever artigos depreciando a escola pública. Em sua entrevista disse:

O jornal A Tribuna era da cidade de Santos e acompanhava os fatos locais e eu não podia negar que o prédio escolar passava por sérios na parte elétrica, na rede hidráulica e no madeiramento do telhado. Eu já havia solicitado à Delegacia de Ensino de Santos liberação de verba para as reformas e nada acontecia. As verbas só foram liberadas depois da movimentação da comunidade e das publicações das reportagens. Na verdade eu tive que responder a uma sindicância interna pela quantidade de reportagens mas não fiquei preocupada pois tudo era verdade e tanto a imprensa como a comunidade me apoiavam.

A participação de todos, diretora, professores, funcionários, alunos, pais, investindo em projetos, em campanhas destinados à melhoria do prédio

escolar, mudou a escola. Essa mudança ocorreu sem muito alarde, gradativamente. As verbas surgiram e a escola começou a ser restaurada, já no ano de 1988.

A diretora, com a colaboração dos ex-alunos, dos comerciantes do Centro – que costumam fazer doações mensais – e de pessoas que representam os mais variados setores da comunidade, iniciaram a reforma do prédio. A Secretaria da Educação, atendendo a ofícios enviados pela direção da escola, sensibilizou-se e encaminhou a verba para resolver a restauração da escola.

Enquanto aconteceu a reforma do prédio, a diretora partiu para reconstruir as histórias vividas naquele espaço que estavam esquecidas e investiu na memória do Grupo Escolar Barnabé. Tomou contato com todo o acervo documental: as fotografias, algumas datadas de 1902, os diplomas, os cadernos, as medalhas antigas, e ainda vários livros e atas com registros da vida escolar dos alunos. Verificou que todos esses documentos estavam esquecidos em uma sala úmida, Irani teve a iniciativa de conscientizar a população estudantil e a população santista em relação à preservação e conservação desse bem público.

As ações educativas para a preservação da escola passaram a ser rotina no dia-a-dia de professores e alunos. As fotografias antigas das formaturas dos alunos, fotos do grupo dos antigos professores da escola, os diplomas de ex-alunos, receberam muita atenção, todo o acervo foi enquadrado e fixado em lugar de destaque, ou seja, na parede da sala da diretoria. Alguns móveis, do século XIX, saíram do porão e depois de limpos, passaram a compor o cenário da sala de trabalho da direção.

A pedido de Irani, técnicos do Centro de Memória Cultural, da Secretaria de Desenvolvimento Urbano, passaram a organizar os documentos da escola. O trabalho foi coordenado pela arquivista Ana Lúcia Vasconcellos Queiroz e teve a participação de alunos da 7ª e 8ª séries da escola. (Jornal A Tribuna, Santos, 1994).

O retrato do comendador Barnabé Francisco Vaz de Carvalhães, com 1,40 x 2,30 metros, pintado a óleo, pelo renomado pintor santista Benedito Calixto, datado de 1901, considerado pela comunidade como uma preciosidade, também foi restaurado graças à iniciativa da diretora.

O quadro de Barnabé, que foi pintado pelo Benedito Calixto, estava muito deteriorado. Não conseguimos ninguém para restaurar, era muito caro. Há alguns anos atrás, a Prefeitura de Santos fez uma restauração nos quadros de Benedito Calixto, do acervo da prefeitura. Eu, como diretora da escola, fui conversar e consegui incluir o quadro da escola para ser restaurado. Hoje este quadro se encontra totalmente restaurado, na sala da secretaria. O que eu posso fazer, eu faço pela escola, pela importância dela para a cidade e para os alunos. (Depoimento da diretora).



Quadro do Comendador Barnabé pintado por Benedito Calixto – Acervo da Escola

A direção da Escola Barnabé usou a criatividade, começou a olhar os problemas da escola de outro jeito, acreditou na possibilidade de mudanças. Assim, caminhos foram criados, abriram-se as portas do estabelecimento público para que não só os pais, mas também representantes das associações de bairro, entidades de classes, representantes do comércio local, colaborassem com a instituição.

A preservação e manutenção do prédio também resultaram da convivência entre a diretora e os funcionários de apoio (serventes, merendeira, inspetores de alunos, porteiro). As ações adotadas permitiram perceber que o relacionamento entre aquele que dava as ordens (a diretora) e os que cumpriam ordens (os funcionários) se dava de forma mais humana. As decisões tomadas coletivamente, sempre por meio de reuniões, geraram uma satisfação e fizeram com que todos se sentissem integrantes da equipe da escola. A funcionária Maria Aparecida, que trabalha há anos na escola, no seu depoimento enfatizou:

Eu sou funcionária do município e estou emprestada trabalhando em escola estadual. Eu já poderia ir mas perto de casa, lá tem uma escola municipal, mas eu gosto daqui, dos alunos e dos professores. Gosto da maneira como Dona Irani conversa com todos os funcionários, tudo é resolvido em reunião, a nossa tarefa de trabalho é dívida, ninguém reclama. Quando uma colega começa a relaxar e não faz a sua parte no serviço é marcado uma nova reunião. Lá vamos nós para uma nova reunião com a diretora, existem as queixas, as broncas, mas no final tudo fica esclarecido e resolvido. Nosso trabalho é valorizado na escola, a diretora sempre fala do nosso valor, diz que a escola precisa de cada um de nós, e é por isso que o funcionário ao chegar no Barnabé para trabalhar fica por muito tempo.

A permanência da diretora na escola convivendo com a maioria dos servidores que trabalham na organização do ambiente e na limpeza da escola, durante vários anos, parecer ter favorecido a criação de um sistema de

relações em que o trabalho, as idéias e as opiniões dos funcionários são valorizadas e a participação deles na realização do bom trabalho escolar é incentivada principalmente para a preservação do prédio público.

A diretora, porém, confessou que o seu esforço em valorizar o serviço dos servidores e o incentivo que lhes dá para que continuem realizando contribuições na gestão escolar só parece acontecer com os funcionários do quadro permanente da escola, ao passo que, com funcionários que são contratados, para trabalhar na escola apenas no período letivo e que são dispensados no final do ano, conforme determinação do contrato, esse envolvimento com a gestão da escolar parece não existir. A diretora percebe que esses funcionários não criam um vínculo com a equipe da escola, excluindo-se das questões de âmbito geral, já que não fazem parte do quadro permanente da unidade escolar, e nem sempre as tarefas diárias correspondem à expectativa, gerando a necessidade de realização de muitas reuniões.

Atualmente, as práticas no interior da escola acontecem através de um trabalho coletivo e reflexivo, indicando novos caminhos de transformação. Quem visita a escola neste ano de 2005, verifica que o prédio encontra-se totalmente restaurado, mas a diretora, os professores, os funcionários, a Associação de Pais e Mestres, o grupo de ex-alunos, alguns comerciantes da região continuam investindo em campanhas e eventos para arrecadação de verbas para a manutenção do prédio e a memória da escola, além de promoverem campanhas juntos ao alunado alertando quanto à necessidade de preservação do ambiente escolar.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIRETORA E COMUNIDADE ESCOLAR: PARCEIROS NA CONSTRUÇÃO DA BOA ESCOLA**

#### **1. Associação de Pais e Mestres – atuando em defesa da escola**

Desde o momento em que a escola se organizou, a comunidade também passou a ser mais atuante, integrando-se, trazendo propostas. Uma grande participação da comunidade pode ser verificada durante as eleições da Associação de Pais e Mestres. Desde que a Professora Irani assumiu a direção da escola, a diretoria da APM vem sendo eleita anualmente e o grupo de participantes da comunidade pode ser renovado sempre. O grupo de pais e professores se reúne mensalmente, várias idéias e opiniões são discutidas por todos. Algumas ações são colocadas em prática, possibilitando a melhoria dos recursos financeiros que sempre serão investidos no prédio escolar e nos materiais didáticos para os educandos da Escola Barnabé.

A diretora relatou que, como a unidade escolar está localizada no centro comercial de Santos, os participantes da diretoria da APM vislumbraram a possibilidade da criação de um estacionamento no pátio da escola.

O espaço destinado ao recreio e descanso das crianças ficou reservado, no fundo do prédio, próximo à quadra de esportes, local agradável, arborizado e tranquilo. A área na frente do prédio escolar, desde 1998, foi demarcada para o aluguel do estacionamento de 20 vagas para automóveis. Os carros dos professores e funcionários têm vagas privativas e gratuitas. A verba arrecadada

mensalmente ficou destinada à preservação e conservação do estabelecimento de ensino como consertos da parte elétrica, vazamentos, troca de lâmpadas, troca de vidros quebrados, pintura de paredes etc.

A diretoria da APM também procura atender às necessidades do alunado, comprando vários materiais escolares e pedagógicos que serão usadas diariamente nas aulas. Muitas vezes, faz-se necessário comprar remédios e até mesmo óculos para alunos mais carentes.

A diretora relatou que a locação do pátio da escola para estacionamento foi contestada pela Diretoria de Ensino de Santos, que entendeu não ser possível a APM da unidade escolar explorar o espaço público destinado ao alunado. Naquela ocasião, a supervisão de ensino informou a direção e os membros da APM que, devido à ilegalidade da ação, o estacionamento de carros não poderia funcionar naquele local.

