

unesp  **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Faculdade de Ciências e Letras
Campus de Araraquara - SP

ANA PAULA RIBEIRO NERES

**A QUALIDADE DO ENSINO EM UMA ESCOLA
PÚBLICA ESTADUAL:** Um estudo das práticas da
equipe gestora



ARARAQUARA – SP
2014

ANA PAULA RIBEIRO NERES

**A QUALIDADE DO ENSINO EM UMA ESCOLA
PÚBLICA ESTADUAL:** Um estudo das práticas da
equipe gestora

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós Graduação em Educação Escolar, da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação Escolar.

Linha de pesquisa: Sexualidade, cultura e educação sexual

Orientadora: Prof^a Dr^a Sueli Aparecida Itman Monteiro

Bolsa: CAPES

Neres, Ana Paula Ribeiro

A qualidade do ensino em uma escola pública estadual : um estudo das práticas da equipe gestora / Ana Paula Ribeiro Neres – 2014

125 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Educação Escolar) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências e Letras (Campus de Araraquara)

Orientador: Sueli Aparecida Itman Monteiro

1. Educação. 2. Ensino. 3. Escolas públicas.
4. Escolas -- Organização e administração. I. Título.

ANA PAULA RIBEIRO NERES

A QUALIDADE DO ENSINO EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL: Um estudo das práticas da equipe gestora

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós Graduação em Educação Escolar, da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação Escolar.

Linha de pesquisa: Sexualidade, cultura e educação sexual

Orientadora: Prof^a Dr^a Sueli Aparecida Itman Monteiro

Bolsa: CAPES

Data da defesa: 26/08/2014

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientadora: Prof^a Dr^a Sueli Aparecida Itman Monteiro
Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP – Campus de Araraquara

Membro Titular: Prof. Dr. Ricardo Ribeiro
Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP – Campus de Araraquara

Membro Titular: Prof^a. Dr^a. Hilda Maria Gonçalves da Silva
Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP – Campus de Franca

Local: Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
UNESP – Campus de Araraquara

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela benção da vida, pelas oportunidades colocadas em meu caminho e por me fazer ver nas pequenas e grandes coisas, motivos para seguir em frente.

Aos meus pais Severina e João, pelos valores transmitidos e por me apoiarem com toda sua humildade e simplicidade, esforçando-se para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

À minha irmã Juliana, por todo o apoio e compreensão nos momentos de aflição e ansiedade, por ler, e me ouvir falar tantas e tantas vezes deste estudo.

Ao meu namorado e companheiro Erick, pelo Amor, carinho, admiração e por todo incentivo e paciência que dedica a mim, por me ajudar a acreditar que eu sou capaz de alcançar todos os meus objetivos.

À todas as minhas amigas que sempre demonstraram crer no meu potencial e me ajudaram a tornar o caminho até aqui mais alegre e florido, em especial às colegas de república, segunda família que tive oportunidade de ter e que me ouviu e apoiou nos momentos em que precisei.

À diretora da escola onde a pesquisa foi realizada, pela amizade, disponibilidade e pela oportunidade de tantos aprendizados.

À minha orientadora Prof^a Sueli Itman, por ter confiado no meu potencial em realizar este estudo. Aos professores Álvaro Martin Guedes, Hilda Maria Gonçalves da Silva e Ricardo Ribeiro por toda dedicação, observações e apontamentos imprescindíveis para que eu pudesse chegar à conclusão deste trabalho.

A CAPES pela concessão do apoio financeiro para realização desta pesquisa.

E por fim, agradeço a todos os professores que fizeram parte da minha escolarização, com certeza, muito do que me passaram ainda caminha comigo e me ajudaram a chegar onde estou.

RESUMO

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de mapear o fazer cotidiano de uma escola pública considerada com alto nível de qualidade. A estratégia metodológica foi a de observação participante e da análise documental com enfoque etnográfico, estratégia esta que permite traduzir em palavras, os contextos e processos sociais do grupo estudado, sem prejuízo de sua complexidade e dinâmica natural. Dado, este propósito, a pesquisa de campo foi realizada por um período de 09 (nove) meses, de 13/03/2013 à 13/12/2013, totalizando pouco mais de 300 (trezentas) horas de observação participante numa escola da rede pública estadual de São Paulo, localizada no interior do estado e que atende aos anos finais do ensino fundamental e ao ensino médio. Por meio da observação participante, principal recurso da metodologia escolhida, análise de documentos oficiais, entrevistas abertas e análise quantitativa das respostas dadas pelos pais e alunos no questionário socioeconômico e cultural do SARESP 2013, atreladas a uma observação e estudo das características organizacionais da escola estudada (estrutura física, estrutura administrativa e estrutura social) foi possível o apontamento de diversas características e manifestações que tornaram esta escola uma referência na região, com altos índices de aproveitamento nas avaliações externas e valorização da comunidade escolar.

Palavras-chave: Educação escolar. Educação de qualidade. Gestão escolar. Escola pública.

ABSTRACT

This research was designed with the intention to come to know and to learn the everyday life of a public school that meets high level of quality standard. The methodology used was the Ethnographic Case Study Approach, which permits to put into words the chosen group's context and social processes, taking in consideration its complexity and natural dynamic. The fieldwork was done at a public school of the State of São Paulo that teaches from the 6th grade of Middle School to the Senior of High School and it is located on the west side of the state. The fieldwork was completed in 9 (nine) months, from March 13 to December 13 of 2013 and 300 (three-hundred) hours was dedicated in participant observation. Through the participant observation, most important tool of the methodology chosen; the analyzes of official documents and the quantitative analyses of parents' and students' answers for the SARESP 2013 socioeconomic and cultural questionnaire, attached to a appreciation and close study of the school's organization characteristics (such as physical, administrative and social structure) it was possible to comprehend the possible characteristics and manifestations that made the school a reference in the region, with high rates of utilization on the external tests and improvement of the school community.

Keywords: School education. Quality education. School management. Public school.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO PESSOAL	08
1 INTRODUÇÃO	12
2 ORGANIZANDO A PESQUISA	19
3 MOTIVOS DA ESCOLHA DA ESCOLA	24
3.1 A entrada no campo e as primeiras impressões	28
4 CARACTERÍSTICAS DA ESCOLA	37
4.1 Estrutura física	51
4.2 Estrutura administrativa	63
4.3 Estrutura social	70
5 AÇÕES DA EQUIPE GESTORA: OS DIFERENCIAIS DA ESCOLA	79
6 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES	88
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICES	98
APÊNDICE A – Gráficos do questionário para pais e alunos – SARESP 2013 (Ensino Fundamental)	99
APÊNDICE B – Gráficos do questionário para pais e alunos – SARESP 2013 (Ensino Médio)	109
ANEXOS	118
ANEXO A – Fotografias da escola	119
ANEXO B – Carta aos pais	124

APRESENTAÇÃO PESSOAL

Ingressei no ambiente escolar com pouco menos de 08 (oito) meses de idade. Filha de uma família da classe média da cidade de São Paulo, meus pais precisavam trabalhar e sem muitos parentes por perto, a melhor opção que minha mãe encontrou foi a de me matricular em uma creche pois, desta maneira, ela sentia que poderia trabalhar tranquila, sem a preocupação de quem estaria cuidando de mim e como o faria, já que ela via na creche um ambiente seguro que oferecia proteção e cuidado às crianças.

Apesar da baixa escolaridade, já que não chegou a concluir o primeiro ciclo do Ensino Fundamental, minha mãe sempre apresentou a escola como um lugar importante, bom e seguro, para mim e para minha irmã, um dos poucos lugares que poderia nos tornar pessoas melhores. Assim, acredito que fui me apropriando desta concepção de escola e, tão logo comecei a me “entender por gente” já dizia que queria ser professora. Lembro-me que essa era minha brincadeira favorita, a qual minhas amigas e primas enjoavam-se logo e a mim restava brincar sozinha; adorava pegar revistas velhas e ursos de pelúcia para fingir que eram meus alunos. Minha mãe se orgulhava cada vez que me via fazendo isso, aí tornava a perguntar: “o que minha filha quer ser quando crescer?”, seu riso era largo e alegre quando eu respondia contente: “professora, mãe!”, ela elogiava minha letra e contava para as colegas e parentes com todo orgulho do mundo que a filha ia ser “pro-fes-so-ra”, assim mesmo, pausadamente e de forma bem explicada.

Lembro-me que por várias vezes ouvi os parentes rir, e em várias ocasiões um parente muito próximo me disse: “professor ganha mal, minha filha, você vai ser muito pobre, devia querer ser dentista” e noutras vezes ouvi “mas ela é tão inteligente, por que quer ser professora?”. No começo isso me chateava, mas depois aprendi a ignorar tais comentários e acredito que isso me ajudou a criar uma postura indiferente àqueles que mais tarde, nos estágios me diziam: “Pedagogia? Desiste filha, saía desta, você é nova, ainda dá tempo... Na minha época a educação era melhor, mas hoje em dia não vale a pena...”.

Sempre estudei em escola pública e sempre gostei de estudar; era dedicada e cuidadosa com as minhas coisas, procurava fazer as melhores letras e tirar boas notas, muitas vezes olhava os professores dando aula e pensava que um dia eu poderia estar ali e que isso seria um motivo de grande orgulho. Não sei bem de onde veio este incentivo, pois a minha geração foi a primeira da família a se formar no ensino superior, mas minha aspiração era grande e desde sempre o cotidiano escolar me encantava.

A partir do ensino médio formulei uma resposta para dar aqueles que me perguntavam

o porquê de ter escolhido a Pedagogia como curso superior, lembro-me que eu respondia: “Não sei se existe alguma forma de mudar o mundo e melhorar as pessoas, mas se existir, essa forma com certeza é a educação, a educação dos pequenos, daqueles que no futuro poderão fazer algo que torne este mundo mais humano, melhor”.

Lembro-me de uma vez, ao falar isso para um parente muito próximo, ele me instigou, querendo saber como eu faria isso, como pagaria o curso ou como estudaria e trabalharia ao mesmo tempo, já que meus pais não podiam arcar com tais despesas, ao que eu respondi clara e pronta: “pretendo estudar numa universidade pública”, ele riu e caçoou da minha resposta, dizendo que só os ricos estudavam em universidades públicas, que só aqueles que estudaram em escolas particulares muito boas é que passavam nos vestibulares destas faculdades; fiquei muito chateada na época, mas isso só me fez ter mais vontade de alcançar meu objetivo. Comecei a trabalhar no final do ensino médio, no período contrário ao que estudava, e isso só me orgulhava, me fazia pensar que eu seria capaz de alcançar meu sonho, depois, é claro, que fizesse um ou dois anos de cursinho pré-vestibular forte. Trabalhava assim, com a intenção de juntar dinheiro para pagar o cursinho pré-vestibular.

Por meio de uma parceria entre a UNESP- Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, a Vunesp¹ e a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, em 2007, no ano que concluí o Ensino Médio, fui contemplada com a isenção total para o vestibular UNESP 2008, na 13ª edição do “Programa para a inclusão dos melhores alunos de escola pública na universidade”. Naquele ano também consegui a isenção do vestibular Fuvest² através do programa de isenção/redução de taxa de inscrição destinada àqueles que comprovassem insuficiência de recursos financeiros. Particpei dos dois processos seletivos imaginando que seriam apenas uma espécie de teste, pois de certa forma já havia internalizado que não seria aprovada logo após ter concluído o Ensino Médio em escolas públicas e sem estudar num curso pré-vestibular.

Já estava participando de processos seletivos de bolsas para cursinhos pré-vestibulares quando foi divulgado o resultado do vestibular da Unesp e qual foi a minha surpresa quando vi meu nome na lista dos aprovados. Lembro-me que até imprimir o resultado, olhei várias vezes acreditando que aquilo deveria ser algum erro de digitação ou algo assim, pois como todos me diziam, acabei acreditando que nenhum aluno oriundo da escola pública é aprovado no vestibular de uma universidade pública, direto. Depois que entrei na faculdade, percebi que

¹ **Vunesp** - – Fundação que organiza o Vestibular da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP

² **Fuvest** – Fundação que organiza o vestibular da Universidade de São Paulo - USP

isso é até comum no curso que eu escolhi.

Como já citei, toda minha trajetória escolar foi em escolas públicas. Escolas ditas de boa qualidade, e por esse motivo durante o Ensino Médio eu enfrentava pelo menos 40 (quarenta) minutos de ônibus para chegar ao local em que estudava. Esta não era a escola mais próxima de casa, mas como dizia minha mãe “era uma boa escola e o esforço valia a pena”.

Assim, após o resultado do vestibular, com o apoio da minha irmã e da minha família, em 2008 me mudei para o município de Araraquara, interior de São Paulo, para iniciar o curso de Pedagogia na UNESP, na Faculdade de Ciências e Letras – Campus de Araraquara. Fui morar em uma república, onde passei todo o tempo que fiquei na cidade, lá aprendi e amadureci muito. Fiz o curso e os estágios e amava aquilo tudo durante a semana, por que todos os finais de semana eu voltava pra São Paulo para estar perto dos meus familiares e amigos.

Para auxiliar minha família nos gastos que tinham comigo morando fora, logo que cheguei à Universidade fui procurar os programas de bolsas e auxílios e assim, nos 02 (dois) primeiros anos do curso fui bolsista Baae III³, estagiando no laboratório de informática do Campus. Exatamente no meio do curso, decidi procurar um modo de complementar meus gastos que amadurecesse os conhecimentos que adquiri no curso, foi assim que nos 02 (dois) últimos anos me tornei bolsista Baae II⁴ do Projeto de Extensão Universitária, intitulado “Construindo boas escolas públicas”; este projeto foi extremamente decisivo na minha vontade de continuar os estudos e pesquisas mesmo depois de estar formada. As experiências e reflexões observadas ali foram cruciais para a elaboração da presente pesquisa.

Conclui o curso de Pedagogia no final de 2011 e em 2012 fui aprovada no processo seletivo do programa de Pós-graduação em Educação Escolar da FCLAr; neste ano ainda, comecei a trabalhar como Professora de Educação Infantil na Prefeitura Municipal de Araraquara-SP, mas meu interesse pela pesquisa na área da Gestão Educacional não se tornou menor. Com a ajuda das leituras realizadas no programa de pós-graduação, passei a observar mais atentamente a organização e o funcionamento da gestão escolar nas unidades em que trabalhava. Tais observações, sem dúvidas, acabaram por contribuir com a presente pesquisa.

Consigo perceber que houve em minha trajetória escolar grandes desafios a serem

³ **Bolsa de Informática (Bolsa BAAE II):** Destina-se a alunos de graduação, que atuam na área de programação e operação de sistemas, em atividades administrativas e acadêmicas ou em projetos de apoio às pesquisas que propiciem o desenvolvimento do aluno, a serem desenvolvidas junto aos Pólos Computacionais da UNESP.

⁴ **Bolsa de Extensão (Bolsas BAAE II):** Destina-se ao aluno que participa de projeto de extensão.

vencidos, e ainda existem! Permanecem comigo, várias lacunas decorrentes da formação deficitária que recebi, as quais venho tentando vencer dia-a-dia, a cada formação, tendo plena consciência que ainda há um longo caminho a ser percorrido.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Iosif (2007), a história da educação pública formal Brasileira é recente. De acordo com a autora, o acesso efetivo das parcelas mais marginalizadas da população ao ensino público, data do final do século XX, ou seja, só depois de mais de quatrocentos anos após a colonização do país, é que o Estado começou a ocupar-se em manter a escola pública para todos, inclusive os pobres e marginalizados. Entendo aqui, o conceito de “escola pública” como uma instituição organizada e mantida pelo Estado em favor da sociedade e com sentido coletivo.

Ao atentar o olhar para o longo caminho trilhado na história da educação pública brasileira, pode-se perceber que a preocupação que anteriormente estava voltada para a democratização e ampliação das oportunidades de escolarização para as diversas camadas da população, deu lugar recentemente a uma preocupação pela qualidade do ensino oferecido.

Segundo Oliveira (2007), com a democratização do ensino, temos hoje uma grande distorção idade-série, ao comparar as taxas de matrículas no ensino fundamental e a população de crianças brasileiras nesta faixa etária (07 á 14 anos). O autor observa que “temos mais alunos no ensino fundamental que a população na faixa etária correspondente [...] as crianças estão na escola, mas atrasadas em seus estudos” (OLIVEIRA, 2007, p.668). Ainda, de acordo com o autor, com a ampliação das vagas, a implantação da escolarização obrigatória para oito anos em 1960 e a eliminação do exame de admissão para o segundo grau, observou-se outro tipo de exclusão. Neste período:

“passávamos da exclusão da escola, para a exclusão na escola. Os alunos chegavam ao sistema de ensino, lá permanecendo alguns anos, mas não concluíam qualquer etapa do seu processo de formação, em virtude de múltiplas reprovações seguidas de abandono.” (Oliveira, 2007, p.668)

Observa-se então, que com a demasiada preocupação na ampliação do acesso à educação, preteriu-se a preocupação com a qualidade do ensino oferecido, ou com o efetivo aprendizado dos alunos, o que deu lugar a um cenário de fracasso escolar, com altos índices de reprovação, distorção idade-série e evasão escolar. Diante disso, surgiram diversos programas de combate à reprovação escolar a fim de regularizar o fluxo, tais políticas, como a LBD 9394/96, possibilitaram a adoção de mecanismos diferenciados, como a implementação dos ciclos, a aceleração dos estudos, a recuperação paralela e a reclassificação. De acordo

com Oliveira (2007), tais medidas, ao longo do tempo, viabilizaram o crescimento de matrículas nas séries finais do ensino fundamental, representando assim, maior permanência e sucesso escolar. Estes dados, segundo o autor, apresentam uma minimização de um dos tradicionais mecanismos de exclusão da escola, a reprovação seguida de evasão.

“A principal forma de exclusão já não é a falta de escola, nem a evasão e nem mesmo a não conclusão do ensino fundamental. Ao contrário, o acesso começa a se generalizar, também, para o ensino médio. Isso faz com que determinadas parcelas da população, pela primeira vez, concluam com sucesso o ensino fundamental. Ainda que o sistema permaneça como excludente, com alta regressividade social, etc., o *locus* da exclusão não é mais o mesmo. Isso tem profundas consequências para o sistema como um todo e para a natureza das contradições em seu interior.” (Oliveira, 2007, p.680)

Com a expansão do acesso e permanência ao ensino fundamental podemos perceber também maior demanda para as etapas posteriores da escolarização, deixando de ser um privilégio de algumas camadas sociais e uma marca de distinção, da qual as camadas mais populares não faziam parte.

Para Oliveira (2007), é evidente que a desigualdade e a exclusão ainda permanecem, porém, de forma claramente menor que de duas ou três décadas atrás, segundo ele, a notável expansão do ensino médio desde a década de 90 pode provar isso.

Esta perceptível superação da exclusão por falta de escolas e pelas múltiplas reprovações, com a expansão e democratização do ensino, orienta hoje nosso olhar à exclusão gerada pela falta de aprendizado ou pelo aprendizado insuficiente, remetendo à preocupação central das políticas educacionais, à qualidade de ensino que esta sendo oferecida.

Definir a expressão educação de qualidade não é uma tarefa fácil, uma vez que sua caracterização está relacionada aos paradigmas, à concepção de mundo, ao posicionamento político, enfim aos interesses da pessoa ou do grupo que a estabelece. Ademais a complexidade inerente às possibilidades de representações que uma educação considerada de qualidade pode adquirir são diversas.

Desse modo, considera-se que a opção teórica mais acertada seria, orientado por alguns estudiosos da área, delimitar algumas das características consideradas mais relevantes para conferir qualidade à educação, para os contornos desta pesquisa.

Demo (1996) ao discutir a questão da qualidade associada à equidade coloca que essa associação torna necessária a abordagem de duas dimensões da qualidade, quais sejam: a formal e a política. Nas palavras do autor (1996, p. 26):

O desafio da equidade implica duas formas de competência, uma instrumental, outra finalística e ética: a construtiva com base na capacidade reconstrutiva do conhecimento, e a participativa com base na educação emancipatória. Quando se fala em educação de qualidade, temos em mente um duplo desafio: *construir e participar, inovar e equalizar, intervir e humanizar*.

Demo (1996, p.28) defende que a “educação não pode bastar-se na qualidade formal (habilitação propedêutica, construção de conhecimento qualidade técnica), nem com qualidade política (engajamento ideológico, discurso e crítica, militância participativa)”, mas deve possibilitar ambos os aspectos à seus pupilos, de forma a propiciar que trilhem um caminho emancipatório e a uma formação da competência humana na história, a cidadania. Desta forma, uma escola de qualidade, não deve descuidar-se da formação crítica e social de seus alunos, para priorizar o conhecimento técnico e científico, ante isso, deve orientar sua prática de forma a unir ambos os segmentos, formando assim um cidadão completo.

Assim colocada, qualidade é questão de intensidade, como felicidade, participação, engajamento. Não se satisfaz com “o maior”, pois quer ser “o melhor”. Precisa do *ter*, mas realiza-se no ser. Carece de forma como instrumentação, mas eclode em conteúdos, que são o fim. Qualidade de verdade só tem a ação humana, até porque é típico produto humano, no sentido de construção e participação. É condicionada pela quantidade, mas sobrepassa-a, porque qualidade não é apenas acontecer, mas especificamente fazer acontecer Designa a capacidade humana de inovação, no sentido primordial de fazer história própria comum. *Educação* passa a ser o espaço e o indicador crucial de qualidade, porque representa a estratégia básica de formação humana. (DEMO, 2007, p.20)

Segundo Demo (2007) qualidade é um atributo totalmente humano, que só pode eclodir num ambiente humanamente propício e adequado. Para o autor, qualidade é sinônimo de construção e participação coletiva, pautadas na competência humana através da consciência crítica e da capacidade de ação.

De acordo com os pesquisadores Forgiarini e Silva (2007), podemos considerar a educação pública brasileira, um verdadeiro fracasso. Para eles, as altas taxas de evasão e repetência são fenômenos presentes neste âmbito há décadas e até hoje muito pouco foi feito para alterá-los. Estes autores consideram que o objetivo primeiro da educação não tem sido alcançado, isto é, as escolas brasileiras estão sendo insuficientes na transmissão do saber historicamente acumulado e na formação de cidadãos críticos capazes de modificar o meio em que vivem.

De acordo com os resultados do PISA (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes) em 2012, o Brasil ocupou o 58º lugar no ranking dos conhecimentos em matemática e a 55ª posição em leitura. A avaliação aplicada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aos alunos com faixa etária dos 15 anos foi realizada em apenas 65 países, o que demonstra que o Brasil ficou entre os últimos colocados.

Dentro deste contexto devemos considerar que o Brasil conta hoje com um total de 246.563⁵ escolas que oferecem Educação Básica. Dentre este grande número de instituições, podemos perceber inúmeras diferenças não só entre as redes de ensino (público ou privado, municipal, estadual ou federal), mas também entre as próprias escolas, seus recursos, modos de organização, clima institucional, níveis de aproveitamento e etc.

Com todas estas diferenças existentes, frequentemente é possível ver algumas frases como: “aquela escola é pública, é diferente das outras, é boa!” ou “aquela escola é péssima, é pública!”, tais apontamentos parecem presumir que há uma relação direta entre baixa qualidade de ensino e educação pública; parece que é um consenso confiar nesta correlação. Como relatei na apresentação pessoal, essa era uma preocupação constante da minha mãe, pois já que não possuía condições financeiras para me matricular numa escola privada, a qual é comumente apontada como de melhor qualidade; ela queria sempre me matricular em escolas públicas que fossem tidas como boas. Não sei ao certo, quais eram seus critérios ao qualificar as escolas como boas ou ruins, mas sei que ela sempre se preocupava em pesquisar e saber quais eram as melhores.

Sempre que escuto afirmações que rotulam e generalizam o ensino nas escolas públicas me questiono, pensando o que faz uma escola ser considerada boa ou ruim? Continuamente observei as escolas em que estudei, procurando tentar entender o que as faziam ser consideradas diferentes, eu via pontos positivos e negativos, mas não conseguia precisar que tipos de mágica as faziam boas escolas.

Tive a oportunidade de pensar e aprimorar estas reflexões, durante meu ensino superior, quando fiz parte de um Projeto de Extensão Universitária realizado na UNESP, na Faculdade de Ciências e Letras – Campus de Araraquara, onde fui bolsista, desde sua implementação em 2010, até a conclusão do curso no final de 2011. Tal projeto de Extensão intitulado “Construindo boas escolas públicas” era coordenado pelo Prof. Dr. Ricardo Ribeiro e contava ainda com a participação regular dos professores: Prof. Dr. Sebastião de Souza

⁵ Dado retirado do Censo Escolar 2013.

Lemes, Prof^a Dr^a Sueli Itman e Prof^a Dr^a Luci Regina. Esta experiência me proporcionou inúmeros aprendizados e reflexões nas discussões que realizávamos nas reuniões quinzenais com diretores e supervisores da rede estadual de ensino do Estado de São Paulo pertencentes à Diretoria Regional de Ensino de Araraquara.

A partir dessas reflexões, passei a pensar na importância de todos, principalmente os especialistas da educação, aprofundarem e avaliarem as questões da educação pública, atentando para a estigmatização da escola pública como uma instituição de qualidade duvidosa, estigma este que vem sendo repetido pela mídia televisiva e jornalística e que já se tornou senso comum.

Segundo Azanha (1995), este drama é tão complexo que mesmo os professores da rede pública de ensino, se tiverem condições financeiras, não colocam seus filhos nas escolas em que trabalham. Pude observar esta situação também, nos ambientes em que fiz estágio, nas escolas em que trabalhei e durante o período de observação da escola objeto deste estudo, em sua maioria, os filhos dos professores não estudavam em escolas públicas. Ainda segundo Azanha (1995), a explicação do surgimento desta imagem que a escola pública carrega é muito complexa e difícil de ser encontrada, exigiria uma série de estudos e mesmo assim talvez se chegasse apenas a proposições e ideias, mas não à explicação correta.

Considerando a grande variação existente entre os níveis de qualidade e aprendizado dos alunos das escolas públicas nas diferentes regiões do Brasil, que pode ser observada não só por meio das discrepâncias nos resultados obtidos em avaliações externas, mas também nas diferenças existentes entre escolas pertencentes a uma mesma rede de ensino, pode-se questionar a cerca de quais os elementos que podem justificar o nível de qualidade de uma escola.

De acordo com Soares (2002), alguns estudos realizados em âmbito nacional e internacional apontam que tais contrastes entre os níveis de qualidade de ensino, não podem ser atribuídos somente a fatores físicos e aos equipamentos que as escolas possuem, mas que também estão relacionados a diferenças mais sutis entre as escolas, seja na sua gestão, organização ou na forma de implementação do projeto pedagógico.

Ao ponderar sobre os fatores que determinam a qualidade do ensino público, algumas questões surgiram: o que define uma boa escola? As condições materiais podem definir a qualidade de ensino? A formação e interesse do quadro de professores são determinantes para o sucesso da escola? O número de alunos por turma está diretamente ligado ao sucesso no aprendizado? A localização da escola ou a condição econômica do público atendido pode interferir na qualidade da escola? Como se constrói uma boa escola? Apesar da pertinência

das perguntas não existem respostas simples e objetivas para elas.

Pude perceber em minha formação pessoal, nas escolas que conheci e nas discussões estabelecidas com diretores e supervisores no Projeto de Extensão “Construindo Boas Escolas Públicas”, que não existem receitas gerais ou caminhos únicos para a existência de escolas públicas de qualidade. Não acredito que seja possível estabelecer um passo a passo de como se estrutura uma boa escola, porém, acredito que conhecer a organização de outras comunidades escolares bem sucedidas e a forma como os conflitos são resolvidos, podem contribuir para que cada escola repense suas práticas e encontre seus próprios caminhos.

Assim, ao concluir a graduação, apresentei ao Processo Seletivo do Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara - FCLAr, uma proposta de investigação que questionava basicamente: “Como se estrutura uma boa escola pública? O que é uma escola de qualidade?”. O caminho escolhido para possibilitar respostas para estas questões foi a observação atenta e cuidadosa da prática gestora em seu acontecer cotidiano, tentando conhecer mais a fundo a rotina de uma escola considerada modelo, por meio de um estudo com enfoque etnográfico, para assim possibilitar futuras reflexões e entendimentos.

A presente investigação tem como um dos objetivos conhecer os caminhos que levam à condução de uma escola pública que realiza um trabalho com “qualidade social e pedagógica, na perspectiva dos seus protagonistas” (RIBEIRO, 2013). Meu olhar foi direcionado para tentar responder algumas perguntas que podem revelar uma escola de qualidade: Como é o ambiente de uma boa escola? Qual é o contexto? Como se estabelecem as relações entre os personagens envolvidos (sejam eles alunos, funcionários, comunidade, etc)? Como o trabalho pedagógico com os alunos é desenvolvido? Como são resolvidos os conflitos numa escola onde se entende que o trabalho é bem realizado e que gera bons resultados no quesito qualidade de ensino?

Ao conhecer as rotinas e funcionamento de uma escola considerada boa, pretendo possibilitar algumas reflexões futuras: o que pode determinar ou influenciar fortemente a qualidade do trabalho realizado numa instituição de ensino? As escolhas e decisões da equipe gestora podem apontar para uma melhora significativa no trabalho pedagógico realizado?

Para atingir o objetivo citado, esta pesquisa foi feita a partir da análise da realidade de uma Escola Estadual de Araraquara, cidade do interior de São Paulo, sob a supervisão da Diretoria Regional de Ensino do Município de Araraquara, uma das 91 (noventa e um) de todo o Estado de São Paulo.

Este trabalho está organizado em 6 (seis) sessões, assim distribuídas:

A primeira sessão intitulada **Introdução**, visa apresentar e situar a temática deste estudo.

A segunda sessão denominada **Organizando a pesquisa** trata da metodologia adotada e os principais recursos utilizados.

A terceira sessão, **Motivos da escolha da escola**, visa explicitar os motivos que me levaram a escolher tal instituição de ensino como objeto de pesquisa, minha entrada no campo e as primeiras impressões, medos e anseios, além da construção das relações e o acolhimento da escola.

A quarta sessão, **Características da Escola**, apresentará as principais características da escola, sua organização geral, seus principais dados e índices obtidos. Nessa mesma sessão farei a exposição da estrutura física, administrativa e social do ambiente escolar, a fim de situá-la no contexto real e ajudar o leitor a apreender o dinamismo próprio dessa escola. Pretendo fazer com que o leitor se veja nela, sinta como se a conhecesse e possa assim fazer outras leituras e representações desse mesmo caso.

Na quinta sessão intitulada **Ações da equipe gestora: os diferenciais da escola** serão expostos os caminhos escolhidos pela escola e que a tornam diferenciada; os projetos, metas e intenções que pude acompanhar por todo o ano de 2013, e que podem sugerir o que faz desta, uma boa escola.

Por fim, na sexta e última sessão, **Algumas considerações**, apresentarei de forma sucinta tudo o que foi exposto e serão colocadas algumas conclusões e considerações acerca do modo como esta escola se organiza.

2 ORGANIZANDO A PESQUISA

As escolas constituem uma *territorialidade* espacial e cultural, onde se exprime o jogo dos actores educativos internos e externos; por isso, a sua análise só tem sentido verdadeiro se conseguir mobilizar todas as dimensões pessoais, simbólicas e políticas da vida escolar, não reduzindo o pensamento e a acção educativa a perspectivas técnicas, de gestão ou de eficácia *scrito sensu*. (Nóvoa, 1992, p.16)

A escola é um organismo plural, dinâmico e complexo. Um olhar mais demorado e atento sobre esta instituição revela que ela possui características e cultura próprias, que não podem ser comparadas ou analisadas como qualquer outra organização. Seu ambiente e as relações ali estabelecidas são compostos por pequenos nuances que respondem a estímulos internos e externos de forma particular.