A diretora disse que respondeu uma sindicância administrativa, e relembra o episódio:

Logo que fui informada sobre a proibição de ceder parte do pátio escolar para funcionar como estacionamento, comuniquei ao pessoal da APM. A supervisora de ensino estava fazendo uma apuração dos fatos e eu responderia pelas irregularidades administrativas. O pessoal dos órgãos centrais da Secretaria da Educação não teve sensibilidade e não sabia como estava sendo difícil cuidar da escola com poucos recursos financeiros. Os membros da APM sugeriram que fossemos falar com o secretário da educação Chopin Tavares de Lima então agendamos uma reunião e fomos a São Paulo. O secretário nos atendeu e para resolver a situação forneceu uma autorização especial para o uso do local como estacionamento.

Quem visita a Escola Barnabé pode perceber que o estacionamento ainda funciona. De acordo com as informações da diretora sempre que alguém questiona a ilegalidade do estacionamento, ela apresenta a autorização que até o momento não foi revogada.

Outra solução encontrada pelo grupo de pais da APM para arrecadação de recursos, foi à locação das faces externas do muro da escola, neste caso a locação foi legal, pois já existia legislação que regulamentava o ato. Os anunciantes fazem apenas um contrato com a Associação de Pais e Mestres seguindo a lei estadual nº. 6.479/89 que dispõe sobre a publicidade em muros das escolas estaduais. A lei veta apenas a veiculação de cigarros, bebidas alcoólicas, partidos políticos e produtos considerados nocivos à saúde.

O resultado do contrato trouxe bons resultados. O prédio escolar ficou mais limpo, organizado. As salas de aulas passaram a apresentar mais recursos materiais e pedagógicos que auxiliaram o processo de ensino e levaram a mudanças nas atividades diárias dos alunos.

Algumas festas também são planejadas pela APM e pelos antigos alunos da Escola Barnabé. A comunidade em torno da escola comparece para prestigiar os eventos e gosta. O dinheiro arrecadado é depositado na conta bancária da APM, o balancete é divulgado nos murais da escola para dar publicidade, conforme conta, Laudeni, mãe de aluno e sócia da APM:

As decisões da APM são sempre discutidas antes, em reuniões. A diretora marca uma reunião com todos quando existe algo importante para ser feito. Quando acaba o serviço ou quando a diretoria realiza alguma festa ou quando compra algo para nossa escola, o balancete é feito e os demonstrativos já estão afixados na parede, para quem tiver dúvidas.

Quando uma diretoria da APM encerra seu mandato e a nova diretoria é eleita, os pais que participaram da gestão anterior se reúnem com os membros da nova diretoria, fazendo um balanço final das atividades. Tudo fica registrado em livro-ata que se encontra arquivado na secretaria.

É a diretora da Escola Barnabé que coordena todo o processo de eleição. Ela declara que são os participantes da assembléia geral que têm autonomia para escolher a nova diretoria. Todos, até o momento, têm

colaborado muito com a associação, os pais e professores eleitos para atuarem na diretoria executiva da APM são muito participativos.

A APM vem organizando, anualmente, uma festa junina que já é tradição na comunidade do bairro Monte Serrat. Francisca, mãe de aluno e que também auxilia a escola, comenta:

Na festa junina da escola, que já é tradição no Barnabé, todos participam: os professores, os pais, os alunos. A comunidade está presente e é um evento que nós ficamos esperando. Quando vai chegando o mês de junho, a gente já fala: junho, tem quadrilha, oba, festa no Barnabé. É uma festa muito legal, porque não tem confusão, não tem brigas, é um divertimento para os adultos e para as crianças.

Maria de Lourdes, avó de aluno da escola, também participante dos festejos da escola, conta:

Nós ajudamos a escola nas festas, principalmente nas Festas Juninas. Antigamente a festa era todo o mês de junho e eu como mãe de alunos ia todo o final de semana ajudar. Agora a festa é só um sábado e um domingo, mas eu acho tão bom. Agora, como avó de alunos da escola, eu continuo colaborando. Eu fico na cozinha, é tudo maravilhoso. A diretora vai na cozinha e nós, os colaboradores, fazemos brincadeiras com ela e ela adora. O dinheiro arrecadado serve para arrumar a escola, nós estamos vendo e acompanhando, tudo fica registrado em um livro.

Na festa junina, todos participam e ajudam: os atuais alunos, os pais, os avós, antigos alunos, procuram ajudar em toda a organização até mesmo participando de danças folclóricas da época, ou seja, dançam a quadrilha junina. O empenho e a colaboração maior é de antigos alunos da escola, são eles que arrumam as barracas, enfeitam a escola, preparam os pratos de doces e salgados que serão vendidos durante os dois dias de festa.

Segundo Cláudio, antigo aluno da escola, a festa é um sucesso porque todos fazem o trabalho com muito prazer, ele disse:

É uma maneira de colaborar com nossa escola e agradecer a diretora tudo de bom que ela faz pela nossa escola. A festa já faz parte do

bairro. A festa é a nossa festa, lá encontramos ex-colegas de classe que no dia a dia não temos oportunidade de visitá-los. Gosto muito de participar. Todos os anos sou eu que cuido do churrasco. Participo com alegria, pois sei que estou ajudando a escola.

Em cumprimento às exigências legais, é possível observar que os livros-atas e balancetes da APM estão escriturados corretamente. Verifica-se que todos os assuntos discutidos em reuniões geram decisões que são, quase sempre, executadas, e o dinheiro arrecadado tem um destino certo, a manutenção do prédio escolar e o investimento em ações pedagógicas.

A escola se orgulha de ser centenária e estar sempre limpa e em ordem. O prédio, pelo seu valor histórico na evolução educacional, foi tombado em 08/08/2002, pelo Condephaat. Mesmo assim, o problema da falta de verbas estaduais para conservação do imóvel continua. A comunidade, através da APM, com seus recursos próprios, participa da vida da escola e continua colaborando para a preservação de um bem público .

## **2. Investimentos nos alunos para resolução dos conflitos**

Entre as idas à Escola Barnabé, durante a pesquisa foi possível tecer contato com vários estudantes da Escola Barnabé e também observar o comportamento dos alunos com relação à rotina escolar e a ação educativa contínua.

Início da manhã, os alunos vão chegando para as aulas. Alguns jovens vêm em grupos, outros chegam sós. Todos eles vão se reunindo no pátio. Alguns vestem camisetas pretas, outros usam camiseta de cor azul royal com o nome “Barnabé” pintado em branco na parte da frente. De repente, a campainha soa. Rapidamente os alunos ficam perfilados no galpão coberto da escola. A diretora surge, se coloca em um local estratégico, onde todos possam vê-la, então os cumprimenta, todos respondem.

Logo em seguida os estudantes cantam o Hino Nacional. São poucos alunos que não participam do canto cívico, porém permanecem em fila, em silêncio. Após o encerramento do hino, as turmas entram pelos corredores, rumo a suas salas de aulas. É assim que se inicia mais um dia letivo na Escola Estadual Barnabé.

Observei que a rotina estabelecida na entrada do período fez com que os educandos desenvolvessem padrões ritualizados de disciplina. Todos os alunos parecem partilhar o respeito pelos símbolos, significados, crenças e valores comuns. Diversos são os elementos que compõem a ritualidade da entrada às aulas: a camiseta escolar, a formação das filas, o respeito em face à autoridade e a entoação do Hino Nacional.

Entendo que este é um momento importante no funcionamento da Escola Barnabé, e isso significa que um pacto foi criado e que um contrato foi aceito. Este ato possibilita reconhecer, publicamente, que o alunado aceita as regras e convenções de condutas estabelecidas pelo Regimento Escolar.

A diferença aqui não são os amigos, mas sim o colégio que é bastante rígido. Para mim esta rigidez é ótima, pois mostra que a nossa escola tem um caráter próprio. Aqui no Barnabé a disciplina é rígida porque a diretora investe na escola. Todos os alunos têm que caminhar de acordo com a educação que a direção e os professores dão e que é a melhor. (Depoimento do aluno Wesley)

Andando pelos corredores da escola, percebi que a diretora, coordenadora pedagógica e professores da unidade escolar investem para que o ambiente escolar favoreça o processo de ensino-aprendizagem. A escola é bem conservada e limpa, mas o que de fato chamou a atenção foi a valorização da aprendizagem dos alunos. A escola expõe permanentemente o resultado do que foi produzido pelos jovens durante as aulas. Qualquer visitante que chega à escola pode observar a imensa quantidade de trabalhos de alunos espalhados pelas paredes do corredor principal do prédio.

Durante a fase de coleta dos dados, analisei alguns livros de atas onde ficam registrados os casos de indisciplina, de desobediência as regras e aos deveres escolares, e alguns casos de má conduta que extrapolaram a rotina diária da escola. Foi possível verificar que dos alunos advertidos, os casos mais graves se referem a brincadeiras dentro de sala de aula e desrespeito aos colegas de classe. No ano letivo de 2005, em que estão matriculados 615 alunos, houve apenas 92 ocorrências disciplinares, sendo que, em algumas advertências, os pais ou responsáveis compareceram à escola para conversar com a direção sobre o ocorrido e assinaram o termo lavrado em livro.