Segundo Locatelli (2000) estes ambientes onde se realizam trocas simbólicas, são espaços de elaboração de processos de significação, onde representações são produzidas e engendradas entre os sujeitos. O contexto de interação exprime os ideais sociais e as crenças que os membros das organizações partilham, podendo dar a cada escola uma espécie de personalidade e organização própria. É importante conhecer esta cultura interna que possui valores, crenças e ideologias em pressupostos invisíveis, pois, como afirma Teixeira (1994, p.75) “o conhecimento da realidade é condição necessária para qualquer processo de intervenção”.

Velzen (1997, p.32) afirma: “é difícil, para quem está de fora, compreender o quanto pode ser complexa a organização de uma escola - mesmo de uma escola pequena”, ele afirma que além de uma teórica estrutura administrativa hierárquica e bem descrita, no que diz respeito à distribuição de tarefas, uma organização escolar tem sempre um “mapa abstrato, em que se pode ver linhas e quadrados. Ele permite visualizar quem lidera e quem é subordinado, quem se comunica com quem e através de que canais.” Este tipo de mapa abstrato, está oculto nas relações e no contexto pessoal de cada escola, ele só pode ser compreendido com clareza, por meio de uma observação constante e bem direcionada de um conhecedor do ambiente, alguém que não esteja inserido diretamente nestas relações, mas que as observe e se interrogue sobre elas.

Assim, com o intuito de conhecer mais profundamente a realidade e a cultura pessoal de uma escola considerada boa, optei pelo estudo de caso com enfoque etnográfico, já que esta metodologia “ênfatisa os aspectos subjetivos do comportamento humano e preconiza que é preciso penetrar no universo conceitual dos sujeitos para poder entender como e que tipo de

sentido eles dão aos acontecimentos e às interações sociais que ocorrem em sua vida diária” (ANDRÉ, 1995, p.18).

Segundo André (1995, p.27),

A etnografia é um esquema de pesquisa desenvolvido pelos antropólogos para estudar a cultura e a sociedade. Etimologicamente etnografia significa “descrição cultural”. Para os antropólogos, o termo tem dois sentidos: 1) um conjunto de técnicas que eles usam para coletar dados sobre os valores, os hábitos, as crenças, as práticas e os comportamentos de um grupo social; 2) um relato escrito resultante do emprego dessas técnicas.

A autora descreve a etnografia como um método de coleta de dados desenvolvido e muito utilizado pelos antropólogos e sociólogos com o principal objetivo de conhecer o significado dos eventos e ações para os grupos estudados. Por meio da observação participante, o pesquisador procura entender a cultura instalada e usa para isso uma metodologia que envolve registro de campo, entrevistas, análise de documentos, fotografias, gravações, etc. Ainda segundo André (1995), nesse tipo de estudo, os dados são considerados sempre inacabados, pois o objeto estudado é dinâmico e complexo, não se pretende com ele comprovar teorias nem fazer “grandes” generalizações, o que se busca é descrever uma situação, compreendê-la e revelar os seus múltiplos significados para assim possibilitar outras reflexões.

Se, para os antropólogos o enfoque da etnografia é estudar e compreender a cultura e a sociedade, na educação utiliza-se o estudo do tipo etnográfico para compreender a instituição escolar e os significados ocultos em seus meandros. Alguns desses tantos significados são possíveis de serem transmitidos verbalmente, mas talvez a maioria só possa ser percebida e identificada por quem está inserido oficialmente neste complexo sistema ou, ainda por meio da observação atenta desse ambiente e de sua rotina.

Ao importar um método de pesquisa de outra área de conhecimento, deve-se ter claro que existe uma diferença de enfoque entre as áreas. Assim, ao adaptar a etnografia à educação, certos elementos exigidos na área da antropologia, como por exemplo, o contato com outras culturas e o uso de amplas categorias sociais na análise de dados, não são exigidos. Por outro lado, não se pode perder de vista as principais técnicas associadas à etnografia, ou seja, a observação participante e a utilização de entrevistas intensivas e análise de documentos, a fim de, aprofundar e esclarecer as questões observadas.

A observação é chamada de participante porque parte do princípio de que o

pesquisador tem sempre um grau de interação com a situação estudada, afetando-a e sendo por ela afetado. As entrevistas têm a finalidade de aprofundar as questões e esclarecer os problemas observados. Os documentos são usados no sentido de contextualizar o fenômeno, explicitar suas vinculações mais profundas e completar as informações coletadas através de outras fontes. (André, 1995, p.28)

A principal característica da pesquisa etnográfica é a observação participante, que se caracteriza por um olhar atento sobre a cultura, onde há aproximação gradativa do objeto de estudo: as pessoas, situações e locais envolvidos na pesquisa. Aproximando-se e ao mesmo tempo fazendo parte deste ambiente, influenciando e sendo influenciado por ele, o pesquisador mantém assim um contato direto e prolongado para que as atitudes e eventos observados sejam uma manifestação espontânea do grupo observado.

De acordo com André (1995), o estudo de caso etnográfico não é um tipo de trabalho que possui metodologia ou modelos fixos e bem delimitados de relatório e posicionamento. Nesse tipo de estudo, todos os dados coletados são mediados pelo instrumento humano e a constante interação entre o objeto de pesquisa e pesquisador o tornam diferenciado de outros tipos de instrumentos. Nele, as técnicas de coleta e metodologia podem ser revistas durante o desenrolar do trabalho. A ênfase desse tipo de pesquisa está no processo, no desenrolar da investigação, nas relações estabelecidas, na evolução e caracterização dos fenômenos observados e não necessariamente em estabelecer conclusões finais definitivas e inflexíveis.

Durante o trabalho de campo não se tem a pretensão de modificar o ambiente, muito ao contrário, “os eventos, as pessoas, as situações são observados em sua manifestação cotidiana, o que faz com que alguns autores também considerem essa pesquisa como naturalística ou naturalista.” (ANDRÉ, 2005, p.27). Porém, esse estudo deve atender ao princípio básico da etnografia, que é a alteridade, para o que se faz necessário o estranhamento e certo distanciamento da situação investigada. Isso porque durante a observação participante o pesquisador deve se preocupar em transformar aquilo que lhe é estranho em familiar e o que lhe é familiar em estranho, para assim enxergar e entender o que não está claro ou dito nas atitudes e situações observadas.

O pesquisador deve tentar despir-se ao máximo de seus valores, costumes e crenças durante a observação participante para que não tenha um olhar tendencioso. A autora alerta, porém, que não se deve ser ingênuo e acreditar que o trabalho do etnógrafo é totalmente neutro. Para ela, a pesquisa etnográfica ou com enfoque etnográfico é uma interpretação da realidade e não uma reprodução fiel do real; é uma das possíveis leituras do caso e, logicamente outras poderão ser feitas, pois “a descrição etnográfica é marcada pelos traços

distintivos do pesquisador – idade, sexo, cor, classe social, instrução. Não é, portanto, isenta de valor” (André, 1995, p.117).

André (2005, p.27) afirma que o período de tempo de observação do objeto pesquisado, depende não só dos objetivos da pesquisa e da disponibilidade de tempo do pesquisador, mas, também, da sua aceitação pelo grupo e do número de pessoas envolvidas na coleta de dados, podendo assim variar de semanas a anos de trabalho de campo.

Em resumo,

Esse tipo de pesquisa permite, pois que se chegue bem perto da escola para tentar entender como operam no seu dia-a-dia os mecanismos de dominação e resistência, de opressão e de contestação ao mesmo tempo em que são veiculados e reelaborados conhecimentos, atitudes, valores, crenças, modos de ver e de sentir a realidade e o mundo.

Conhecer a escola mais de perto significa colocar uma lente de aumento na dinâmica das relações e interações que constituem o seu dia-a-dia, apreendendo as forças que a impulsionam ou que retêm, identificando as estruturas de poder e os modos de organização do trabalho escolar e compreendendo o papel e a atuação de cada sujeito nesse complexo interacional onde ações, relações, conteúdos são construídos, negados, reconstruídos ou modificados. (André, 1995, p.41)

Durante toda a pesquisa, e principalmente na parte final de sistematização de dados, é importante que o autor descreva bem as percepções particulares dos atores do estudo, “na busca das significações do outro, o investigador deve, pois, ultrapassar seus métodos e valores, admitindo outras lógicas de entender, conceber e recriar o mundo” (André, 1995, p.45). Para André (2005, p.34) é muito “positivo que o estudo de caso tenha uma preocupação especial com o leitor, dando elementos para que use sua experiência vicária, ampliando ou confirmando sua compreensão do fenômeno estudado”. O pesquisador, porém, não pode se eximir de um posicionamento sobre a temática estudada, assim deve-se tentar ao máximo equilibrar estas três perspectivas: as significações dos atores, a preocupação com o leitor e o comprometimento pessoal de posicionar-se sobre o caso.

Segundo André (1995, p.61), o pesquisador deve ter uma sensibilidade aguçada e saber lidar com os prós e contras de sua condição humana, tanto para estabelecer relações de confiança com o grupo a fim de alcançar o intento de retratar situações da vida real, sem prejuízo de sua complexidade e de sua dinâmica natural, quanto para não se deixar envolver demais nas situações e relações, o que pode comprometer a validade e fidedignidade do estudo.

A fim de situar bem o ambiente onde a pesquisa foi realizada, ilustrar as experiências vivenciadas e apreender o dinamismo próprio da vida escolar, Nóvoa (1992, p.25) afirma que é preciso se deter pontualmente ao estudo das três grandes áreas da organização escolar: a estrutura física, administrativa e social. Áreas essas, onde está centrada a base das características organizacionais dos estudos em escolas, pois sem dúvida alguma “a estrutura da escola nos diz alguma coisa sobre a **eficiência** de sua organização” (Velzen, 1997, p.32).

Para Nóvoa (1992, p.25), a estrutura física da escola compreende toda dimensão da escola: recursos materiais, número de turmas, edifício escolar, organização dos espaços, etc. A estrutura administrativa da escola engloba a composição do quadro funcional, ações da gestão, inspeção, tomada de decisão, relação com as autoridades centrais e locais, etc. Já a estrutura social da escola, compreende as relações entre alunos, professores e funcionários, a responsabilização e participação dos pais, a democracia interna, a cultura organizacional da escola, o clima social etc. Para o autor, somente analisando pontualmente cada uma dessas estruturas será possível conhecer e compreender a organização de uma unidade escolar.

3 MOTIVOS DA ESCOLHA DA ESCOLA

O melhor caminho encontrado para conhecer a gestão de uma escola bem sucedida e tentar compreendê-la, foi o estudo de caso com enfoque etnográfico. Eu conhecia a metodologia etnográfica, pois já havia feito leituras sobre o assunto numa disciplina do curso, mesmo assim ainda não tinha muita clareza de como ela poderia ser aplicada. Desta forma, fiz algumas leituras do tema, especialmente André (1995, 2005), e li também algumas pesquisas que foram realizadas utilizando a etnografia como metodologia. As particularidades desta metodologia me fascinaram, compreendi desde o início que seria a mais adequada para analisar uma unidade social tão complexa e dinâmica como a escola.

Como já citei anteriormente, foi durante a minha participação no Projeto “Construindo boas escolas públicas” que a vontade de realizar uma pesquisa na área da Gestão Educacional surgiu. Dentre os diretores e diretoras participantes desse projeto, uma diretora em particular me chamou atenção, uma figura séria e com personalidade forte, que atua na educação pública há pelo menos 30 (trinta) anos. Durante as atividades do projeto, nas manifestações dessa diretora, sempre ficou evidente que ela gostava do seu trabalho e não costumava aceitar passivamente as críticas usuais que são feitas à qualidade do ensino oferecido pelas escolas públicas.

Além da convivência com esta diretora no projeto de extensão, tive contato com ela e com a escola que dirige em uma ação pedagógica integrada, realizada durante um semestre numa disciplina da faculdade, em 2010. Essa atuação visava conhecer a realidade de uma escola onde, segundo nossa orientadora “a direção é forte e funcional e a organização é grandiosa”, o objetivo era caracterizar a estrutura, o funcionamento da escola e sua clientela para propor uma ação pedagógica integrada. Neste momento, meu contato com a escola se deu em maior escala com os alunos, durante as entrevistas e observação das aulas.

Encantei-me com a escola logo à primeira visita. Assim como anunciado pela professora orientadora da disciplina, não se viam nem pequenos sinais de depredação, nada de pichações, vidros ou portas quebradas, o pátio estava limpo e as paredes bem pintadas, num tom de azul claro que destoava muito das escolas que eu havia estudado ou conhecido. Nos ambientes escolares que me eram conhecidos, em geral, as paredes tinham as marcas dos alunos em forma de pichações e eram pintadas de cinza para tentar disfarçar a falta de limpeza e lixo pelo chão. A postura dos alunos durante a visita também me surpreendeu muito, já que cerca de 20% deles foram entrevistados e estes se mostraram educados e receptivos. Assim, como os alunos, os professores e funcionários, se mostraram a vontade com a presença dos

alunos da UNESP, os quais foram bem recebidos.

Os dados levantados nesta ocasião foram apresentados no Relatório de Projeto de Extensão Universitária - PROEX/UNESP - 2010/2011 - "Projeto ético-pedagógico para a reconstituição dos valores microgrupais entre adolescentes de escolas públicas de Araraquara-SP e Região", financiado pela PROEX e realizado sob a coordenação da Prof^a Dr^a Sueli Aparecida Itman Monteiro, e revelaram que 78% da amostra investigada afirmou gostar de estudar e acredita que este é o melhor ambiente para a preparação profissional. As respostas demonstraram uma clientela feliz com a escola, com pouco ou nenhum fracasso escolar e que residem, em sua maioria com os pais.

Um dos dados levantados que mais me chamou a atenção foi que 40% dos alunos entrevistados viam essa escola como um modelo de escola ideal; citando poucas coisas que gostariam de modificar. Isso por que, observei sempre presente em minhas vivências em escolas públicas, quando estudei ou estagiei, a autodepreciação da escola e o hábito de reverenciar as instituições privadas.

Sem dúvidas, este primeiro contato com a escola, influenciou minha escolha como objeto de investigação e posso dizer que as observações feitas ali, despertaram meu interesse em conhecer e compreender melhor aquele espaço singular. A este primeiro interesse, posso adicionar outros muitos aspectos, os quais elencarei a seguir.

Durante minha convivência com a diretora, no projeto "Construindo boas escolas públicas", a peculiaridade desta figura me chamava muita atenção. Sua postura forte e direta, sua maneira de posicionar-se e argumentar na defesa de seus ideais e o grande sentimento de defesa e carinho que demonstrava pela escola, me instigavam, ao mesmo tempo, que de certa forma me intimidavam de início. Esta inibição foi dando espaço a um sentimento de admiração e estima; criou-se um sentimento de afeição e simpatia, o que sem dúvida também influenciou de forma positiva na escolha da escola, pois, como havia uma boa relação, isso facilitou a minha inserção no cotidiano da escola.

Outro fator importante foi a questão dessa diretora estar disposta e, mais do que isso, ter grande interesse no estabelecimento de parcerias com a Universidade. Ela sempre se mostrou receptiva ao desenvolvimento de projetos e pesquisas que tivessem a sua escola como objeto de estudo, e sempre se preocupou em obter resultados para o seu trabalho a partir dessas pesquisas e projetos; tendo como prática, acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos e discutir com a comunidade escolar (professores, funcionários, alunos e pais) os resultados encontrados. Isso contribuiu para que a escola se tornasse um ambiente receptivo ao convívio com pesquisadores e alunos bolsistas, de forma que aparentemente, os funcionários não se

mostravam tão inibidos ou incomodados com a presença de estudiosos estranhos ao grupo. A diretora não demonstrava intimidação com a presença de representantes da universidade, e não mostrava sentir-se inferior a eles; diferente do que ocorre em outras escolas que normalmente repelem qualquer proximidade com o ensino superior, com receio de que sejam julgadas e expostas as suas falhas e particularidades.

Outro elemento e não menos importante que influenciou na escolha da escola foi o fato dela ser considerada pela comunidade e pela Diretoria Regional de Ensino como uma boa escola. E ter boas colocações nas avaliações externas tanto no âmbito do estado como no âmbito do governo federal. A escola tem bom aproveitamento nos índices de avaliação externa, tendo alcançado dentre as escolas estaduais da Região de Araraquara o 1º lugar na avaliação do SARESP⁶ 2012; o 2º lugar no ENEM⁷ 2011 e o 3º lugar IDEB⁸ 2011. Tem baixo nível de reprovação e abandono com relação à média da rede pública na cidade que esta situada, no estado de São Paulo e no Brasil, como se observa no quadro abaixo⁹:

ENSINO FUNDAMENTAL – Anos Finais		
	Reprovação 2011	Abandono 2011
Escola	0,4% - 1 aluno	0,4% - 2 alunos
Cidade (Araraquara)	8,6% - 823 alunos	0,6% - 57 alunos
Estado (São Paulo)	7,0% - 173.836 alunos	1,8% - 44.029 alunos
Brasil	13,4% - 1638.449 alunos	4,8% - 585.063 alunos

⁶ **SARESP – Sistema de Avaliação do Rendimento Escolas do Estado de São Paulo** – é aplicado desde 1996 pelo governo paulista para avaliar os estudantes da rede pública estadual nas áreas de matemática e português. In: <http://avaliacoes.edunet.sp.gov.br/> em 18 de março de 2011.

⁷ **ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio**, criado em 1998, tem o objetivo de avaliar o desempenho do estudante ao fim da escolaridade básica. Podem participar do exame alunos que estão concluindo ou que já concluíram o ensino médio em anos anteriores. In: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=183&Itemid=310 em 18 de março de 2011

⁸ **IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica** – “foi criado em 2007 para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do Inep e em taxas de aprovação. Assim, para que o Ideb de uma escola ou rede cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e freqüente a sala de aula.” In http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=336 em 18 de março de 2011.

⁹ Dados retirados do INEP - Censo Escolar 2011.

ENSINO MÉDIO		
	Reprovação 2011	Abandono 2011
Escola	3,9% - 9 alunos	1,0% - 3 alunos
Cidade (Araraquara)	22,3% - 1.574 alunos	4,1% - 288 alunos
Estado (São Paulo)	15,4% - 248.425 alunos	5,3% - 85.218 alunos
Brasil	14,2% - 1.027.847 alunos	10,8% - 782.944 alunos

Estas características são claramente diferenciais da escola e me estimularam a escolhê-la como objeto de análise, ao invés de dar preferência a outras escolas que participaram do projeto ou que também possuem bons rendimentos nas avaliações externas.

3.1 A entrada no campo e as primeiras impressões

No início de março de 2013 quando foi apresentado à diretora a proposta de trabalho, ela mostrou-se receptiva e manifestou alegria e surpresa, dizendo:

- “Sério que você escolheu a minha escola? Por que não outra escola dentre as várias participantes do projeto? Você acha mesmo que nós somos os melhores? Porque você acha que nós somos os melhores?”.

Tal comportamento evidenciou que a diretora sentiu-se lisonjeada com a pesquisa, demonstrando grande interesse em saber o motivo da escolha de “sua” escola, quais eram os argumentos que levaram a conclusão de que a escola é efetivamente de boa qualidade. Esta manifestação e as observações feitas no decorrer da pesquisa, levaram a percepção que a diretora sente falta de valorização pelo trabalho realizado por ela, citando por várias vezes que as autoridades locais não demonstram valorização alguma por seu empenho em manter a escola como uma das primeiras da cidade.

Nesta mesma conversa, ela pediu também que providenciasse um ofício de autorização para iniciar a pesquisa na escola, e que nele deveria conter especificações da pesquisa, assinatura do orientador e o timbre da universidade. Ao solicitar essa documentação ficava evidente que a diretora não se descuidava das questões formais, embora já me conhecesse. Ela não impedia a realização de pesquisas na escola, mas se preocupava com as questões que a administração atual impõe. Elaborar o ofício de autorização foi interessante, pois me auxiliou numa maior sistematização do trabalho, a pensar claramente suas metas e objetivos e assim direcionar meu olhar ao que iria observar.

A diretora estava animada e orientou que fosse à escola já no dia seguinte pela manhã para começar a pesquisa. Nesse dia, haveria uma orientação técnica da supervisora de ensino e ela acreditava ser importante que eu participasse. Essa preocupação em criar condições para minha participação nessa reunião foi importantíssima para propiciar uma aproximação da equipe, da rotina, organização e estrutura daquele grupo.

Na manhã seguinte me dirigi à escola, chegando lá pouco antes do horário previsto para a reunião. O portão principal que dá acesso à secretaria da escola estava aberto, entrei e a funcionária que me atendeu foi séria, mas sem perder a cordialidade. Apresentei-me formalmente e pedi para falar com a diretora, antes de me convidar para entrar ela perguntou secamente: “Ana da onde? É sobre o que?”. Naquele momento achei seu modo de falar um tanto indelicado. Talvez pelo fato da diretora demonstrar ao primeiro contato, tanta alegria e disponibilidade em me receber, eu estivesse esperando um acolhimento mais caloroso, senti-

me um tanto intimidada, mas sorri e expliquei o motivo da minha presença, ao que a funcionária abriu a porta e me levou até a diretora.

Depois de algum tempo de observação na instituição percebi que esse é um procedimento que se reproduz. Há certa falta de acolhimento inicial, os funcionários costumam ser objetivos e não se perdem muito em relações de cortesias, sempre perguntam secamente o assunto antes de passar uma ligação ou avisar que há alguém na porta esperando. Esse padrão de comportamento se assemelha ao da diretora, que apresenta uma personalidade forte e bem séria, a qual estranhei bastante logo que a conheci, mas que com o passar do tempo deu lugar a uma boa e saudável relação de amizade, posteriormente o mesmo aconteceu com o grupo de servidores.

Fui muito bem recebida pela diretora que fez questão de me levar à secretaria, à biblioteca e à sala dos professores me apresentando a todos pelo nome e sobrenome dizendo que eu era mestranda da UNESP e que ia acompanhar a rotina da escola por um tempo. Entendo que esta apresentação inicial foi muito importante, pois o fato dela me apresentar pelo nome e sobrenome e explicar o motivo da minha presença, evidenciou que ela me conhecia e aprovava minha estada lá. De maneira geral, neste momento, todos foram cordiais.

Conversei bastante com a diretora, explicando novamente minha pesquisa e entregando a ela o ofício que havia solicitado. Deixei claro que estava ali para pesquisar, para observar e tentar entender o funcionamento daquela unidade, mas que também estava disposta a ajudar no que fosse necessário e que sabia que tinha muito a aprender com aquele grupo. Combinamos que eu frequentaria a escola três vezes por semana, sendo um dia no período da tarde e dois no período da manhã e que ficaria trabalhando dentro da sala da equipe gestora. Acredito que este esclarecimento foi necessário para que o grupo não me visse como uma estagiária ou como uma nova funcionária da escola, mas ao mesmo tempo, deixei claro que não estava ali só observar a rotina da escola, mas também para vivenciá-la, auxiliando-os no que fosse preciso.

Não fui apresentada formalmente para as equipes da limpeza e cozinha, conheci as funcionárias nas situações informais, tomando café ou durante as refeições no pátio. Estabeleci rapidamente com este grupo uma relação agradável e, a princípio, nada formal. Falávamos sobre a escola, mas também sobre assuntos diversos. Só depois de quase 02 (dois) meses que eu estava na escola, que uma das servidoras questionou a minha função ali: “No que você trabalha aqui? Por que você não vem todo dia?” Eu expliquei, em linhas gerais e de forma bem simples, minha pesquisa. Ela assentiu com a cabeça, perguntou se eu trabalhava também e nunca mais voltou ao assunto.

Nesse primeiro dia, participei da reunião de orientação com a supervisora que também me tratou muito bem, disponibilizando inclusive para mim, o material que trouxera para os professores coordenadores. Essa orientação técnica visou preparar os professores coordenadores para a Reflexão sobre Avaliação de Aprendizagem em Processo que fariam no dia seguinte com os professores da escola. A preocupação da supervisora em disponibilizar o material e em me manter a par das discussões demonstrou que ela se sentia à vontade, mesmo com a presença de alguém estranho à equipe e que se preocupou em me fazer sentir parte do grupo.

No dia seguinte cheguei uma hora antes do horário previsto, pois gostaria de auxiliar nos últimos preparativos da reunião e imaginei que a equipe gestora chegaria cedo para providenciar tudo. A escola estava aberta e vazia, só havia uma cozinheira preparando o café. Embora não tivesse havido uma apresentação ela foi extremamente simpática e sorridente, me recebeu perguntando se eu estava ali por conta da reunião e disse que eu podia esperar tomando um café que logo a equipe chegaria. Creio que ela tenha julgado que eu era uma professora da escola que ainda não conhecia, mas seu jeito receptivo e carinhoso ao me receber contrastou muito com a acolhida na secretaria, no dia anterior. Cito novamente esta questão por acreditar que a forma como se recebe a comunidade na escola, num primeiro contato, pode aproximar, afastar ou desestimular qualquer um, seja professor, aluno, pesquisador ou funcionário. Acredito que uma recepção atenciosa, seja ao telefone ou no balcão de atendimento, pode resultar num sentimento de pertencimento, afeto e cuidado com a escola, ou o contrário.

Quando os coordenadores chegaram percebi minha ingenuidade, já que haviam deixado quase tudo pronto no dia anterior. Todo o material que entregariam aos professores estava separado em pastas individuais. Havia também na mesa pequenos potes de plástico com tudo que precisariam durante toda a reunião. Esta organização da equipe pôde ser percebida durante todo período de observação; o grupo não tinha o hábito de deixar tudo para última hora ou organizar os eventos de qualquer maneira, pelo contrário, faziam reuniões e se organizavam com pautas e com bastante antecedência. Ajudei-os a arrumar as carteiras em círculo e, tão logo os professores chegavam, ia se estabelecendo conversas em grupos iniciais. Os professores colocavam os assuntos em dia num clima agradável.

Após a chegada de todos os professores, passados uns 15 (quinze) minutos do horário previsto, o professor coordenador chamou o grupo dando início à reunião e fazendo a leitura da pauta. Durante toda a reunião os coordenadores mostraram ter bom domínio dos assuntos tratados e bom relacionamento com o grupo de professores, percebi apenas certo retraimento

do grupo com a chegada da diretora e da vice-diretora. Adiante, na sessão 4 Características da Escola, descreverei essa formação, intitulada “Reflexão sobre Avaliação de Aprendizagem em Processo” com maior riqueza de detalhes.

No terceiro dia em que eu estava na escola, a diretora me chamou para conversar. A conversa ocorreu na entrada principal da escola, em um espaço aberto e muito agradável, com árvores, plantas e bancos de madeira embaixo de uma árvore, tivemos uma longa e agradável conversa. Logo no início ela comentou:

-“Eu tô achando que você está aqui por mim e eu tô muito feliz com isso”.

Por meio dessa fala, percebi que ao explicar o projeto e o objeto da pesquisa, ela havia entendido que eu observaria mais atentamente o trabalho dos professores coordenadores, e se mostrou surpresa, mas bastante à vontade quando lhe expliquei que também observaria o trabalho deles, mas que o foco principal da equipe gestora, era a direção. Ela se sentiu lisonjeada e valorizada com tal apontamento, pois comentou logo a seguir:

- “Normalmente as pesquisas são feitas com os professores ou coordenadores; é a primeira vez que vem alguém aqui para me ver, para ver o que eu faço”.

Nesta e noutras ocasiões, ficou evidente que a diretora, tinha claro para si a importância de sua função para a equipe e a escola, mas que não sentia reconhecimento de seu trabalho e esforços pelos seus pares.

Conversamos por mais de uma hora e nesse tempo ela foi me contando sua trajetória profissional, sua satisfação com a equipe atual, sua alegria em trabalhar numa escola que gosta e o contentamento que percebe que os alunos têm com a escola, dizendo:

-“Eu sei que aqui eles se sentem seguros, que são felizes e isso me faz feliz, por que tudo que eu faço é pelos alunos, estou disposta a qualquer coisa pelo bem deles, compro briga com quem for, por que tenho convicção de que eles merecem o melhor, sempre!”.

Durante a conversa algumas pessoas que passavam pela rua a cumprimentaram e ela me contava suas histórias, demonstrando que conhece e se importa com a comunidade:

-“Aquele ali é um ex-aluno, o outro é pai de aluno, aquele é pai de ex-aluno...”.

Compreendi com isso, que ela tem familiaridade e proximidade, uma relação que até parece pessoal com a comunidade. Percebi depois, que a escola está bem inserida no bairro e, apesar de aparentemente ter uma postura séria, as pessoas não têm medo da diretora, eles a vêem como uma figura próxima e conhecida.

A diretora me contou também que se sente muito à vontade com a presença dos alunos da UNESP na escola, que estava aberta a qualquer tipo de projeto sério que a universidade propusesse e que incentivava isso desde que começou a atuar como diretora no ano 2.000.

Segundo ela, no começo os funcionários se mostravam mais resistentes, mas com o passar do tempo foram vendo que todos estavam ali para ajudar e se tornaram mais receptivos também. Com minhas observações, pude concluir que em parte, isso é bem verdade, mas ainda há grande parcela dos funcionários que não se sente confortável com a presença de pessoas “de fora do grupo”, o que é altamente normal na maioria das equipes de trabalho. Na instituição, por várias vezes pude perceber os olhares atravessados para os estagiários e pesquisadores ou alguns comentários como:

-“Quem é essa aí? Vai fazer o que aqui?”.

-“Ih, lá vem os bonitos da UNESP, eles não cansam não?”.

Compreendo que todos da instituição escolar, em geral, estão tão imersos em seu trabalho pontual com a comunidade, com os alunos e com aquela realidade que não conseguem perceber o quão interessante e curioso é este ambiente para quem está fora dele. Aparentemente alguns membros deste grupo se sentiam vigiados e ameaçados pelos estagiários e pesquisadores que frequentavam a escola, sem compreender muito claramente seus objetivos e intenções naquele ambiente.

Como já citei, fui recebida cordialmente por todos na escola, mas sem dúvida alguma logo de início acredito que a impressão que a grande maioria teve, foi de que eu era uma espécie de espiã ou vigia da diretora. Assim, sempre que eu estava por perto, ficavam mais acuados, retraídos, falavam baixo e evitavam os assuntos que não diziam respeito ao trabalho. O modo que eu encontrei para tentar resolver isso, foi me aproximar dos pequenos grupos nas situações mais informais, tomando um café ou falando de assuntos triviais nos momentos em que a diretora não estava na escola, assim tentava ganhar a confiança do grupo e tentava deixá-los menos desconfortáveis na minha presença.

Acredito que nesses momentos o que mais me ajudou foi o fato de eu também ser servidora de uma escola da rede pública e de certa forma, o fato de estar familiarizada com o ambiente escolar: o modo de vestir, os assuntos corriqueiros e o jeito de falar. Assim, aos poucos fui sendo aceita pelo grupo, o que os deixava mais à vontade e tornava minha permanência agradável, permitindo uma observação mais próxima do real.