A coordenadora pedagógica comentou que durante o ano letivo sempre surge um caso mais sério de aluno com comportamento inadequado, e nessa situação o Conselho de Escola é convocado para solucionar a situação e acaba propondo a transferência do aluno. Ela relata:

Quando o Conselho de Escola decide pela transferência do aluno para outra escola, os pais não se conformam. Eles vão até a Diretoria de Ensino de Santos e fazem uma representação contra a diretora dizendo que ela foi intransigente e não deu nova chance ao aluno. A supervisora comparece à escola, verifica o livro das ocorrências onde fica o registro das atitudes inadequadas do aluno, conversa com a diretora e analisa a ata do conselho, constatando que a direção seguiu a legislação vigente e o regimento interno da escola. A gente sabe que tudo foi seguido corretamente e que a transferência proposta ao aluno somente ocorreu por ele ter extrapolado, mas quando a família não entender e questiona, a direção lamenta e fica decepcionada pois tenta proporcionar a todos os alunos uma escola com segurança, com disciplina, uma escola melhor. (Entrevista da Coordenadora Viviane)

De acordo com a diretora, todos os direitos, deveres e obrigações dos alunos estão previstos no Regimento Escolar, e este documento também estabelece as sanções disciplinares. Ao iniciar o ano letivo, os alunos tomam ciência das normas de conduta e convivência da Escola Barnabé. As sanções aos alunos vão das conversas informais com a coordenadora e com a direção, das advertências verbais até as

advertências por escrito, sempre notificadas aos pais ou responsáveis, quando o aluno for menor de idade, para que estes tomem ciência do ocorrido.

Uma aluna que, no ano de 2005, passou a estudar na escola, relata:

Eu estudava em outra escola até a quarta série e depois tive que estudar aqui no Barnabé porque lá não tem a quinta série. Quando cheguei aqui a diretora foi à classe conversar com todos os alunos e explicou como era a escola e disse tudo aquilo que a gente podia fazer e tudo que não deveria fazer. Ela também falou que quando o aluno não se comporta direito, os pais devem comparecer na escola para assinar o livro de advertência. Na minha classe dois alunos já foram para a diretoria e os pais já assinaram o livro. (Entrevista da aluna Larissa)

A diretora ressalta que a escola está situada no Centro de Santos, local com alto índice de violência, prostituição e tráfico de drogas, e acredita que as normas de conduta e medidas disciplinares adotadas vêm privilegiando o espaço escolar como um local de convivência coletiva e que as penalidades adotadas buscam permanentemente a efetivação e a garantia de um ambiente propício ao processo ensino-aprendizagem.

A diretora entende que, com o ingresso de um grupo novo de estudantes, no início de cada ano, ou seja, alunos das quintas séries, o processo de conscientização recomeça, e ela comenta:

Todo início de ano eu recepciono os estudantes que estão chegando na minha escola. Gosto de recebê-los, falo sobre a importância da escola para nossa cidade, explico sobre a preservação do prédio e informo a todos sobre as normas disciplinares da escola. Acredito que o comportamento adequado do aluno contribui bastante para uma boa aprendizagem.

Na proposta pedagógica da Escola Barnabé está registrado o objetivo da escola, qual seja, o de promover “o engajamento de alunos para o cuidado com as condições físicas do prédio, com a aprendizagem bem sucedida e a formação do cidadão”.

Durante a entrevista, a diretora deixa claro que o desafio da escola é servir a comunidade, educar para a democracia, com autoridade, sem cair no autoritarismo.

Parece compartilhar da opinião de Demo (1990) “agir de modo autoritário não combina com educação, mas perder a autoridade também não”.

A escola, na gestão da atual diretora, tem feito um trabalho para que os alunos tenham uma boa formação básica, mas procura sempre estimular os alunos a participar de atividades que discutam questões do cotidiano como violência, droga, sexo, futuro profissional, para que conquistem os seus espaços e construam o bem comum.

### **3. Grêmios Estudantis – parceiro dos alunos e da escola**

A escola é o lugar de alunos participarem de atividades educativas, recreativas e culturais. Um espaço riquíssimo de possibilidades de aprender, de criar, de agir, de reclamar é o grêmios estudantis. A Lei Federal 7.398 de 04 de novembro de 1985 assegura a organização de grêmios estudantis como entidades autônomas representativas dos estudantes, em qualquer escola do país, seja ela pública ou particular.

A criação do grêmios estudantis faz com que os alunos tenham voz e participação nas decisões e nos rumos da escola. Embora este colegiado tenha um espaço garantido por lei, nem sempre sua formalização é garantida pela equipe dirigente da unidade escolar.

Na Escola Barnabé, o grêmios existe desde 1988. Nos documentos escolares é possível verificar que as eleições da diretoria sempre ocorreram durante o 1º bimestre letivo cada ano e que todos os alunos matriculados e presentes às aulas tiveram direito de voto.

Os estudantes reconhecem que a eleição do grêmios é um momento privilegiado de exercício da cidadania. Segundo os educandos, durante a campanha eleitoral, a

escola abre espaço para que os candidatos possam trocar idéias, discutir problemas educacionais, opinar sobre melhorias da escola, podendo apresentar os projetos para seus colegas.

A Lei 7.398/85 garante a autonomia da entidade, visto que o grêmio não conta com professor orientador, podendo assim tomar decisões, organizar eventos e até gerir recursos próprios.

Nas entrevistas com um dos participantes do Grêmio Estudantil da Escola Barnabé, foi possível observar que esta associação estudantil ainda não tem autonomia. Este fato pode ser verificado na sua fala que demonstra estar condicionado às orientações e solicitações da administração escolar. Paulo, aluno da 2ª série do Ensino Médio, que no ano de 2005 participou do grêmio como presidente, comenta sua atuação nesta instituição:

Nós atuamos sempre em entendimento com a direção e professores da escola, promovendo: festas escolares, as gincanas, os campeonatos, auxiliando na limpeza e conservação da escola. Nós também discutimos com a diretora sobre a disciplina. Eu acho isso importante, pois assim podemos melhorar o clima e o bom andamento da Escola Barnabé.

Em sua fala, a diretora ressalta que o grêmio estudantil existe pela organização dos alunos, mas de nada adianta a legislação se não houver um bom clima democrático na unidade escolar que propicie a garantia da autonomia dessa entidade. Segundo ela, o grêmio estudantil vem realizando algumas das atividades de cultura e lazer no interior da escola e até mesmo no entorno da escola. A diretora ressalta a importância de destacar a liderança estudantil, mas acrescenta que é necessário também o acompanhamento das atividades, pois os jovens são inseguros e que a autonomia deverá ser gradativa.

Os membros da diretoria do Grêmio estão sempre destacando a importância do engajamento da diretora e não percebem o controle que é exercido pela direção:

Nosso trabalho só decolou porque a diretora se envolveu, ela acompanha, dá idéia e acredita no nosso potencial. Ela nos escuta e incentiva para que todos possam batalhar pelo seu projeto. Muitas vezes não temos verba para por em prática uma idéia então ela diz que podemos ir na busca de patrocínio, de parceria e isso é legal pois realizamos nossa idéia. (Depoimento do aluno Paulo).

Embora a diretora acompanhe as ações do grêmio e tenha o poder de controlar as suas atividades, ao abrir espaço para o grêmio, percebe-se a preocupação dessa gestora em estreitar a sua comunicação com os alunos, e de favorecer espaços para relação dos alunos entre si e com os outros participantes da comunidade escolar. Ela reconhece o fato:

Procuro o melhor meio de chegar a cada aluno e acompanhar suas atividades, analisando e comparando os resultados alcançados. Sei que em alguns momentos eu deveria deixá-los mais livres para exercerem a liderança, mas os alunos precisam ser orientados sobre possíveis ações que venham trazer prejuízos para eles e para a escola.

A disposição da diretora parece ser a de criar um ambiente escolar harmonioso entre os alunos, de melhorar a comunicação entre adultos e jovens, de tornar os alunos capazes de intervir na realidade, ainda que timidamente, solucionando problemas escolares de maneira equilibrada.

#### **4. O Movimento Popular do Centro de Santos e a escola**

Nas proximidades da Escola Barnabé, fica localizada a sede da Associação dos Cortiços de Santos. A associação reúne o grupo de moradores dos cortiços de vários bairros do Centro de Santos, que, vivendo em condições precárias, em construções sem higiene, reivindicam o direito a uma moradia digna. Este movimento popular tem

como presidente Samara Faustino, que é moradora do bairro do Paquetá e sempre viveu em cortiços do centro santista. No seu trabalho à frente da associação, Samara relata que sua luta começou com o sonho da construção de apartamentos. Segundo a presidente da associação, esta obra, ainda que não tenha tido muitos progressos, e se encontra na fase dos alicerces, está conseguindo mudar a estrutura urbana do centro:

O projeto da habitação reúne muitas pessoas dos cortiços, como também jovens, crianças. Então os membros da diretoria da Associação dos Cortiços, implementaram algumas idéias, transformando em projetos, associados à área da educação. Nós mudamos tudo na Associação. Antigamente a entidade não tinha o social, não tinha cultura, lazer, geração de emprego e renda, saúde. Não tinha cursos voluntários para o próprio pessoal da comunidade. (Entrevista de Samara).