Uma das vantagens do estudo de caso do tipo etnográfico e da observação participante “é sua capacidade de retratar situações da vida real, sem prejuízo de sua complexidade e de sua dinâmica natural” (André, 2005, p.34), mas isso apenas ocorre se o pesquisador for bem aceito pelo grupo e se a equipe o enxergar como “um deles”, apenas assim, as atitudes e situações vivenciadas em campo estarão realmente próximas da realidade. Do contrário o

grupo se protege, maquiando suas ações a fim de tentar mostrar aquilo que seria o ideal ou o mais próximo disso, presenciei esse mecanismo de preservação, por várias vezes na escola.

Depois que estabeleci maior intimidade com o grupo e já participava das brincadeiras, pude perceber o quanto as atitudes, gracejos e até o jeito de falar da maioria dos servidores, ficavam diferentes quando a diretora estava por perto ou quando alguém “de fora” chegava à escola. Infelizmente com a maior parte da equipe de professores eu não consegui construir uma relação mais próxima. Acredito que pelo fato deles me encontrarem sempre na sala da equipe gestora ou acompanhada de alguém da equipe, me viam como “alguém da diretoria”. Mesmo quando eu falava de assuntos corriqueiros, percebia que eles respondiam o que achavam que eu queria ouvir e normalmente só falavam comigo para perguntar se a diretora estava na escola, se o material solicitado havia chegado ou o horário de uma determinada reunião. Ficava evidente que o grupo me via como parte da equipe gestora e isso de certa forma os constrangia.

A figura da diretora impunha respeito e de certa forma, inibia o grupo de professores, percebi que quando ela estava presente não se faziam tantas piadas e os assuntos informais eram evitados, assim também acontecia quando percebi que eu estava por perto. Não me tratavam mal, eles até eram cordiais e educados, mas se eu entrasse na sala e um grupo de professores estivesse conversando, percebia imediatamente que o tom de voz diminuía ou a conversa terminava. Talvez isso tenha acontecido não só por conta da minha proximidade com a diretora e a equipe gestora, mas também por ser muito mais nova que a maioria dos professores e por que, como pesquisadora, eu era uma estranha naquele ambiente, alguém “de fora de grupo”. Lamentei muito tal situação, pois compreendo que num estudo sobre o ambiente escolar, o olhar do grupo de professores é extremamente importante, assim tentei de várias formas modificar essa relação, que infelizmente permaneceu durante todo o período em que estive na escola.

Os professores que pareciam se incomodar menos com a minha presença, em geral, eram professores substitutos ou novos na escola e tinham menor diferença de idade comigo. Estes, estabeleciam algumas conversas pontuais sendo um pouco mais receptivos apenas quando não estavam junto do grupo total de professores.

Nas primeiras semanas, eu chegava à escola no horário de entrada dos alunos, às 7h, e estavam presentes a professora coordenadora do ensino médio e a vice-diretora como representantes da equipe gestora. Comecei a perceber que este era um horário de início das atividades e de socialização; eu não me sentia confortável e percebi que as deixava constrangidas também, pois não conseguia me incluir muito nestas conversas e as atividades

começavam efetivamente a partir das 7h30 ou 8h, então, passei a chegar mais tarde. Logo que adentrava a escola, tentava estabelecer diálogo com o grupo, procurando saber o que estavam fazendo e oferecendo auxílio. Essa abordagem funcionou muito bem, pois sempre me pediam para fazer algo que me mantinha ocupada por quase todo o tempo que estava lá. Acredito que o fato de estar ocupada numa tarefa, tirava o foco nas minhas atitudes e deixava o grupo mais à vontade.

Na equipe gestora propriamente dita, sentia-me mais confortável quando a diretora estava presente. Nesses momentos percebia que o grupo dava mais ouvidos às minhas observações. Era como se me vissem mais, mas aparentemente o grupo não se sentia tão à vontade assim nessas ocasiões.

Durante o período na escola pude perceber que a equipe tinha uma organização própria quando a diretora não estava presente, não que deixassem de brincar quando ela estivesse, mas as piadas e os gracejos eram bem mais frequentes na sua ausência. Não presenciei brincadeiras desse tipo em relação aos alunos e pais, os alvos eram normalmente os professores, demais servidores e principalmente a professora mediadora. Eram brincadeiras desagradáveis em que normalmente o alvo não percebia ou não entendia suas intenções, o que tornava muito mais engraçado para quem as proferia. Essas brincadeiras depreciativas e por vezes insultuosas me desagradavam muito, tornavam o ambiente pesado e por vezes antiprofissional, mas eram feitas num clima de amizade e intimidade por quem as realizavam e aparentemente não atrapalhavam o andamento dos trabalhos.

A partir do segundo semestre comecei a perceber que alguns membros da equipe gestora, quase não ficavam mais na sala, sempre buscavam trabalhar noutros locais da escola, atendendo no pátio ou na secretaria. Não consegui compreender se isso se devia ao volume de trabalho desse período ou a indisposição do grupo em permanecer o tempo todo junto numa sala tão pequena.

Com relação às minhas anotações, comecei levando um caderno para a escola, nele anotava a data, o horário da observação e o relato dos acontecimentos mais importantes, por meio de palavras-chave que me ajudassem a recordar o que exatamente havia acontecido. Logo que retornava à minha casa, utilizava-me das rápidas anotações feitas na escola e descrevia tudo o que havia ocorrido, em forma de uma narrativa; tentando me ater a cada detalhe, ocupava-me em descrever cada acontecimento, cada fala, como se fosse um diário. Lembrava-me de um diário nesses moldes que tive na infância e escrevia sem me preocupar muito com a linguagem formal ou pontuação, ocupava-me apenas em relatar cada particularidade, cada situação da maneira mais minuciosa que conseguia. Desta maneira,

descrevia tudo que me lembrava: a impressão que tinha das situações, como me sentia, o que as pessoas me diziam, como estava o ambiente, o que eu estava fazendo etc. Escrevia tudo que recordava, com a intenção de me aproximar ao máximo do real, reviver as situações quando lesse novamente e tornar assim a análise dos dados coletados mais fidedigna.

Carregar o caderno tornou-se inviável com o tempo, pois além de chamar atenção do grupo e despertar sua curiosidade, ao concluir a observação, eu ia direto para outra escola onde trabalhava o que tornava um fardo carregá-lo. Assim, comecei a anotar as palavras-chave em rascunhos pequenos de papel, sempre tomando cuidado para que não me vissem escrevendo por muito tempo, pois sem dúvida alguma isso deixava as pessoas embaraçadas e se sentindo vigiadas. Fazia o possível para tornar minha relação com todos, mais natural possível, sem fazer muitas perguntas para que não se sentissem numa entrevista no meio do expediente e sem demonstrar muito juízo de valor. Acho que conseguia fazer isso bem, pois muitas vezes a diretora me chamava atenção, dizendo:

-“Ana Neres, você esta prestando atenção nisso?? Isso é importante para sua pesquisa!”.

A análise de documentos foi feita no final do período de observação; eu pretendia obter uma confiança maior do grupo para utilizar estes dados, pois como já citei, a instituição escolar costuma proteger sua realidade diária. É comum apresentar o plano gestão a um estagiário e deixar que ele leia, responder perguntas superficialmente etc. No entanto, revelar como exatamente ele foi elaborado, se é usado no cotidiano, se faz algum sentido pra escola e para seus atores ou se é mera formalidade administrativa, isso só se diz em conversas informais e à alguém em quem se tenha um mínimo de confiança.

As entrevistas foram realizadas de maneira informal e aberta, em tom de conversas naturais, nas quais eu deixava o interlocutor livre para falar e direcionava minhas dúvidas quase que num diálogo desprezioso. Tal escolha foi feita pois, percebi que as pessoas ficavam um tanto receosas quando falava em marcar uma entrevista; aparentemente tinham receio de se comprometer com algo que dissessem e em geral, pediam que eu avisasse com antecedência para que pudessem se preparar. Desta maneira, senti que provavelmente, a equipe diria o que achavam que eu queria escutar e não o que realmente acontecia, por isso achei melhor, fazer uso dos momentos em que eram estabelecidas conversas informais para saber as reais opiniões do grupo. Outra questão que inviabilizou a realização das entrevistas estruturadas foi o fato da escola estar sempre envolta em muitos acontecimentos e realizações que deixavam os servidores atarefados e tornava o dia a dia muito corrido. Desta maneira, decidi encontrar outro caminho, para me aproximar dos entendimentos da comunidade à cerca

da escola, que foi o de analisar quantitativamente as respostas dadas pelos pais e alunos no questionário socioeconômico e cultural do SARESP 2013.

Creio que consegui estabelecer boa relação com a maior parte dos servidores, em especial com a equipe técnico-administrativa e da limpeza, mas, em meus relatos e análises, tentei me manter o mais imparcial possível. Minha relação com a diretora também se tornou especialmente próxima no período em que estive na escola, senti que ela confiava em mim e que queria que eu aproveitasse ao máximo a oportunidade, tentando me ensinar muito do que sabia. Tal afinidade se tornou uma grande vantagem, pois eu tive acesso a todos os documentos e espaços, além do que, era convidada a participar de todas as reuniões realizadas, não percebi nenhuma precaução por parte da diretora em ocultar fatos ou documentos de mim.

4 CARACTERÍSTICAS DA ESCOLA

Esta pesquisa foi realizada em uma das 39 (trinta e nove) escolas estaduais do município de Araraquara, interior do estado de São Paulo. A instituição foi fundada em 1981 e atende, segundo a Proposta Pedagógica, uma população de nível socioeconômico médio nos anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, nos períodos: manhã, das 7h00 às 12h20, e tarde, das 13h00 às 18h20.

Durante o período de observação na escola, no ano de 2013, a escola contava com aproximadamente 480 (quatrocentos e oitenta) alunos distribuídos em 08 (oito) classes no Ensino Fundamental e 06 (seis) classes no Ensino Médio. O quadro docente era composto por cerca de 20 (vinte) professores, 05 (cinco) educadores na equipe de gestão, assim distribuídos: 01 (uma) diretora, 01 (uma) vice-diretora, 01 (uma) professora mediadora e 02 (dois) professores coordenadores, sendo 01 (um) para o Ensino Médio e 01 (um) para o Ensino Fundamental; e 08 (oito) funcionários das equipes de administração, apoio e limpeza; esse último quadro variou bastante durante o ano, o que explicitarei na sessão 4.2 Estrutura Administrativa.

A escola apresenta bom aproveitamento nos índices de avaliação externa, tendo sido classificada entre o primeiro e terceiro lugar nas avaliações como SARESP, ENEM e IDEB dentre as escolas estaduais da região de Araraquara nos últimos anos. A unidade escolar apresenta baixo nível de reprovação e abandono com relação à média da rede pública brasileira, segundo dados do INEP - Censo Escolar, conforme quadro já apresentado.

Durante o período em que observei a escola, não presenciei problemas graves de indisciplina, sendo que as insatisfações reveladas pelos professores nas reuniões de conselho de classe e série estavam mais voltadas para situações comuns ou a alguns alunos em particular, cujos comportamentos geralmente desagradavam os professores por não seguirem o padrão esperado. Em geral, tais comportamentos eram vistos pela equipe gestora, como ações triviais e completamente aceitáveis para adolescentes, o que normalmente deixava os professores desapontados. Queixavam-se muito, sempre que não estavam na presença da direção, dizendo que a escola “passava a mão na cabeça dos alunos” e que eles podiam fazer o que quisessem. Presenciei vários comentários como este, seguidos de lamentações como “aqui o professor nunca tem razão”, “os professores não tem apoio da direção”.

Pelo que analisei, o baixo nível de abandono e evasão escolar nesta escola é decorrente do grande empenho da equipe gestora em procurar os alunos faltosos, ligando em suas casas e por vezes até visitando-os. Quando um aluno falta alguns dias seguidos, os professores

costumam avisar os professores coordenadores que, sob respaldo da direção, entram em contato com os responsáveis, a fim de questionar o motivo das faltas e orientar quanto às consequências da baixa assiduidade.

A equipe demonstra conhecer e se preocupar com os alunos, reconhecendo-os pelos nomes ou fazendo associações com suas famílias para lembrar quem são. Normalmente sabem onde os alunos moram, suas histórias de vida, se trabalham ou não, quem são os responsáveis etc. De certa forma, essa preocupação em conhecer as explicações da ausência dos alunos pode contribuir para que eles se sintam importantes para escola e essa dedicação demonstra para o aluno que ele faz falta. Minhas experiências com outras escolas públicas evidenciam ser incomum ligações da escola, que não sejam para dar notícias ruins ou fazer reclamações. Os alunos desta escola sabem que se faltarem muito, suas famílias serão procuradas, por isso se preocupam em apresentar atestados e justificar as faltas, por vezes até, antes mesmo de se ausentar. Certa vez, ouvi um aluno reclamar em tom de brincadeira à uma das servidoras:

-“Oh, dona, a gente não pode faltar nem um diazinho que vocês já ligam na casa pra saber. Desse jeito não dá!”.

Estas ligações também eram feitas para lembrar aos responsáveis das reuniões de Pais e Mestres e um dia antes das avaliações externas para explicar o quanto é importante a participação dos alunos.

Já os baixos números de reprovação e os altos índices nas avaliações externas, podem ser atribuídos principalmente ao trabalho que a equipe gestora faz a respeito da avaliação junto aos professores, sob respaldo e orientação da Supervisora de Ensino, como citado anteriormente.

Aconteceram várias reuniões de estudo e discussões teóricas a respeito da avaliação onde a Supervisora de Ensino disponibilizava aos Professores Coordenadores, textos e orientações didáticas sobre os vários tipos e modos de avaliar; isso propiciava aos docentes novas experiências e reflexões sobre avaliação durante as formações específicas (como a que aconteceu no segundo dia em que estive na escola), em Reuniões Pedagógicas, em horários de ATPC¹⁰ e em atendimentos individuais.

¹⁰ **ATPC – Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo** – antes chamada de Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo “caracteriza-se fundamentalmente como:

- espaço de formação continuada dos educadores, propulsor de momentos privilegiados de estudos, discussão e reflexão do currículo e melhoria da prática docente;
- trabalho coletivo de caráter estritamente pedagógico, destinado à discussão, acompanhamento e avaliação da proposta pedagógica da escola e do desempenho escolar do aluno, são planejadas e organizadas pelo Professor Coordenador de cada segmento do ensino fundamental e médio, em sintonia com toda equipe gestora da escola, com vistas a integrar o conjunto dos professores do respectivo segmento, objeto da coordenação” In: http://www.dersv.com/comunicado_cenp_htpc_060209.htm - Comunicado CENP, de 6-2-2009

Pude perceber que a avaliação é um tema que faz parte da preocupação da equipe, participei inclusive de alguns Aprimoramentos em Avaliação para os professores da unidade, ministrados por professores e pesquisadores da UNESP, a pedido da diretora, que considera este um tema complexo e com muitas interpretações. O entendimento da equipe gestora em relação à avaliação é bem representado na citação abaixo, a qual foi retirada de um manual de orientação intitulado “Indicadores da Qualidade na Educação” do MEC (Ministério da Educação e Cultura), utilizado como base para a autoavaliação institucional realizada no “Dia D mobilização nas escolas¹¹” e entregue para o grupo de professores e comunidade escolar presentes nesta ocasião.

A avaliação é parte integrante e fundamental do processo educativo. Por meio dela, o professor fica sabendo como está a aprendizagem dos alunos e obtém indícios para refletir e melhorar a sua própria prática pedagógica. Um bom processo de ensino–aprendizagem na escola inclui uma avaliação inicial para o planejamento do professor e uma avaliação ao final de uma etapa de trabalho (seja ela um tópico da matéria, um bimestre ou um ciclo). Quando pensamos em avaliação, estamos falando de algo muito mais completo que uma prova. A avaliação deve ser um processo, ou seja, deve acontecer durante todo o ano, em vários momentos e de diversas formas. Os alunos podem ser avaliados, por exemplo, por um trabalho em grupo, pela observação de seu comportamento e de sua participação na sala de aula, por exercícios e tarefas de casa. Assim, o estudante pode exercitar e inter-relacionar suas diferentes capacidades, explorando seu potencial e avaliando sua compreensão dos conteúdos curriculares e seus avanços. Uma boa avaliação é aquela em que o aluno também aprende. (AÇÃO EDUCATIVA, 2004, p.27)

A preocupação da diretora com relação à avaliação se pauta no entendimento de muitos docentes de que possa ser usada como punição. Essa preocupação fica evidente em algumas de suas falas:

- “Tem professor que quer reprovar o aluno já no primeiro bimestre, usando como argumento o fato de que ele não sabe nada, mas a gente sabe que é só porque a criança é arteira”.

Segundo Luckesi (2008, p.48) “A questão do erro, da culpa e do castigo na prática escolar está bastante articulada com a questão da avaliação da aprendizagem”, para o autor, ao longo do tempo, a avaliação da aprendizagem se desvinculou da efetiva realidade da

¹¹**Dia D mobilização nas escolas** – é uma data prevista anualmente no calendário da Secretaria Estadual de Educação que tem por objetivo realizar uma auto avaliação institucional na unidade com o intuito de detectar aspectos que demandam mais atenção na rotina escolar e, com isso, traçar novos planos e prioridades. In: <http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/escolas-da-rede-estadual-promovem-dia-de-autoavaliacao>

aprendizagem, passando a se tornar um instrumento de intimidação, punição e disciplinamento da personalidade do avaliado.

"O clima de culpa, castigo e medo, que tem sido um dos elementos da configuração da prática docente, é um dos fatores que impedem a escola e a sala de aula de serem um ambiente de alegria, satisfação e vida feliz. Assim, as crianças e os jovens rapidamente se enfastiam de tudo o que lá acontece e, mais que isso, temem o que acontece no âmbito da sala de aula." (LUCKESI, 2008, p.51)

Numa das conversas com a diretora, ela relatou que teve uma experiência desagradável com a reprovação:

-“Logo no início da carreira, eu achava que meus alunos iam aprender mais se fossem retidos, mas com a experiência eu fui percebendo que isso só afasta o aluno da escola, traumatiza a criança, por isso eu sou completamente contra a reprovação!”.

Em uma das reflexões sobre avaliação e aprendizagem coordenada pela supervisora de ensino a professora coordenadora se posicionou pontuando:

-“Eu acho que a grande missão da equipe gestora é a de desconstruir nos professores a idéia da avaliação como punição e fazê-los enxergar que podem, sim, fazer os alunos quererem o conhecimento por si só e, não, porque vão reprovar se não aprenderem”.

Nesta mesma ocasião a supervisora trabalhava com os coordenadores pedagógicos a Teoria do Alinhamento Construtivo, que visa dar coerência aos planos de ensino e significação ao trabalho do professor; esta teoria sugere que o docente deve compreender que os objetivos, a prática diária e a avaliação devem estar alinhados, interligados. Foram feitas leituras de alguns planos de aula dos professores, evidenciando que muitos não tinham claro pra si quais eram os objetivos de suas aulas, já que eles descreviam apenas os conteúdos que trabalhariam em classe e não explicitavam os objetivos que pretendiam atingir com tais conteúdos. Logo, na concepção da supervisora, e de acordo com a Teoria de Alinhamento Construtivo, sem saber quais eram os objetivos de sua ação, torna-se difícil planejar, executar e avaliar de forma consistente, daí a grande dificuldade do grupo em modificar a sua concepção de avaliação.

Considero que essa dificuldade dos docentes em conceber e compreender a avaliação decorra da falta de ênfase que esta temática possui nas formações iniciais do ensino superior, ficando a cargo das formações continuadas, sanar esta lacuna. No Brasil ainda é muito recente a preocupação e o estudo da avaliação educacional como ciência, e talvez por isso a discussão ainda seja tão restrita e suas interpretações e entendimentos difusos. Embora haja legislação

específica em âmbito estadual e nacional, percebe-se durante as observações, que há muita divergência no entendimento do que a verificação do rendimento escolar deve proporcionar a seus atores.

Uma das formas que essa unidade escolar utiliza para elucidar e tratar a questão da verificação da aprendizagem dos alunos acontece por meio dos atendimentos individuais aos professores. Essas orientações ocorriam durante todo o ano, mas com maior frequência no acolhimento de novos professores e nos finais de bimestre, quando os professores entregavam as médias de aproveitamento bimestral dos alunos.

Presenciei, por várias vezes, os professores coordenadores junto aos docentes observando seus diários numa conversa tranquila e quase informal, lembrando-os que a avaliação do aprendizado do aluno deve ser realizada de forma contínua e durante todo o bimestre, com instrumentos de avaliação distintos e por meio de alternativas operacionais diversas, para que possam realmente compreender quais conhecimentos o aluno absorveu e quais as suas dificuldades. Lembrando, ainda que a avaliação do conteúdo deve privilegiar os aspectos qualitativos e não quantitativos do aprendizado, assim, apesar de ter que ser atribuída uma nota final em escala numérica de zero (0) a dez (10), os professores não devem somar e dividir conceitos, apresentando *quanto* o aluno aprendeu, mas sim, considerar todo seu trajeto, sua evolução nos conteúdos, priorizando *o que* ele aprendeu.

Em casos específicos e pontuais, as conversas ganhavam um teor mais formal, em que o professor era chamado para conversar com a equipe de gestão. Numa determinada ocasião, ao comparar as médias bimestrais de uma turma específica na disciplina de matemática com outras disciplinas, a diretora percebeu que enquanto na primeira, os conceitos insatisfatórios dominavam o cenário, nas outras disciplinas eram casos raros. Pediu então que a professora fosse chamada para ir à sua sala para conversarem.

Ao entrar na sala a professora de matemática mostrou-se receosa, não aceitando o convite para se sentar; ela não sabia o motivo de ter sido chamada, mas já havia assumido uma postura um tanto defensiva. A diretora começou a conversa num tom de brincadeira:

-“Sua caneta azul acabou professora?”, mostrando rapidamente as médias da mesma turma nas outras disciplinas, onde a cor vermelha, simbolizada pelo conceito insatisfatório, quase não aparecia.

Deixou claro que não estava comparando as matérias, nem os conteúdos, que sabia de suas diferenças, mas questionou se ela percebia o contraste ali presente:

-“Você percebe a diferença? Por que esta turma está tão mal se você, que é uma ótima professora, tem aula com eles quase todos os dias da semana, esta lá para ensinar e tirar dúvidas quase diariamente?”.

A resposta da professora foi rápida e clara:

-“Olha, a maioria aí que ficou com nota vermelha, não me entregou os trabalhos, eu dei várias atividades e pesquisas, mas eles não entregaram...”.

Ao que a diretora perguntou:

-“Mas você não está todos os dias lá? Não vê eles? Não faz exercícios com eles? Olha, eu vou te falar uma coisa e depois fazer uma pergunta: Eu sei que você é uma ótima professora, que domina os conteúdos e que explica muito bem. Como eu sei disso?”.

A professora não sabia o que responder e disse:

-“Não sei, acho que é por que você assistiu a uma aula minha”.

A diretora assentiu com a cabeça e concluiu dizendo:

-“Você não precisou me entregar nenhum papel pra eu saber disso, mas eu sei, eu fiz uma avaliação de você, certo?”.

A professora, envergonhada, balançou a cabeça concordando:

-“Faz sentido, eu entendo o que você quer dizer... Posso levar o diário e repensar estas notas?”.

A diretora sorriu e respondeu:

-“Pode não, você deve rever estas notas! Pense bem professora, dar zero porque o menino não entregou as atividades, não é certo, por que zero quer dizer que ele não sabe nada, e isso é verdade? Seus alunos não sabem nada?”.

A professora balançou a cabeça negativamente:

-“Imagine!”

E a diretora concluiu:

-“Olha, nós estamos aqui para ajudar e orientar vocês, sempre que tiver qualquer dúvida, venha aqui conversar comigo ou com os coordenadores, nós estamos à disposição, e esta também é a nossa função”.

A professora de matemática não é uma professora nova na escola, estava presente nas formações sobre avaliação. É uma professora aparentemente bem interessada e que gosta do que faz, mas claramente tinha dificuldades em superar as simplificações da avaliação, por isso insistia em continuar a utilizar-se das concepções mais tradicionais. Não por falta de conhecimento do referencial teórico de avaliação, nem tão pouco por falta de incentivo, mas

talvez por que usar a avaliação como uma forma de punição seja uma conduta antiga e muito comum na prática docente.

A diretora demonstrou ousadia e coragem ao chamar a professora em particular. Ela teve sensibilidade ao falar com a professora, fazendo comparações que permitissem descobrir seu erro. A diretora assumiu como responsabilidade pessoal orientar o trabalho da professora, localizou o problema e não fez discursos gerais para todos os docentes, como normalmente presencio nas escolas. Não passou a incumbência de conversar com a professora para outra pessoa, com medo de se indispor, nem se eximiu do encargo de pontuar o erro da mesma.

Infelizmente esse tipo de prática não é habitual nas escolas, pois com receio de se indispor com a comunidade escolar, principalmente com os professores, grande parte dos diretores hesitam em falar claramente que o funcionário está fazendo seu trabalho de forma inadequada; em geral, possuem dificuldade em pontuar individualmente a falha ou deslize de cada um. Assim, se perdem em longos discursos gerais, nos quais normalmente a pessoa a quem o discurso se destina não percebe que é o alvo, e o transfere para as outras pessoas, uma vez que o discurso é genérico. Esta diretora mantém uma postura contrária a esta; sua personalidade forte e experiência possibilitam que ela fale com espontaneidade e clareza aos professores, se mostrando solidária e atenciosa a cada situação ocorrida na escola; sempre presente e interessada ela faz questão de participar e orientar cada evento ou acontecimento na escola.

Aparentemente nessa situação específica, a professora reconheceu sua falha, mas em diversas outras ocasiões, pude perceber algumas manifestações de resistência, à concepção diferenciada de avaliação, em vários docentes. Frases soltas ditas num sussurro ao colega do lado durante uma reunião:

-“Claro que a escola vai bem no IDEB, eles não deixam reprovar ninguém”

Num desabafo:

-“Hoje em dia os alunos não querem nada com nada, não tem interesse, por que sabem que no fim a gente tem que dar nota mesmo, eles não tem mais medo...”.

Ou à um docente novo na escola:

-“Vai aprendendo aqui nesta escola não pode dar nota vermelha... Aqui a gente distribui notas”.

Essas veladas manifestações fazem parte da cultura específica escolar, onde os professores compartilham confidências e demonstram grande intimidade entre si. Tais expressões representam o coletivo da escola, que não pode ser considerado ou idealizado como um todo homogêneo e consensual, afinal, é composto por homens e mulheres distintos,

com concepções de mundo, posicionamentos político, religioso e interesses distintos. Assim, tais “desencontros” de opiniões são completamente normais, possuindo inclusive grande importância no que diz respeito à efetiva gestão democrática. A diretora por sua vez, lidava muito bem com tais manifestações, defendendo sua opinião sem por tanto adquirir inimizades ou impor seus entendimentos, já que apenas exigia coerência por parte dos professores quando analisa as suas diversas formas de avaliação.

Como já mencionei, no segundo dia em que estava na escola, participei de uma formação prevista no calendário da Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo, a respeito da AAP, Avaliação da Aprendizagem em Processo. Essa avaliação teve sua primeira edição no segundo semestre de 2011, faz parte do projeto Educação – Compromisso de São Paulo¹² e consiste em provas realizadas no início de cada semestre que visam “diagnosticar, por meio de instrumento padronizado, os aspectos da aprendizagem dos alunos que necessitam de atenção imediata” (SÃO PAULO, 2012). Essas provas realizadas com todos os alunos dos anos finais do Ensino Fundamental e Médio são elaboradas pela Secretaria de Educação, mas sua aplicação e correção é responsabilidade dos docentes das disciplinas avaliadas (Matemática, Língua Portuguesa e Produção Textual). Cabe ainda à escola, a elaboração de um plano de ação a partir dos resultados obtidos, para “proporcionar intervenções mais rápidas e pontuais, a tempo de melhorar o aprendizado do estudante no mesmo semestre letivo” (SÃO PAULO, 2012).

As provas foram aplicadas nos dias sugeridos pela Secretaria e corrigidas pelos professores. A pedido da equipe gestora elaborei planilhas e gráficos que exibiam a quantidade de acertos e erros em cada questão e as alternativas escolhidas por cada aluno. Tendo posse das habilidades e competências exigidas em cada questão e analisando atentamente essas planilhas e gráficos (que foram expostos e apresentados aos pais e professores em diversas ocasiões), seria possível identificar as dificuldades específicas de cada aluno.

A fim de fornecer maiores informações a respeito da Avaliação da Aprendizagem em Processo a formação tinha como finalidade apresentar aos professores os objetivos desta ação, a forma de constituição da prova, a elaboração das questões e a matriz de competências e habilidades que seriam empregadas na avaliação. Com o intento de nortear e situar o assunto,

¹²**Educação – Compromisso de São Paulo** – Programa empreendido em 2011 que norteia as ações da Secretaria voltadas à melhoria da Educação do Estado de São Paulo. Nele estão previstos a valorização da carreira do magistério, a mobilização da sociedade em prol da educação e a melhoria da qualidade da educação no Estado de São Paulo.

os Professores Coordenadores, não abordaram somente tais questões, entregando a cada docente, uma pasta contendo:

- A pauta da reunião (onde estavam descritas as atividades que seriam realizadas durante todo o dia e o horário previsto para cada uma delas);
- A Resolução SE 2, de 12/01/2012 alterada pela Resolução SE 44 de 12/04/2012 que trata dos mecanismos de apoio escolar aos alunos do ensino fundamental e médio da rede pública estadual de São Paulo;
- A instrução CGEB, de 13/04/2012 que instrui como devem ser implementados tais mecanismos de apoio escolar;
- O comunicado CGEB, de 25/06/2012 que esclarece dúvidas com relação à atuação do Professor Auxiliar;
- Texto explicativo elaborado pela Diretoria de Ensino da Região de Araraquara sobre a recuperação contínua (um dos mecanismos de apoio escolar);
- Relatos fictícios de práticas avaliativas de três docentes, para serem lidos e analisados numa atividade em grupo;
- Questionário de avaliação que a escola utiliza em todos os planejamentos e formações que realiza, no qual sugere que sejam descritos os pontos negativos, positivos e as possíveis sugestões para as próximas reuniões;
- Questionário investigativo, elaborado pela Diretoria de Ensino com 04 (quatro) questões acerca de como ocorre a prática de avaliação da aprendizagem nesta escola; e
- Questionário diagnóstico denominado pela supervisora de ensino como SIAR (Saber, Indagar, Aprender e Refletir).

Esse último questionário deveria ser preenchido individualmente pelos professores em duas etapas. A primeira, antes da formação e, a última, ao final do encontro. Na primeira etapa deveriam ser respondidas duas questões: “O que eu sei sobre avaliação diagnóstica?” e “O que eu preciso saber sobre avaliação diagnóstica?” e na segunda etapa deveriam ser respondidas mais duas questões: “O que eu aprendi hoje?” e “Como aprendi?”. Esse exercício visava ajudar os professores a refletir sobre o que realmente sabiam e o que a formação (os – tirar) lhes acrescentou.

Cada professor recebeu uma pasta e uma caneta logo que chegaram. A sala e todos os materiais estavam organizados de forma a deixar o tema do encontro mais presente. Havia

cartazes coloridos nas paredes com citações e fotos de grandes estudiosos da avaliação, além de textos e livros sobre o assunto disponíveis em mesas.

Os Professores Coordenadores preparam uma apresentação de slides com situações de aprendizagem, vídeos e músicas para proporcionar reflexões de forma bem pedagógica e num ambiente agradável com as carteiras organizadas em forma circular.