A diretora da Escola Barnabé conhece todo o trabalho social desenvolvido pela entidade, já que este movimento teve seu apoio na época da implantação. Os moradores dos cortiços necessitavam de um espaço para as primeiras reuniões, e a escola foi o único local na cidade que abriu as portas para o movimento. Hoje, a Associação dos Cortiços já tem sua sede, mas a diretora continua acompanhando esse movimento social. Boa parte do alunado da escola é oriunda deste setor da cidade, muitos são moradores dos cortiços, região praticamente abandonada. É fato que, após as aulas, os estudantes não têm para onde ir nem o que fazer, nenhuma atividade esportiva ou cultural é desenvolvida, já que não existe por perto nenhuma quadra ou praça onde possam brincar com segurança. Muitos ficam perambulando pelo bairro, em ociosidade, e acabam se tornando presas fáceis dos traficantes. Assim, a escola, através da diretora, e a Associação dos Cortiços estabeleceram um diálogo social, estreitando os laços e incentivando ações cooperativas.

Muito jovens da nossa Associação que são alunos do Barnabé, formaram um grupo o “Djow-Djow” que significa transformação, eles fazem dança, teatro. Meu filho, o primeiro deles e os amigos, estudam na Escola Barnabé e quando precisam ensaiar as peças de teatro, vão até a escola e usam o espaço

escolar. Dona Irani, a diretora da escola, é uma pessoa que ajuda muito a nossa comunidade. Ela deu muito incentivo e muitas idéias na época que começaram as primeiras reuniões da associação. Sabe, foi lá no pátio da escola os primeiros companheiros fizeram as reuniões pois ainda não havia a nossa sede. Acredito que ela é pelo social, sempre luta para as coisas mudarem. Ela quer que aqueles meninos realmente tenham um valor no futuro. Entendeu?

Durante a gestão da atual diretora, a escola abriu seus espaços para seus usuários, para as famílias, aos movimentos populares, criou participação não só no setor de educação, mas também gerou possibilidades de melhoria no nível cultural, social e econômico de uma comunidade desprivilegiada.

No início, a diretora relatou que acompanhava os moradores em vários momentos, participando de passeatas, reivindicando, ajudando-os a redigirem ofícios e solicitações. Hoje a diretora da Escola Barnabé já não está tão perto do movimento. Segundo ela, a associação já tem vida própria, autonomia, e atualmente conta com uma liderança competente.

Samara, a presidente da associação, reconhece a importância da escola e da diretora na consolidação do movimento e na luta por uma moradia digna. A presidente da associação destaca que a escola faz parte da vida os habitantes dos cortiços, pois é raro encontrar no bairro Centro quem não estudou na Escola Barnabé.

De acordo com Samara, a diretora da Escola Barnabé que acompanhou as primeiras reuniões da associação, hoje ela já não está tão perto, porém, mesmo de longe, acompanha toda a luta dos moradores, e é considerada uma grande parceira:

Dona Irani ainda não veio conhecer esse nosso espaço novo. Na realidade é raro ela vir aqui. Mas nós sabemos que ela se preocupa com a gente. Se nós precisamos dela, ela sempre nos atenderá. Ela é uma pessoa que nos dá carinho. Ela faz o trabalho dela na comunidade, não empurra para outras pessoas e não usa isso para chamar a atenção. Aqui na Associação tem uma foto da Dona Irani, como o Governador Alckmin, quando ele veio ver as habitações. Ela estava junto conosco, para pedir moradia para as famílias que

moram nos cortiços e dos seus alunos que estudam na escola. A foto está lá no nosso painel, ela nem veio ver, ainda. O que a gente pedir, ela não nega.

A Associação dos Cortiços é vista como uma comunidade que aprende mas também procurar ensinar. A idéia inicial foi a luta por uma moradia, mas a mobilização dos membros da associação proporcionou muitos avanços.. Algumas práticas pedagógicas ocorrem nesse espaço comunitário e visam preparar as pessoas para lutar por melhores condições de vida: o grupo das “Poderosas”, composto de oito mulheres que estão à frente na questão das moradias; o grupo de jovens “Djow-Djow” que desenvolvem atividades teatrais, musicais, danças de rua, boxe, capoeira, informática, ajudando os adolescentes a sair das drogas, da prostituição; o grupo das mães denominado “Mãos de Mães” que trabalha com reciclagem, costura e o artesanato com o objetivo de melhorar a renda familiar. Em muitas reuniões, os membros da atual diretoria, através de parcerias, discutem outros problemas da comunidade e realizam palestras cujo temas versam sobre questões de saúde e higiene, campanhas de vacinação, cultura e lazer no bairro, empreendedorismo social, geração de empregos .

Atualmente, a relação da escola com a comunidade é boa, pois o trabalho em conjunto, do engajamento às reivindicações, do esclarecimento dos seus direitos, do desenvolvimento de função política da escola, tem levado a um processo de democratização da gestão escolar. A comunidade, que vive ao redor, comunidade dos morros e dos cortiços, respeita, preserva e protege a Escola Barnabé. A própria diretora reconhece que a vida escolar é tranqüila, não sendo registrados casos de furtos e invasões. Um exemplo dessa boa relação é a exposição permanente, na secretaria, do quadro do Comendador Barnabé, pintado por Bendito Calixto. Segundo a diretora, a

obra avaliada em cinco mil reais fica exposta, sem qualquer esquema de segurança, podendo ser vista por todos os que adentram na escola.

Esse respeito deve-se ao fato de a escola vir mantendo uma relação dinâmica e consciente com a comunidade durante todos esses anos, atuando também como um fator de mudança social e de consciência crítica da realidade social.

## **5. O aprendizado coletivo: diretora e professores**

Ao chegar à Escola Barnabé, no início da pesquisa, tive a sensação de que tudo funcionava harmoniosamente, todos os atores: diretora, vice-diretora, coordenadora, professores, alunos, funcionários construíram, no interior da escola, uma relação homogênea. A diretora exercia seu papel de agente articulador, e todos os atores da instituição pareciam estar voltados para o objetivo de tornar a escola um espaço organizado, eficiente, proporcionando assim um bom ambiente de aprendizagem para os educandos.

No transcorrer da pesquisa e durante as entrevistas, principalmente com os docentes, foram surgindo relatos de situações conflitantes -- como no de uma professora que vê a atuação da diretora como autoritária:

A Senhora diretora, em reuniões com os professores, tem muitas atitudes autoritárias. Faz cobranças sobre as a maneira de cada um trabalhar em sala de aula, diz que a disciplina na classe é responsabilidade do professor. Exige que o professor cumpra o horário das aulas, não abrindo exceção por pequenos atrasos, exige que ele não falte, que de conta do conteúdo que foi planejado. Ela não vê que a maioria dos alunos não querem saber de nada, que eles não têm interesse em aprender. Ela faz muitas cobranças, fala muito da legislação, mas eu penso que ela não é democrática e não sabe usar corretamente as leis. Alguns professores que já trabalharam nesta escola, não estavam satisfeitos e foram a Diretoria de Ensino, entregaram um requerimento e relataram as atitudes autoritárias da diretora. (Depoimento da professora Maria das Graças).

Dessa forma, fica claro que há situações de tensão no interior da escola, e que a diretora é vista por alguns professores como aquela que representa o poder, procurando colocar a escola em ordem, exigindo dos funcionários e docentes o cumprimento de horário, orientando a todos quanto às atividades educativas em sala de aula. Percebo que, se de um lado a diretora adota métodos e técnicas que podem levar a um bom funcionamento da organização, por outro, fica claro que esses princípios nem sempre estão de acordo com as expectativas de alguns docentes.

Ao ser consultada sobre o assunto, a diretora destaca a situação atual do grupo de professores que, segundo ela, muitos não estão preparados para atuar em sala de aula:

A escola mudou muito, os professores de hoje não são os de antigamente. Atualmente, muitos professores não estão preocupados com a aprendizagem dos alunos. É só verificar, muitos conseguem dar suas aulas sentados, o tempo todo. A classe fica uma desordem, os alunos não prestam atenção, também que aula desestimulante! Antes, os professores entraram para classe sabendo o que iam ensinar. Hoje, os colegas professores não planejam as aulas, entram com a cara e a coragem, e o resultado é aquela bagunça. Eu acompanho mesmo e exerço minha autoridade, quando o professor é desorganizado e não tem o controle necessário para ministrar aulas, eu reclamo mesmo. Eu falo mesmo: \_\_Professor, aqui eu acompanho o trabalho de todos os professores. O senhor não tem perfil para trabalhar no Barnabé.