Percebi, durante todo o período em que permaneci na escola, que a Equipe Gestora organiza muito bem todas as reuniões, preocupando-se em elaborar a Pauta Formativa com antecedência, onde de maneira bem clara, são expostas a relação de atividades a serem realizadas, seus objetivos, horários e tempo previsto, bem como os ambientes, utensílios, equipamentos a serem utilizados e os responsáveis por conduzir e providenciar cada atividade. Os materiais utilizados são arrumados e organizados com antecedência de, pelo menos, um dia e, ao elaborar a Pauta Formativa, a equipe dialoga a respeito de cada detalhe, preocupando-se com o clima e o conforto de todos, se no local há ventiladores, se os mesmos estão funcionando, se há equipamentos adequados etc.

Além disso, em todas as reuniões, o grupo prepara cuidadosamente um lanche, considerando quantas pessoas estarão presentes em, passando o cardápio para as cozinheiras, não ofereciam somente café com bolachas: o lanche era bem elaborado, contando com os recursos da escola. Por vezes alguém da equipe se oferecia para trazer algo especial de casa, como um pão caseiro ou um patê. Essas preocupações (ou a falta delas) são percebidas pelo grupo que participa da reunião (professores, pais etc.) e, embora não sejam comentadas verbalmente, o grupo se sente valorizado e importante, pois sabe que pequenas coisas como essas demandam tempo e dinheiro. Todas estas estratégias de organização e carinho por parte da equipe gestora, é sem dúvida, um dos diferenciais desta escola, que se preocupa em acolher a comunidade e dar vida à escola.

A reunião foi iniciada com uma leitura dramatizada de uma adaptação do conto de fadas “A Branca de Neve”, o texto visava demonstrar de forma engraçada, como o ato de avaliar é complexo. Nesta versão, a resposta dada à famosa pergunta: “Espelho, espelho meu... Existe alguém mais bela do que eu?”, foi uma surpresa imensa para a rainha: “Minha rainha, os tempos estão mudados. Esta não é uma resposta tão simples. Hoje em dia, para responder a sua pergunta eu preciso de alguns elementos mais claros. Em primeiro lugar, preciso saber por que vossa majestade fez essa pergunta, ou seja, o que pretende fazer com minha resposta. Pretende apenas levantar dados sobre seu ibope no castelo? Pretende examinar seu nível de beleza, comparando com o de outras pessoas, ou sua avaliação visa ao desenvolvimento de sua própria beleza, sem nenhum critério externo? É uma avaliação

considerando a norma ou critérios predeterminados? De toda forma, é preciso, ainda, que vossa majestade me diga se pretende fazer uma classificação dos resultados. Além disso, eu preciso que vossa majestade me defina com que bases devo fazer essa avaliação. Devo considerar o peso, a altura, a cor dos olhos, o conjunto? Quem devo consultar para fazer essa análise? Por exemplo se consultar somente os moradores do castelo, vou ter uma resposta; por outro lado, se utilizar parâmetros nacionais, poderei ter outra resposta. Entre a turma da copa ou mesmo entre os anões, a Branca de Neve ganha estourado. Mas, se perguntar aos seus conselheiros, acho que minha rainha terá o primeiro lugar. Depois, ainda tem o seguinte, como vou fazer essa avaliação? Devo utilizar análises continuadas? Posso utilizar alguma prova para verificar o grau dessa beleza? Utilizo a observação? Será que estou sendo justo? Tantos são os pontos a considerar...”

O texto sugerido pela supervisora de ensino tinha a intenção de descontrair o clima inicial da formação, mas, ao final da leitura do texto, que tinha como base as nuances que envolvem uma simples atividade avaliativa, houve um relativo desconforto numa das professoras presentes. Já de início quis tomar a palavra, um tanto alterada, em suas considerações, disse:

-“Eu sou professora de português há 29 anos e hoje, parece que todas as formas de avaliação estão erradas, parece que eu tenho que considerar que o pai do menino tá preso, que ele tá com a roupa suja... Por que parece que eu não tenho que avaliar o conteúdo, se o menino sabe ou não sabe, eu só tenho que ficar avaliando a vida dele...”

A professora fez uma leitura apressada do texto, que salientava a importância de considerar vários aspectos durante uma situação de avaliação e não apenas o que era importante para o professor na avaliação da aprendizagem.

Esse ocorrido acabou mudando o clima da formação. Tiveram início algumas conversas paralelas e uma professora de geografia, mais nova em idade e profissão, manifestou uma leitura distinta da professora de português, que havia demonstrado acreditar que o contexto social do aluno não deve ser considerado durante a avaliação. Dizia alterando um pouco a voz:

-“Eu me preocupo com meus alunos e pego no pé deles porque não quero que eles peguem latinhas na rua; eu sou responsável pelo futuro deles, acredito que a minha avaliação tem que prever modificações nas ações e na vida destes alunos.”

Tomando a palavra, a diretora apontou que acredita que a escola tem como função, fazer dos alunos, cidadãos melhores, independente da atividade que desenvolvam, pois

infelizmente nossa sociedade esta organizada de uma maneira que ainda precisa de pessoas que realizem atividades pouco valorizadas.

Em dado momento considerou:

-“A escola tem a obrigação de formar pessoas melhores e isso a gente já faz aqui, ou vocês acham que a Carolina¹³ não vai sair daqui uma pessoa melhor?”.

Carolina é uma aluna portadora da Síndrome de Down, que estuda na escola desde a 5ª série do Ensino Fundamental e, no ano de 2013, concluiu o Ensino Médio. No período em que esteve na escola, ela amadureceu e evoluiu em muitos aspectos, tornando-se motivo de exemplo e orgulho para a diretora.

A professora de português novamente se exaltou:

-“Ah, mas a Carolina é diferente, ela não pode ser parâmetro (para – tirar) comparação com os alunos que não são especiais, estes não aprendem por que não querem nada com nada mesmo. Não são deficientes, eles sabem que vão passar de ano de qualquer jeito por isso não fazem nada!”.

Por alguns momentos essa discussão comprometeu o andamento das atividades, deixando o ambiente tenso, a discussão ficou polarizada entre três pessoas, o restante do grupo, aparentemente não se sentiu a vontade para se expressar e, por fim, com os ânimos alterados, não foi estabelecido um diálogo edificante. Neste momento, o grupo se dispersou, foram se estabelecendo conversas paralelas em sussurros, outros professores começaram a se ocupar de atividades inapropriadas para o momento, como folhear revistas ou usar o telefone celular e retomar o assunto da formação foi um tanto difícil.

Durante o café, numa conversa informal com a diretora, ela me disse que achou a discussão normal e que até gosta quando isso acontece, pois percebe que os professores se sentem a vontade para se expressar, e encarou o desentendimento inicial como uma reflexão democrática e benéfica.

A reunião prosseguiu com a leitura da programação das atividades feita pelo professor coordenador, as quais seriam realizadas durante todo o dia, sem qualquer comentário sobre as reflexões já realizadas ali ou qualquer tentativa de amenizar os ânimos alterados.

Ao iniciar a atividade de levantamento dos conhecimentos prévios, com o questionário diagnóstico “SIAR”, alguns professores responderam à questão “O que eu sei sobre avaliação diagnóstica?” em voz alta e em coro, num tom de brincadeira:

-“Nada!”

¹³ O nome da aluna foi preservado, utilizando-se aqui um nome fictício.

E à segunda questão: “O que eu preciso saber sobre avaliação diagnóstica?”, responderam da mesma forma:

-“Tudo!”

As respostas foram em tom de brincadeira, mas percebi que a maioria dos professores não escreveram suas respostas de prontidão. Ficaram parados sem saber o que escrever por um bom tempo. Perguntaram se era obrigatório responder ou se teriam que entregar o questionário, demonstrando muitas dúvidas ao responder uma questão de formação profissional sobre o que sabem a respeito de um tema que apesar de complexo, é muito trabalhado na escola e tão está frequentemente presente em suas atividades. As mesmas atitudes se repetiram quando foi solicitado aos professores que respondessem ao questionário investigativo elaborado pela Diretoria Regional de Ensino, as questões eram claras e objetivas, indagavam sobre como se dá o processo de avaliação da escola, se os critérios são claros, quem os determinou, quais instrumentos utilizados e a concepção de avaliação da unidade escolar. No entanto, essas questões intimidaram os professores que indagaram: a gente precisa se identificar? Quem vai ler esses questionários? Para onde serão enviados? E se justificavam dizendo que não sabiam aquelas respostas.

Após o término de preenchimento, tendo sido recolhidos os questionários individuais, o conjunto de professores foi dividido em 05 (cinco) grupos. Cada grupo foi orientado para responder a uma questão a respeito da Avaliação de Aprendizagem em Processo, no período de 30 (trinta) minutos e após este período, cada grupo apresentaria sua resposta. As questões entregues visavam identificar o que é Avaliação de Aprendizagem em Processo, quais são os seus objetivos e a sua importância. A apresentação dos grupos ocorreu da seguinte maneira: cada grupo colocava o cartaz com a pergunta e a resposta na lousa e a explicava. Logo em seguida era projetado ao lado do cartaz um slide que continha a mesma pergunta e a resposta adequada para tal pergunta, baseada nos documentos legais que orientam essa avaliação.

Para a surpresa dos professores, todos os grupos fizeram apontamentos condizentes com as orientações técnicas vindas da Secretaria de Educação a respeito da Avaliação da Aprendizagem em Processo. O mesmo aconteceu durante a atividade de reflexão entre a prática docente, descrita nos relatos fictícios, e seus pontos convergentes e divergentes com citações de teóricos a respeito da prática avaliativa.

Tal resultado pode ser compreendido de maneira muito interessante e curiosa, já que a maioria do grupo atestou não saber nada sobre avaliação diagnóstica e nem o que a Secretaria da Educação esperava da avaliação docente. Esta circunstância evidenciou uma certa insegurança do grupo em expor os conhecimentos adquiridos em formações anteriores e uma

certa resistência em utilizar-se destas concepções, além de evidenciar o quanto a preocupação e o empenho da equipe gestora em propiciar momentos de reflexão sobre a avaliação estão gerando bons frutos na equipe.

4.1 Estrutura física

De acordo com Nóvoa (1992, p.15), desde a década de 60 a “investigação educacional demonstrou de forma inequívoca a impossibilidade de isolar a ação pedagógica dos universos sociais que a envolvem”, e, ainda segundo ele, o “funcionamento de uma organização escolar é fruto de um compromisso entre a estrutura formal e as interações que se reproduzem no seu seio, nomeadamente entre grupos com interesses distintos”. Para conhecer e compreender as características organizacionais de uma escola, é necessário analisá-la diante das três grandes áreas que a compõe, são elas: estrutura física, estrutura administrativa e estrutura social da escola.

Descrevo neste item todo o ambiente físico da escola com a intenção de familiarizar o leitor com a instituição educacional pesquisada.

O prédio escolar foi construído há aproximadamente 30 (trinta) anos, mais precisamente, em 1981; está em muito bom estado de conservação, bem pintado e a limpeza é primorosa, tanto por fora quanto por dentro. A área total de seu terreno ocupa um quarteirão. Sendo assim, o terreno da escola é grande, mas a construção do prédio principal, salas de aulas, pátio e áreas cimentadas efetivamente utilizadas, ocupam no máximo $\frac{1}{4}$ do terreno.

O entorno é constituído em boa parte, por terrenos vazios, apesar de estar localizado próximo do centro da cidade, o que torna seu ambiente por fora ermo e tranquilo, mas com aparência de abandono. Segundo os servidores, perto dali há pontos de venda de droga, entretanto, durante todo o tempo em que fiz a observação na escola não soube da ação destes indivíduos na instituição. Atribuo a isso, o fato de os alunos não se aproximarem muito dos alambrados que contornam a escola e, nos períodos de entrada e saída, estar sempre presente um membro da equipe gestora e outro funcionário no portão, acompanhando o movimento, o que possivelmente intimida qualquer aproximação mal intencionada.

Durante o período de realização da observação na escola havia na entrada duas grandes faixas, parabenizando os alunos aprovados em vestibulares de universidades públicas no último ano. Nelas, estava escrito: “Nossa escola arrasa de novo!!! Parabéns aos alunos e familiares”, os nomes dos 06 (seis) alunos, curso e universidades onde foram aprovados.

A escola é rodeada de alambrados e não por muros, o que faz com que, mesmo do lado de fora seja possível acompanhar pelo lado de fora toda a movimentação nas áreas externas da escola e perceber claramente o cuidado da equipe gestora em criar espaços acolhedores, especialmente na frente da escola, na área que antecede a entrada para a secretaria, por onde entram os servidores, pais e a comunidade. A equipe buscou deixar a área, que é sombreada

por grandes árvores, extremamente acolhedora, com bancos confortáveis, vasos de plantas e flores muito bem cuidadas enfeitando as áreas comuns. Neste ambiente, alguns funcionários e professores se reuniam para fumar e conversar, vi poucas vezes alunos usufruindo deste local, pois fazia estágio no período da manhã, entretanto, segundo a diretora, são os alunos do período da tarde que ficam sentados ali esperando o começo das aulas atendendo a um pedido da direção para que não fiquem na rua se chegarem mais cedo na escola.

Ali na entrada ficavam disponíveis também os postes para hasteamento da bandeira, mas não cheguei a presenciar nenhuma ocasião em que isso tenha acontecido. Talvez por este ser um ambiente muito pequeno, considerando o tamanho total do terreno, este espaço certamente não comporta toda a escola nem metade dela, no máximo, de maneira um tanto desconfortável seria possível que uma classe realizasse solenidade por vez.

O prédio é todo pintado de azul claro, o que, segundo a diretora, foi a cor escolhida por ser a preferida do professor patrono que deu nome à escola, já que o mesmo é lembrado por algumas pessoas como um professor que estava sempre vestindo terno de linho azul.

Há também uma grande pintura do ícone (um garoto estilizado) que representa a escola na parede externa; segundo a diretora foi feito um concurso em 2009 para fazer um novo uniforme e mudar o logotipo da escola; no antigo uniforme já existia o garoto estilizado, mas a diretora achava que as pessoas não gostavam dele. Ela solicitou que a professora de Arte conduzisse o processo; todas as classes participaram com os desenhos, que foi escolhido por votação dos professores, entretanto, a diretora aponta uma curiosidade, o mesmo garoto estilizado aparecida em 90% (noventa por cento) dos desenhos apresentados pelos alunos.

O portão de entrada, que dá acesso à área descrita, fica somente encostado, sem trincos ou cadeados, possibilitando uma estética de maior liberdade. E que logo de início me surpreendeu, pois na maioria das escolas públicas que conheço, os portões são sempre trancados e para ter acesso à escola é preciso ser anunciado por um interfone. Esta entrada não é desfrutada pelos alunos na entrada dos períodos, para esta finalidade é utilizada uma segunda entrada, ao lado desse espaço, que também dá acesso ao estacionamento. Essa entrada dos alunos, por sua vez, está sempre fechada.

Continuando na área de entrada principal (de pais, professores e demais visitantes), temos o acesso ao prédio, por meio de um hall que apresenta uma divisória com porta de vidro e um guichê voltado para a secretaria da escola. Neste guichê somos atendidos pelos servidores da secretaria que, depois de informado sobre o motivo da visita, autorizam ou não o acesso efetivo à escola por meio de uma porta com fechamento automático.

A sala da secretaria é pequena, bem limpa e conservada, conta com uma parede com grafiato vermelha, onde se percebe a preocupação em deixar o ambiente sofisticado e agradável. Apesar disso, a diretora informou que essa textura foi feita em 2009 e se mantém conservada até hoje. Os armários e arquivos com documentos dos alunos e professores ficam no fundo da sala, assim, todos os presentes neste local, podem facilmente ver e serem vistos, por quem entra ou sai, sendo que não há recantos, nem poluição visual no ambiente.