Diante da fala da diretora, é possível verificar que os conflitos emergem diante das concepções de autoridade e autoritarismo. Em vários momentos, nas relações diárias entre diretor e professores, autoridade e autoritarismo confundem-se.

A diretora demonstra possuir competência técnica, visto que a unidade escolar está em ordem, sempre organizada, atendendo prontamente a todos os que visitam a escola. Também é possível notar sua habilidade política quando articula as diversas forças que existem no recinto escolar, desenvolvendo algumas ações junto aos professores.

Na escola, semanalmente acontecem de duas a três reuniões pedagógicas entre professores e a coordenadora pedagógica. Nesses momentos, a diretora participa de pelo menos uma reunião semanal, tendo oportunidade de ouvir as reclamações dos

professores, discutir com a equipe docente novas idéias e projetos que poderão contribuir para a melhoria da aprendizagem escolar.

Em situações pontuais, a diretora destaca:

Quando percebo que um professor tem problemas com alunos e não consegue resolvê-los, chamo-o na minha sala e procuro dar sugestões. Peço a coordenadora para auxiliá-lo e acompanhar sua atuação. Caso a coisa não melhore, mostro a minha autoridade e sou mais incisiva dizendo que ele precisa se esforçar e mostrar bons resultados.

O envolvimento da diretora nas relações entre professores, entre professores e alunos, reforça seu papel, do ponto de vista do Estado, de agente administrador como também de agente pedagógico. É ela que fortalece o trabalho coletivo e cooperativo, procura garantir o poder de participação e de decisão com todos os agentes envolvidos nas ações cotidianas da escola.

Durante as entrevistas com alguns professores fica evidente que na Escola Barnabé o trabalho administrativo e pedagógico diferencia-se de outras escolas públicas da região. O professor Edson, já leciona há vários anos da escola, comenta:

Estou trabalhando como professor efetivo na Escola Barnabé há muitos anos. A escola fica no Centro de Santos que é um bairro longe do bairro onde eu moro, mas optei em trabalhar aqui porque gosto muito da Escola Barnabé. Trabalhei em outras escolas como o Escolástica Rosa, Vicente de Carvalho, Marquês de São Vicente e aqui eu posso desenvolver boas aulas, ou seja, acho que faço um bom trabalho pedagógico.

A equipe de direção vê os professores como sujeitos da ação educativa e, como agentes, todos podem participar das decisões, mas também assumem responsabilidades. A diretora é vista pelo grupo como articuladora, ou seja, uma administradora que fiscaliza, questiona, exige produção, mas também estimula e incentiva a participação dos docentes em projetos pedagógicos e em ações inovadoras que melhorem a aprendizagem dos alunos.

Há divergência de opinião entre os professores em relação à atuação da diretora Irani. Enquanto alguns docentes mencionam a sua postura autoritária em face da administração da escola, outros, ou seja, uma grande parcela dos docentes defende a sua função como autoridade escolar.

A professora Regina, também lecionando há vários anos na Escola Barnabé, em sua entrevista, relata:

A verdade é que Dona Irani acompanha o pedagógico, faz reuniões semanais conosco sobre diversos temas. Algumas vezes as reclamações de alunos e dos pais a respeito das aulas dos docentes são colocadas na pauta das reuniões e discutidas por todos até chegarmos em um consenso. Sei que alguns colegas não gostam dessas atitudes, pensam que a diretora está exagerando e então vão até a Diretoria de Ensino fazer queixas sobre a sua postura autoritária, gerando muitas vezes acompanhamento da supervisora de ensino. Penso que estes colegas confundem autoridade como autoritarismo. Infelizmente muitos colegas professores não têm o compromisso com a aprendizagem dos alunos, principalmente com esses alunos que vêm dos cortiços e dos morros do Centro. As reclamações que alguns relatam à Diretoria de Ensino, são analisadas e consideradas pela supervisora como improcedentes.

Alguns profissionais acabam colidindo com o poder da diretora; com atitudes agressivas e propostas dissimuladas, esses docentes procuram sempre se colocar contra as decisões adotadas pela direção.

A diretora da Escola Barnabé reconhece essa faceta do poder, diante da qual alguns professores resistem ou tentam negligenciar a figura do diretor como autoridade. Ela sabe que seu papel, como diretora, é representar o poder do Estado seguindo e fazendo cumprir as leis e normas estabelecidas pela Secretaria Estadual de Educação, porém, atualmente, desempenhando uma função de gestora, ela procura estabelecer uma administração mais descentralizada do Estado, criando um ambiente de relações mais igualitárias, tentando articular as ações de poder que se estabelecem no cotidiano da escola. Nas situações conflitantes entre o grupo de alguns professores e direção, numa postura de mediadora, ela leva as questões para as reuniões de HTPC. Todos discutem e dão opiniões, assim, quase sempre as tensões são eqüalizadas e o grupo restabelece o poder da diretora.

Durante as entrevistas com a diretora e com alguns professores, pude observar que a sua maneira de administrar a escola nem sempre agrada a todos, estabelecendo assim uma rede de conflitos internos e de disputa de poder. Para a diretora, é difícil trabalhar com as diferenças de opiniões, mas também pude notar que ela procura dialogar com todos os segmentos da comunidade, estabelecendo momentos de trocas de idéias e opiniões.

A diretora reconhece que muitas vezes alguns educadores só sabem exigir os seus direitos, e criam um ambiente conflitante de disputa de poder,

querem que as suas idéias prevaleçam sobre seus deveres e sobre os direitos dos outros.

A diretora é enfática ao dizer:

Quando solicito aos professores que não falem demasiadamente às aulas, que se dediquem mais procurando ministrar aulas interessantes para os alunos e elaborem projetos que desenvolvam nos alunos competências e habilidades, escuto dos professores que faltar é um direito previsto na lei e que não estão trazendo prejuízos à escola, pois cabe a diretora colocar outros docentes para substituí-los e assim os alunos terão o conteúdo necessário para serem aprovados. É uma pena, pois, quem mais perde são os alunos.

Nas situações conflitantes de convivência e nas relações de trabalho dentro da instituição é possível perceber que a diretora está preparada para confrontar-se com as ações de resistência. A diretora jamais nega a face do poder e procura, em muitos momentos, atuar por meio de atitudes democráticas, porém em certas ocasiões age com competência técnica segundo seu direito de deliberar e comandar.

Analisando todo o trabalho administrativo na Escola Barnabé, é possível perceber que a diretora demonstra sua maior dificuldade como gestora no relacionamento com o grupo de docentes. O convívio diante dessa teia de poder, professores e diretora, faz com que esta administre os conflitos com competência e habilidade, procurando manter um ambiente escolar tranqüilo com equidade de forças, superando as desigualdades e contribuindo para uma prática pedagógica transformadora, mesmo quando, em certos momentos, suas ações são entendidas por alguns docentes como autoritárias e não autoridade. Sua presença à frente das reuniões com professores, incentivando, orientando e até mesmo coordenando alguns projetos pedagógicos, esclarecendo dúvidas e questões de ordem técnica e administrativa trouxe, até o momento, êxito no trabalho coletivo.

Reconheço que cada situação é única, cada escola tem suas peculiaridades, seus conflitos e divergências, porém, cabe ao diretor analisar cuidadosamente cada momento, ouvindo a todos e colhendo opiniões para então proceder com ações democráticas.

Assim, até o momento da pesquisa, parece que a diretora da Escola Barnabé tem propiciado aos professores um espaço para discussão e debates

sobre diversos temas e vem tomando as decisões coletivamente. A baixa rotatividade de professores na escola, ou seja, a permanência de vários professores nesta unidade de ensino durante muitos anos parece ter sido um facilitador para a convivência num ambiente democrático. As situações de conflito e de poder existem e são tratadas como momentos saudáveis, pois o grupo acaba dialogando e negociando a solução dos problemas.

Apesar da existência de algumas situações conflitantes, a Escola Barnabé constitui-se num lócus democrático em que parece não existir o isolamento do administrador em relação àqueles que trabalham nas funções pedagógicas e que todos estão envolvidos com a aprendizagem dos alunos e com a construção de uma escola melhor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como início a busca de uma escola apontada pela comunidade como uma “boa escola”. Após a seleção da Escola Estadual Barnabé, esta passou a ser foco de acompanhamento. Sua rotina escolar e as atividades que são desenvolvidas, bem como os atores envolvidos no processo educativo foram considerados itens importantes na pesquisa. A atuação da diretora de escola no que se refere às várias relações sociais que acontecem tanto no interior como no entorno do bairro, ou seja, na zona central da cidade de Santos, no decorrer dos anos de 1984 a 2005 também foi evidenciada no trabalho. Parece que o tempo de permanência na mesma unidade escolar, cerca de 20 anos, fez da diretora uma referência no bairro e tem contribuído para bons resultados na escola.

Tal fato leva a pensar como essencial para construção de uma boa escola a permanência do diretor no cargo. Não seria o caso dos órgãos responsáveis pelo planejamento e organização do sistema de ensino tratarem de estimular essa permanência? Não seria importante enfatizar a permanência do diretor, devendo ser ele um facilitador na vinculação mais direta com os interesses dos usuários da escola? A permanência do diretor na escola não poderia estar associada a uma avaliação do seu trabalho feita pela comunidade? Esses desafios são postos para refletirmos sobre a igualdade de oportunidades para quem atende e aquele que é atendido na escola pública.

O escopo principal deste trabalho de dissertação de mestrado teve como tema “Diretor e Comunidade na Construção de uma ‘Boa Escola’ – Desafios a Enfrentar”, sendo assim, a pesquisa buscou verificar como a diretora e a comunidade mantêm uma relação participativa. É certo que administrar é um processo complexo no qual o administrador deve assumir um compromisso de oferecer à

população um serviço de qualidade. Nesse sentido, repensar algumas relações gestonárias e pedagógicas no espaço escolar puderam contribuir para a construção de uma escola pública, considerada pela própria comunidade, uma “boa escola”.

As ações adotadas pela escola foram muitas, levando em conta as inúmeras especificidades locais, tais como as características próprias da rede estadual de ensino, a evolução histórica da escola, peculiaridades sócio-espaciais, os anseios da comunidade local. A riqueza da pesquisa está justamente no fato de que a escola, na figura da diretora, reconhece a importância da comunidade escolar na construção de uma escola diferenciada das demais, com suas potencialidades e respeitando as limitações.

De um modo geral, as conclusões do estudo mostram que o trabalho da gestão escolar, começou com ações simples como olhar, sentir, estabelecer uma comunicação democrática e horizontal entre a diretora e os pais de alunos. A diretora, a partir do acolhimento de todos, começou estabelecendo metas e objetivos, construindo uma proposta pedagógica de acordo com a realidade sócio cultural do bairro do centro de Santos.

A integração e a participação de todos os membros da comunidade escolar na preservação do patrimônio, em projetos educacionais, no conselho de escola, na associação de pais e mestres e em outros colegiados demonstram que a escola vem trilhando caminhos rumo a uma escola considerada “boa”. As experiências que aconteceram e estão acontecendo no interior e no entorno escolar constituem práticas sociais que demonstram que o processo participativo está sempre em construção.

O clima escolar traduzido por organização, limpeza, normas disciplinares, atitudes de profissionalismo e responsabilidade entre a diretora, professores, funcionários parece conduzir os discentes a um contrato didático que é traduzido em

acatamento e cumprimento das normas de convivência escolar. A opção de uma prática administrativa baseada no diálogo constante faz com que professores, alunos e demais membros da comunidade sintam-se mais participantes da dinâmica escolar, e por isso, mais responsáveis pela escola. O papel da direção da escola, ou seja, sua liderança é preponderante para que a Escola Barnabé se abra às novas propostas e projetos.

É interessante perceber que a escola é rígida na organização e nas normas estabelecidas, mas a construção das regras foi compartilhada entre todos, e criou-se um pacto de convivência no ambiente escolar e no cuidado com o patrimônio público. Assim, quando alguma parede da escola é pichada, ou um vidro da janela é quebrado, o autor do ato de vandalismo deverá limpar ou pagar a restauração do prédio escolar. Quando não é possível identificar o aluno que cometeu esse ato de violência, a situação é discutida com os alunos, e estes organizam um tipo de mutirão para limpar ou consertar a escola. A diretora implantou uma estratégia educativa que foi acatada pela comunidade. Todos acreditam que os alunos da Escola Barnabé aprendem por meio da vivência, da experimentação e do confronto pacífico. As relações mais horizontais entre a diretora e o corpo discente, o estabelecimento de acordos mediados pelo diálogo, pelo espaço de sociabilidade, pela implementação de projetos que busquem o sentimento de pertencimento à escola e mecanismos de valorização dos alunos tem contribuído para minimizar os índices de violência escolar e aumentar a credibilidade da escola a ponto de ser considerada como uma “boa escola”.

As práticas educativas na escola têm contribuído para que os alunos, os pais e demais pessoas da comunidade valorizem a escola, sua identidade e seu passado, reconhecendo a sua importância para a história da cidade. Esse exercício iniciado na gestão da diretora cria a possibilidade de os indivíduos se sentirem mais próximos das suas próprias histórias, promovendo uma integração entre os jovens e pessoas de todas

as idades, entre o presente e o passado. Um exemplo da integração dos jovens com pessoas de outras idades vem sendo destacado pela prática adotada pela diretora ao organizar e recuperar a memória social da escola através do levantamento do acervo fotográfico, dos livros, demais documentos e restauração de quadros e móveis antigos. A memória da escola também está sendo feita nos espaços que foram criados para a participação de ex-alunos e outros membros da comunidade que mantêm vínculos afetivos com a Escola Barnabé, contribuindo assim para o estabelecimento de um sentimento de pertencimento ao espaço escolar público.

A interação da diretora, dos alunos e pais traz alguns avanços, pois os membros da comunidade já percebem a importância da gestão democrática e têm oportunidade de opinar em relação a vários assuntos da escola. A participação dos pais não é grande em determinados assuntos, pois a comunidade não tem condições de decidir principalmente em temas técnicos e estritamente pedagógicos, nestes assuntos muitos pais ratificam a decisão da diretora. O interessante é perceber que, quando a diretora convoca ou permite que a comunidade delibere sobre a rotina escolar e participe de pequenas tarefas escolares, o caminho para a gestão democrática estará aberto. Essa participação de pais na execução de tarefas pode favorecer, estimular e resultar numa maior cobrança da comunidade por participar das decisões da escola. Vitor Paro refere-se com muita propriedade a essa participação meramente “executiva”: a participação de pais (e especialmente mães, como tem sido mais freqüente) na realização de pequenos reparos, em serviços de limpeza, na preparação da merenda, ou ainda na organização ou cumprimento de tarefas ligadas a festas, excursões e outras atividades, acaba por lhes dar acesso a informações sobre o funcionamento da escola e sobre fatos e relações que aí se dão e que podem ser de grande importância, seja para

conscientizarem-se da necessidade de sua participação nas decisões, seja como elemento para fundamentar reivindicações nesse sentido. (Paro, 2004, p.51).

A relação que a diretora procurou estabelecer com a comunidade da Escola Estadual Barnabé tem dado certo até o momento. Não se pode afirmar que seja um modelo perfeito de gestão democrática, mas a verdade é que houve uma combinação perfeita entre uma sociedade carente, na qual muitos são tidos como excluídos, e a postura maternal da diretora. Em algumas situações, a diretora passa a assumir um papel de mãe e desempenha funções que, de modo geral, seriam obrigação da família, atitudes que são confirmadas em alguns fragmentos do seu depoimento: “Quando assumi o cargo, procurei cuidar da escola com as características e os cuidados de mulher, de mãe, com zelo, com carinho, mas com a firmeza necessária com os alunos”; “O que eu posso fazer, eu faço, pela escola e por sua importância para os alunos, para as famílias e para a cidade. Os pais reconhecem o meu trabalho e muito até me chamam de rainha do Monte Serrat”.

Durante 20 anos à frente da direção da Escola Barnabé e convivendo com a comunidade, a diretora porta-se como superior em relação às famílias, muito embora participe das festas, das procissões e de outros eventos que acontecem no Monte Serrat, ou demonstre ser parceira aos moradores dos cortiços, engajando-se na luta por melhores moradias. Sua posição enquanto gestora ainda é de alguém que deve ajudar, proteger, ensinar os mais humildes, como relatou em certo momento da entrevista: “Atualmente os pais estão cuidando dos jardins ao redor da escola, não está tão bom, não está perfeito, está um jardim meio caipira, mas que fazer? É o melhor que eles conseguem, coitados”.

É no grupo de professores que o poder da diretora está sempre sendo contestado. Pude observar alguns conflitos: alguns professores participam da gestão

escolar com muitas cobranças, esperando que as decisões tomadas não afetem seus direitos profissionais. Existe, porém, um grupo de professores que participa da organização da escola, na escolha de conteúdos a serem ensinados, na tomada de algumas decisões administrativas e estabelece uma relação dinâmica e consciente entre a comunidade. A autoridade da diretora em certos momentos é confundida por alguns, como autoritarismo, mas é vista pela maioria dos docentes como necessária, pois na hierarquização dos poderes é na figura da diretora que faz cumprir as normas, o compromisso com a qualidade de ensino e com os interesses da comunidade que utiliza a escola. Os conflitos entre o grupo de professores e a diretora é um fato que não deve ser considerado como negativo para o estabelecimento da gestão democrática. Segundo Ball (1987), o conflito é um fato inevitável na vida da organização, podendo ser julgado como um processo mediante o qual a organização cresce e se desenvolve ao longo do tempo. Assim, o processo de democratização das relações com toda a equipe escolar além de favorecer a integração de diretor e professores procura criar uma teia de relações que fortalecerão o trabalho pedagógico. É certo que o grupo de professores não tem sofrido grandes alterações, quase todos são efetivos, evitando a rotatividade e criando um ambiente bom de trabalho, onde há uma postura crítica, mas construtiva em relação à gestão escolar. A professora Regina, que integra o grupo da escola há alguns anos, confirma que há alguns conflitos entre o poder de mando da diretora e os professores, mas acredita que essa situação faz parte da rotina escolar. Considera produtivo o aparecimento de conflitos internos, pois as reuniões acontecem, esses momentos de participação auxiliam o crescimento de todos e colaboram para a construção de uma escola melhor:

Quanto as nossas reuniões de HTPCs, duas ou três vezes semanais, estas são coordenadas pela Professora Viviane e vários assuntos pedagógicos são colocados em pauta inclusive discussões entre colegas e discordâncias nas ações da

diretora. Nestes momentos procuramos debater assuntos sobre a metodologia utilizada em sala de aula, melhoria dos recursos e atividades visando à recuperação os alunos com dificuldades de aprendizagem e como podemos auxiliar a gestão. Quero ressaltar que a diretora participa dessas reuniões, pelo menos uma vez na semana, trazendo para a discussão do grupo de professores alguns textos que colaborem para a reflexão sobre a melhoria do trabalho escolar.

A principal preocupação desta pesquisa não foi a de discutir a política educacional brasileira, mas sim analisar como um administrador escolar interage com os diversos segmentos da comunidade, buscando sempre garantir a gestão democrática, dando abertura ou estabelecendo algumas ações que apontem para a possibilidade da construção uma escola de qualidade, uma “boa escola” pública, uma escola que atue como um fator de mudança social.

Os resultados analisados têm a pretensão de indicar que uma pesquisa em nível de micro pode trazer grandes contribuições na administração da escola pública, na medida que valida e amplia as possibilidades indicadas nesse estudo a respeito de uma verdadeira participação da comunidade na gestão escolar, apontando possíveis caminhos para a melhoria do ensino, para a busca da diminuição das desigualdades sociais e para a construção de uma escola verdadeiramente pública voltada a servir as classes populares.

Um dos aspectos que a dissertação buscou avaliar foi a possibilidade da “boa escola” e, no caso da Escola Barnabé, parece que esta tarefa vem sendo bem executada, ainda que com alguns obstáculos, quando a diretora na relação com a comunidade propicia um ambiente favorável a uma educação de qualidade. Refletindo sobre a questão, fica evidente que existe uma identidade da escola com os problemas da comunidade, há uma aproximação da escola em ouvir os reais problemas e interesses daquela população, e de assim abrir

caminho para a participação e a construção de uma “boa escola”. O fato pode ser analisado, por exemplo, quando a comunidade considera a escola como “boa”, porque a unidade demonstra estar bem organizada, com regras e normas disciplinares bem rígidas, favorecendo uma convivência tranqüila entre os alunos. Certamente esse padrão disciplinar não seria o ideal se fosse seguido por outras unidades escolares, mas numa comunidade, como a do Centro de Santos, onde os moradores convivem diretamente com a prostituição, as drogas e a violência, a rigidez na disciplina escolar e o pacto de convivência estabelecido significa que a escola ouviu a comunidade, atendeu as reais necessidades de segurança do bairro e por isso a população reconhece-a como boa instituição pública.

Os resultados analisados na pesquisa indicam que o diretor da escola pública tem ampliado as possibilidades de participação da comunidade na gestão escolar não só mediante os mecanismos coletivos como Conselhos, Associações, previstos pela legislação, mas também por meio relações informais das práticas cotidianas.

O desafio referente à concepção da escola pública como devendo servir a comunidade, possibilitando aos educandos obter habilidades e competências para a vida em sociedade – esse desafio parece que tem sido posto em prática na Escola Barnabé, ainda que com restrições, com o envolvimento de todos os segmentos da comunidade coordenado passo a passo pelo diretor, passando por conflitos, divergências, até que os consensos sejam alcançados. É necessário destacar que ninguém consegue fazer tudo de uma só vez, as responsabilidades devem ser compartilhadas para a transformação da escola em um espaço vivo onde o foco central seja sempre o aluno.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, João (org.). **O estudo da escola**. Portugal: Porto, 1996.

BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

BALL, Stephen J., **La micropolítica de la escuela**. España: Barcelona, 1987.

BUFFA, Ester e PINTO, Gelson de Almeida. **Arquitetura e Educação: Organização do Espaço e Propostas Pedagógicas dos Grupos Escolares Paulistas, 1893/1971**. São Paulo: EdUSFCar, 2002.

DEMO, Pedro. **Desafios modernos para a educação básica**. IPEA, Brasília, junho 1990, mimeo.

DRYDEN, Gordon e VOS, Jeannette. **Revolucionando o aprendizado**. São Paulo: Markron Books, 1996.

FAZENDA, Ivani (org.). **Metodologia da Pesquisa Educacional**. São Paulo: Cortez Editora, 1994.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo Cortez. Autores Associados, 1984.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.

GITAHY, Maria Lúcia Caira. **Ventos do Mar: Trabalhadores do porto, movimento operário e cultura urbana em Santos, 1884-1914**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1992.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates (org.). **Desafios da Modernização Portuária**. São Paulo, Aduaneiras, 2002.

LANNA, Ana Lúcia Duarte. **Uma cidade na transição – Santos: 1870-1913**. São Paulo: UCITEC: Prefeitura Municipal de Santos, 1996.

LUCK, Heloisa. **A Dimensão Participativa da Gestão Escolar**. Gestão em Rede, Brasília, n.9, 1998.

LÜDKE, Menga. **Avaliando uma escola de 1º grau**. In: São Paulo, F.D.E., Série Idéias, nº. 8, 1990, p. 94-105.

MATOS, Maria Izilda Santos. **Cotidiano e Cultura: História, Cidade e Trabalho**. São Paulo: EDUSC, 2002.

MELLO, Guiomar Namó de. **Escolas eficazes: um tema revisitado**. IPEA, Brasília, julho-agosto 1993, versão revista, mimeo.

NÓVOA, António (coord). Para uma **Análise das Instituições Escolares**. In: As organizações escolares em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

PARO, Victor H. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1990.

\_\_\_\_\_ **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2004.

PEREIRA, Maria Aparecida Franco. **Santos nos caminhos da educação popular**. São Paulo: Loyola, 1996.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SEVERINO, António Joaquim. **Educação, Ideologia e contra-ideologia**. São Paulo: EPU, 1988.

SOBRINHO, José da C. Silva. **Santos noutros tempos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1953.

SOUZA, Rosa Fátima de. **Templos de Civilização: A Implantação da Escola Primária Graduada no Estado de São Paulo (1890-1910)**. São Paulo: UNESP, 1998.

VINÃO Frago, António e ESCOLANO, Agustín. Currículo, **Espaço e Subjetividade: A arquitetura como programa**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

## ANEXO 1

### DIRETOR DE ESCOLA – HISTÓRICO DO CARGO

O ensino do estado de São Paulo surpreende a todos pelo seu gigantismo, são cerca de 5,5 milhões de alunos distribuídos entre 5.888 escolas espalhadas por todo o território paulista. Peculiaridades regionais, necessidades múltiplas, expectativas diferenciadas compõem o cenário das escolas fazendo com a gestão escolar seja um desafio constante. É preciso considerar que o diretor, enquanto líder, gestor comprometido e articulador do projeto político pedagógico, faz a diferença na qualidade educativa. Conhecer a origem e fragmentos da história do cargo do diretor da escola pública pode contribuir para entender sua trajetória na organização do trabalho pedagógico e relacionamento com a comunidade escolar.

A figura clássica do diretor foi instituída, em 1894, com o surgimento do grupo escolar e do regimento escolar. Na época, o diretor nomeado pelo governador do Estado, portanto cargo em comissão, era o elemento fundamental para a organização da escola graduada. No regimento escolar constavam as atribuições do cargo de diretor, era um interlocutor, era o único responsável pela escola perante o governo, representava os professores perante o Estado. Não era exigida nenhuma formação para ocupação do cargo, apenas o candidato deveria ser um professor nomeado com prática docente.

A reforma educacional de 1920, criou o Instituto de Educação, que tinha como uma das suas metas a preparação do professor para dirigir escolas. Os cargos de diretor das escolas primárias, de ginásio e de escola normal da rede estadual deveriam ser ocupados, preferencialmente, pelos formados no Instituto.

Em 1931, a escola normal, além de formar o professor primário, também assumiu a preparação dos diretores dos grupos escolares, incluindo no currículo a disciplina Organização Escolar. Ainda em 1931, a Escola Normal da Capital de São Paulo foi transformada em Instituto Pedagógico e teve como objetivo o aperfeiçoamento dos professores diplomados em escolas normais do Estado. Todos aqueles que terminassem o aperfeiçoamento, teriam o direito de serem nomeados para as escolas isoladas da Capital, sem concurso, e posteriormente poderiam pleitear cargos de diretor com vantagens enormes na pontuação.

O Instituto Caetano de Campos, em 1933, teve como responsabilidades, além da formação de professores primários, a formação dos professores secundários, dos inspetores escolares e dos diretores de grupo escolar. O curso para diretores de grupo escolar tinha três anos de duração sendo: dois para a formação geral e um para a formação administrativa.

O movimento denominado Escola Nova trouxe proposta uma inovadora para a época ou seja a escola pública para todos e a centralização do ensino no aluno e não mais nos conteúdos programáticos e/ou no professor. Os pioneiros da Escola Nova propunham uma escola pública para servir à comunidade, escola obrigatória, gratuita e leiga. Assim diante da mudança proposta, o diretor deveria ter um perfil adequado para a nova proposta educacional. A exigência de concurso para o provimento do cargo de diretor de escola teve início na década de 30.

Para Santos (2002), nesse clima de renovação, com novas propostas e teorias pedagógicas, estabeleceu-se no país um quadro geral de educação bastante propício a mudanças de vulto na área da docência e gestão educacional. O diretor de escola deveria ser um profissional disposto a trabalhar a nova realidade socioeducacional.

Entenderam os governantes da época, assessorados pelos técnicos educacionais, que as mudanças deveriam começar pela forma de provimento dos cargos.

A partir de 1938, os concursos públicos de títulos e provas passaram a acontecer constando de uma prova escrita com questões de Didática e Administração Escolar, cujos temas eram sorteados no momento da prova pela banca examinadora.

Já em 1954 foi implantada uma nova sistemática de seleção dos diretores de grupo escolares, exigindo as questões mais objetivas de conhecimentos de Psicologia Educacional, Administração Escolar e Estatística. Os candidatos aprovados na primeira fase eram submetidos a testes de inteligência e personalidade, a fim de avaliar sua capacidade de liderança bem como seu equilíbrio emocional. Quando conseguia obter êxito nas fases anteriores, o candidato era então entrevistado por um psicólogo e um administrador escolar com prática em direção de escola.

A Lei Estadual nº. 5.058 de 1958 trouxe uma significativa mudança nos concursos de ingressos de diretores de grupo escolar: a valorização do curso pós-normal de Administração Escolar, com duração de dois anos letivos, em todos os institutos de educação do Estado, e não só no Instituto Caetano de Campos. O curso de Pedagogia, raríssimo na época, tinha uma grande pontuação nos concursos de promoção e remoção de 10 pontos, o de Administração Escolar valia 5 pontos, o de Aperfeiçoamento recebia 1 ponto e os demais de 0,1 a 0,5 ponto, no máximo.

Em 20 /12/1961, foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que no seu artigo 42, dispunha: “O diretor de escola deverá ser educador qualificado”, valendo para tanto as escolas oficiais como para as públicas de todos os níveis e ramos de ensino.

O Parecer nº. 93 de 1962, do Conselho Federal de Educação definiu o educador qualificado “como aquele que deve reunir qualidades pessoais e profissionais, compondo uma força eficaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência e de transmitir a professores, alunos e a comunidade sentimentos, idéias e aspirações de vigoroso teor cristão, cívico e democrático e cultural”.

O curso de Pedagogia de acordo com a Resolução CFE nº. 02/1969 e o Parecer nº. 252/1969 passa a ter uma estrutura e mínimos curriculares exigido para a formação do diretor. As leis de nº. 5.540 de 1968 e de nº. 5.672 de 1971 determinam que o preparo de especialistas destinados ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação no âmbito das escolas e dos sistemas de ensino fosse feito em nível superior. Estes profissionais passaram a ser denominados de especialistas da educação.

A partir da regulamentação da Lei nº. 5.692 de 1971, integrou o antigo curso primário e ginásial, passou a existir apenas o ensino de primeiro grau. O curso colegial, existente nesta época, passou a denominado ensino de segundo grau. Quando esta lei entrou em vigor, desapareceu a figura do diretor de grupo escolar sendo substituída pela nomenclatura diretor de escola.

A Lei de Diretrizes e Base da Educação (1996), atualmente em vigor, também procurou atender a formação do diretor de escola ao estabelecer no seu artigo 64:

A formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação a critério e instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

No Estado de São Paulo, a Lei Complementar nº. 836 de 1997, estabeleceu o Plano de Carreira do Magistério Estadual, substituindo a classe de especialistas da

educação por classe de suporte pedagógico, criando os seguintes cargos: diretor de escola, supervisor de ensino e dirigente regional de ensino.

Ao analisar o regimento escolar único das escolas estaduais de São Paulo que vigorou de 1977 até 1998, observei que este documento estabelecia um rol tão grande atribuições e competências para o diretor de escola que este quase sempre não conseguia desempenhar bem suas tarefas. Além das atribuições contidas no regimento haviam outras competências que devem ser seguidas ao diretor que foram dadas pela legislação vigente tais como Estatuto do Funcionário Público e Estatuto do Magistério.

Nos anos 80, com o processo da abertura política no Brasil, alguns segmentos das classes populares iniciaram uma série de reivindicações e de participações nas questões sociais e políticas do país. Os movimentos sociais influenciaram na criação dos conselhos e na elaboração da Constituição Brasileira de 1988. Assim vários grupos passaram a debater e analisar o papel político da educação e a idéia da democratização da gestão escolar, idéia que passou a ser prevista na Constituição (Artigo 206, Inciso VI) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (artigo 3º, Inciso III).

O Conselho Estadual de Educação aprovou , em 18/3/1998, o Parecer 67/1998 onde dispôs sobre as normas regimentais para as escolas estaduais, destacando que cada unidade escolar, diretor e comunidade elaborassem o seu próprio regimento:

Elaborar seu próprio regimento é um exercício de autonomia e a participação da comunidade escolar, um direito de cidadania. No entanto, é preciso lembrar que a participação da comunidade e a autonomia da escola não são aspectos isolados que ocorrem de forma unilateral; são princípios tratados de forma abrangente e articulados a um projeto de escola comprometida com a função de ensinar. O Poder Público não se exime de sua responsabilidade e coloca claramente as diretrizes gerais e os limites dessa autonomia, procurando criar as condições básicas para o funcionamento das escolas, deixando à

comunidade e a cada escola a responsabilidade de decidir as melhores estratégias para atingir os objetivos estabelecidos. A autonomia da escola não deve ser um discurso vazio. Defini-se em função de prioridades, visa reverter à baixa produtividade do ensino e deve estar comprometida com a meta da redução da repetência e com a melhoria da qualidade do ensino.

Atualmente quando o diretor administra uma unidade escolar como um burocrata, legalista, formalista, representante do governo, tem como objetivo construir uma escola boa, bem organizada porém o que vem sendo constatado é que essa escola não tem dinamismo. Várias pesquisas demonstram que cada funcionário, cada professor faz seu trabalho isoladamente, sem que o trabalho pedagógico seja compartilhado por todos.

Na medida em que as funções administrativas escolares vão sendo estudadas, muitos autores constataam que o diretor de escola deve exercer a liderança escolar e esta liderança parece está diretamente relacionada na qualidade da educação oferecida pela escola.

Em virtude da importância do seu papel como líder, atualmente o diretor de escola deve perceber e acompanhar os grandes avanços do conhecimento, deve estar atento às mudanças da comunidade escolar, e as novas exigências da sociedade globalizada. Deve entender que a expressão administração escolar deve ser substituída por gestão educacional, uma visão mais abrangente de sua atuação e responsabilidade, onde todos os envolvidos no trabalho pedagógico são estimulados a contribuírem na construção de uma boa escola e também responsáveis pela melhoria do ensino.

Hoje, diante de um paradigma dinâmico, descentralizado e democrático o diretor deve ser um articulador na construção do projeto político pedagógico, gerenciando não só ações administrativas e os recursos financeiros da escola mas principalmente

incentivando as relações sociais da escola com participação de seus alunos, professores e demais membros da comunidade na construção permanente de uma “boa escola” e de uma educação de qualidade.



### **ANEXO 3**

#### **RELAÇÃO DE DOCUMENTOS OFICIAIS E LEGISLAÇÃO CONSULTADAS**

Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.

Lei de n.4.024/61 de 20/12/1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Lei de n.5.692/71 de 11/08/1971. Fixa as Diretrizes e Bases para o Ensino de 1º e 2º Graus.

Lei de n.9.394/96 de 20/12/1996. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Lei de n.5.540/68 de 28/11/1968. Fixa normas de organização e funcionamento do Ensino Superior e sua articulação com a Escola Média.

Lei Federal n.7.398/85 de 4/11/1985. Assegura a organização do grêmio estudantil.

Lei Estadual n.6.479/89 de 15/08/1989. Autoriza a Associação de Pais e Mestres a locar espaço para propaganda na forma que especifica.

Lei Complementar n.836/97. Institui o plano de carreira, vencimentos e salários para os integrantes do quadro do magistério da Secretária da Educação e dá outras providências correlatas.

Parecer CFE n.93/62. Define o educador qualificado para o cargo de diretor.

Parecer CFE n.252/69. Dispõe a estrutura, funcionamento e mínimos curriculares do Curso de Pedagogia, exigido para a formação de diretor de escola.

Parecer CEE n.67 de 20/03/98. Dispões sobre as normas regimentais básicas para as escolas estaduais.

Resolução CFE n.2/69. Dispões sobre a habilitação específica para o provimento do cargo de diretor de escola.

### **ANEXO 4**

As dezoito entrevistas que foram realizadas durante a pesquisa encontram-se digitalizadas em CD-ROM na contra capa da dissertação.