Ao fundo da secretaria também está a única impressora multifuncional colorida da escola que serve para uso da equipe gestora e secretaria. Esta sala conta também com 06 (seis) mesas, 06 (seis) cadeiras e 03 (três) microcomputadores conectados à internet para uso da Gerente de Organização Escolar (GOE)¹⁴ que fica com um deles e dos demais Agentes de Organização Escolar (AOE)¹⁵ que utilizam os outros dois; não há cadeiras para o atendimento aos professores, que segundo orientação da diretora, devem ser atendidos pelo guichê, assim como toda a comunidade. Tal orientação visava preservar os muitos documentos que a sala abriga, mas ainda assim, precisava ser cotidianamente lembradas aos servidores, pois tive oportunidade de presenciar por várias vezes alguns professores dentro da sala, sendo que esta situação desagradava visivelmente à diretora, pois a mesma já trabalhou em outra escola na qual havia sumido o livro ponto e nunca mais o acharam.

As mesas da secretaria são encostadas umas nas outras, de maneira que o espaço para circulação é restrito quando estão todos sentados. Não há poeira ou papéis espalhados e todos os documentos, livro-ponto, lista de alunos, solicitações para folgas abonadas etc., são encadernados e organizados, sendo que assim, as mesas e o ambiente estão sempre bem arrumados. Logo na entrada desta sala há uma pequena mesa com a garrafa de café e potes com bolachas para os servidores.

A porta da sala da equipe gestora tem seu acesso pela secretaria, sua entrada fica ao lado da mesa do café. Do lugar onde fica a mesa da diretora é possível ter uma boa visão da entrada, possibilitando a ela ver e ser vista por quem entra e sai da escola.

Assim como a secretaria, essa sala é bem menor do que seria desejado, e não comporta de forma ideal os 05 (cinco) membros da equipe gestora, assim distribuídos: 01 (uma) diretora, 01 (uma) vice-diretora, 01 (uma) professora mediadora e 02 (dois) professores

¹⁴ **Gerente de Organização Escolar (GOE)** – servidor integrante da classe do Quadro de Apoio Escolar – QAE, com a função de exercer a gestão das atividades previstas aos Agentes de Organização escolar (AOE), responsabilizando-se pelo acompanhamento e controle de sua execução, com vistas ao pleno desenvolvimento dos trabalhos, a fim de garantir o cumprimento das atividades e o atendimento às necessidades da escola.

¹⁵ **Agente de Organização Escolar (AOE)** - servidor integrante da classe do Quadro de Apoio Escolar – QAE, com a função de desenvolver atividades no âmbito da organização escolar, relacionadas com a execução de ações envolvendo a secretaria escolar e o atendimento a alunos e à comunidade escolar em geral, de acordo com as necessidades da unidade escolar.

coordenadores, sendo 01 (uma) para o ensino médio e 01 (um) para o ensino fundamental. Além disso, eventualmente, essa sala também abriga estagiários e durante minha pesquisa, também serviu como um dos meus espaços de trabalho.

Entretanto, a despeito de seu tamanho restrito, essa sala que possui ao todo 08 (oito) mesas e 09 (nove) cadeiras, além dos arquivos e computador, apresenta uma organização que permite um trânsito razoavelmente facilitado.

Logo na entrada, no canto esquerdo da sala, ficam as mesas da vice-diretora e da professora mediadora encostadas uma na outra. Estão sempre limpas e organizadas, sem muitos materiais em cima ou papéis espalhados. Em frente a essas mesas, no fundo da sala ficam as 02 (duas) mesas dos professores coordenadores, também encostadas uma na outra. Nelas estão dispostos alguns papéis e pastas empilhados de maneira razoavelmente organizada. A frente destas mesas há 02 (duas) cadeiras que acredito que poderiam ser usadas para atendimento aos pais, professores e alunos, mas ficam sempre encostadas, de modo que normalmente estas pessoas são atendidas em pé.

Encostados na parede, atrás das mesas dos professores coordenadores, há 05 (cinco) armários de metal, todos da mesma cor e com indicações nas portas do que há dentro. Os armários ficam sempre fechados e tudo dentro deles é organizado por pastas identificadas com etiquetas na frente ou na lombar. A diretora sempre orienta a criação de pastas novas de forma que os documentos não se misturem e estejam em fácil acesso; em cima desses armários ficam os troféus ganhos em competições esportivas pelos alunos da escola. Existem também nas paredes, quadros brancos, que são usados para anotar os principais recados e lembretes, datas de reuniões, eventos, excursões, etc.

No meio da sala, entre as mesas da vice-diretora e da professora mediadora e dos professores coordenadores, fica a mesa da diretora. Um pouco maior que as outras, essa mesa está sempre repleta de papéis e objetos, que, dada sua importante função, acredito que sejam encaminhamentos, projetos, documentos diversos etc. Em frente a ela estão 02 (duas) confortáveis poltronas, que servem para atendimento aos pais, alunos, professores e funcionários.

Encostadas na parede da porta, de frente com a mesa da diretora, existem 03 (três) pequenas mesas de apoio. Na primeira, ficam 02 (dois) rádios para uso da escola, sendo um deles um micro system, que está sempre ligado em baixo volume, produzindo um som ambiente, e o outro, um aparelho portátil de som, com rádio e CD, que é utilizado pelos professores durante atividades com os alunos. Nessas mesas também ficam 02 (duas) impressoras, uma delas é usada pela equipe e outra estava em desuso (durante o período em

que estive na escola, pois estava sem tonner; o governo enviou a impressora multi-uso e se responsabiliza, desde então, pela troca do tonner desta impressora). O único computador da sala também está nessas mesas e eu creio que seja o mais antigo da escola. A equipe gestora utiliza-se desse computador e de um notebook da escola, quando esse último não está sendo usado pelos professores. Além disso, essas mesas também são ocupadas por caixas, papéis e documentos diversos.

A parede, atrás da mesa da diretora, é decorada com textura na cor vermelha, deixando o ambiente elegante e descontraído. Há ainda um quadro com a foto do patrono da escola e 04 (quatro) pequenos quadros de desenhos feitos pelos alunos, que foram premiados no Concurso da Paz realizado pelo Lions Club Internacional. Essa entidade realiza todos os anos um concurso para alunos da escola pública e desde que começou a participar, a escola é sempre premiada.

A sala da equipe gestora tem uma história interessante. A diretora conta que quando chegou à escola, há 08 (oito) anos atrás, aquele ambiente era ocupado apenas pela mesa do diretor. A Professora Coordenadora ficava num pequeno depósito de material escolar e não havia ainda vice-diretor, nem professor mediador.

Segundo a atual diretora, os armários, que hoje estão no fundo da sala, ficavam na entrada dela, quase que formando um corredor, uma barreira, o que fazia com que a diretora não fosse vista e nem visse ninguém que chegasse à escola. Ela conta que no primeiro dia de trabalho na unidade, se sentia mal com esta situação, como se estivesse presa naquela sala. Sentia-se confinada, escondida com uma sensação de opressão. Curiosamente esse sentimento, explicitado pelas ações da diretora foi percebido por uma das funcionárias que na época trabalhava na secretaria da escola. No dia seguinte quando a diretora chegou, surpreendeu-se com o fato da servidora já ter providenciado a retirada dos arquivos da frente da sua mesa, libertando, pelo menos a sua visão do confinamento do dia anterior, à medida que assim já era possível ver as pessoas que chegavam à escola. Estimulada por essa iniciativa, a diretora levou a cabo a reorganização completa do espaço. Nesse novo desenho, decidiu por dividir a sala com a professora coordenadora. Com o tempo e crescimento da escola, houve a incorporação de novos membros à equipe gestora, assim, com a chegada da vice-diretora, de um novo professor coordenador e da professora mediadora a sala foi tomando a forma e organização que tem hoje.

A diretora relata que se sente muito bem com todas essas mudanças e que gosta da organização atual da sala, dizendo:

- “Quando eu coloquei minha mesa aqui, de frente com a entrada, dei a cara à tapa, por que eu não tenho como me esconder, ou pedir pra falarem que não estou, como acontece em muitas escolas. Quem chega aqui já estão me vendo e olha, eu vou te falar, tem situações que é dar a cara a tapa mesmo, porque tem cada um que chega aqui...”

O espaço ocupado por esta equipe não pode ser considerado o ideal, pois se trata de um ambiente muito pequeno para tantas pessoas, porém pude perceber que sua organização e tamanho, proporcionam, de certa forma, maior interação entre a equipe, pois todos veem o que os colegas estão fazendo e falando, ajudam e dão opiniões em situações que talvez, se estivessem em salas separadas, não saberiam. O fato de estarem no mesmo ambiente propicia, assim, a comunicação e interação do grupo, o clima de constante reunião faz com que os membros estabeleçam rapidamente decisões que noutras ocasiões precisariam ser agendadas com antecedência.

A localização da mesa da diretora também é muito interessante, pois no meu entender contribui para uma maior proximidade com a equipe. Sua posição privilegiada permite que ela consiga observar e ouvir de sua mesa tudo o que acontece na sala, mesmo se estiverem ao telefone ou conversando baixo. Também no caso dos professores coordenadores, essa proximidade mostrou-se positiva, uma vez que permite que eles planejem e façam tudo sempre juntos.

Um inconveniente dessa “intimidade forçada” é a falta de privacidade. Por vezes presenciei pais em conversa com a diretora falando sobre questões de sua vida pessoal, o que deixava os outros presentes e até a própria pessoa, constrangidos. Não há na escola, local para atendimento privado, embora, a diretora tenha realizado inúmeros esforços para a construção deste espaço frente ao Estado, Município e inclusive em parceria com a UNESP, o que não foi possível devido à questões burocráticas.

Quase em frente à porta de entrada da secretaria estão os *banheiros dos funcionários*. Eles estão sempre limpos e organizados, sempre com papel higiênico, cestos de lixo de inox, assentos almofadados, papel para enxugar as mãos e sabonetes disponíveis. Este local foi ampliado e reformado a pouco tempo com recursos da FDE (Fundação para o desenvolvimento da Educação).

Ao lado da sala da equipe gestora, fica a *sala dos professores*. É como as outras, uma sala bem pequena, mas limpa e organizada. Nesse ambiente os professores se reúnem na hora do intervalo ou quando não estão em aula. No centro da sala fica uma mesa grande com muitas cadeiras, sobre ela, algumas revistas de conteúdo pedagógico e jornais.

Do lado direito da sala, ficam os armários dos professores, todos identificados e com pequenos cadeados que foram comprados pela escola. A diretora conta que quando chegou à escola, havia certa organização dos armários, onde os professores mais antigos possuíam mais que uma parte do armário (às vezes com 3 ou 4 divisões) e assim faltava espaço para os professores novos, e que foi há pouco tempo que ela conseguiu modificar isso já que a resistência era muito grande. Hoje, a única professora que tem algum privilégio, contando com um armário maior, é a professora de Educação Física, pois ali ela guarda as bolas, uniformes de campeonatos dos alunos e os materiais que usa em suas aulas.

Há na sala também 01 (uma) geladeira antiga, 01 (um) micro-ondas, 01 (um) filtro de água e 01 (uma) mesa onde fica o café e o pote de bolachas. Na parede em frente aos armários há 01 (uma) estante com rodinhas que abriga a televisão antiga que faz parte do kit do professor (TV, computador e impressora), porém, não presenciei o uso da mesma. No período em que acompanhei a rotina da escola, foram comprados 02 (dois) novos televisores, grandes e modernos, mas ainda não haviam sido instalados nas salas de aula.

Noutra mesa estão 01 (um) computador e 01 (uma) impressora multifuncional para uso dos professores que fazem parte do Kit do professor. O computador está conectado à internet, mas, por ser antigo, é um pouco lento. Assim, até onde foi possível observar ele é bem pouco utilizado. Presenciei várias vezes reclamações dessa máquina e da impressora por parte dos professores, que insinuavam que “o único computador ruim da escola era o deles” e que “com certeza o computador da diretoria não era daquele jeito”. Não havia impedimento algum, de se fazer uso do computador da equipe gestora por estes professores, além do mais, considerando que frequentavam a sala com certa frequência deveriam perceber que aquele computador era ainda pior que o deles, mas mesmo assim insistiam em fazer tais provocações, de forma a minimizar-se.

Na parede acima do computador há 01 (um) quadro branco para recados que é antigo e está bem desgastado. Nele são colados os recados e avisos, a tabela de agendamento para uso da TV ou retroprojeto e, por vezes algum, resultado de avaliações ou trechos de textos pedagógicos colocados pelos professores coordenadores. O quadro quase não era usado pelos professores. Presenciei pouquíssimas vezes alguém lendo seus avisos.

Nos momentos em que estive nesta sala percebi que este é um ambiente de desabafo dos professores, um refúgio onde se diz aos pares o que se pensa, sendo que muito dos problemas pessoais dos professores são levados para lá. Não presenciei o uso deste espaço para promover ou partilhar os saberes e experiências, em geral, se restringia ao encontro dos docentes, num clima pouco atrativo e acolhedor a quem não pertence àquele grupo. A diretora

disse que vários professores se queixavam da forma com que uma das professoras geralmente usava para se expressar naquela sala e que ela já havia chamado a professora em questão para lhe informar que aquele espaço era público e que todos deveriam se sentir bem lá dentro.

Ao lado da sala dos professores, e igualmente pequena, está localizada a *Sala de Leitura*. Ela tem estantes em todas as paredes e muitos livros. No centro da sala há duas mesas grandes que estão sempre repletas de livros e apostilas. Existem ali também jogos e materiais educativos de projetos. Os livros estão dispostos por tipo e, na medida do possível, o ambiente é bem organizado, isso por que o espaço é muito pequeno para tantas coisas. Em 2012 a escola recebeu da Secretaria da Educação, o acervo do Programa Sala de Leitura, material este que conta com referencial para pesquisa e estudo de alunos e professores em diversos títulos, revistas, gibis, CDs, DVDs, folhetos etc. Infelizmente não recebeu mobiliário e nem possui espaço físico para abrigar com comodidade todos os materiais.

Não há na sala muitos espaços pra sentar e ler, de forma alguma a sala seria capaz de comportar uma turma inteira, o que com certeza inviabiliza o uso do ambiente para pesquisa do professor com a turma. Vi poucas vezes esse espaço ser usado por professores e vi poucos alunos neste ambiente, lendo ou fazendo pesquisa. Não presenciei na escola um projeto de leitura atuante que pudesse estimular de maneira efetiva os adolescentes.

Na frente da biblioteca há um banco e alguns livros e gibis pendurados em grandes correntes com argolas. A ideia de disponibilizar livros e gibis para serem lidos no pátio e o fato de ficarem expostos pode ser considerada uma boa iniciativa a fim de motivar os alunos à leitura, porém não cheguei a ver nenhum aluno lendo ou manuseando aquele material.

Ao lado da biblioteca, está a sala do *Projeto Acessa Escola*¹⁶, ou sala de informática, como usualmente é chamada. A sala contém 16 (dezesesseis) computadores conectados a internet, destinados ao uso de alunos, professores e funcionários em contra turno, para realizar pesquisas, trabalhos escolares etc. e mais 1(um) computador que é o servidor. Em período de aula, os alunos só podem frequentar a sala com o acompanhamento do professor da classe, mas isso raramente acontece. A sala que é muito confortável, limpa e espaçosa, só é utilizada no período da tarde, pois para o período da manhã não foi enviado nenhum estagiário¹⁷ pela

¹⁶**Projeto Acessa Escola** - programa do Governo do Estado de São Paulo, desenvolvido pelas Secretarias de Estado da Educação e de Gestão Pública, sob a coordenação da Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE). Tem por objetivo promover a inclusão digital e social dos alunos, professores e funcionários das escolas da rede pública estadual. In: <http://www.educacao.sp.gov.br/portal/projetos/acessa-escola>

Secretaria da Educação. No período da tarde a estagiária é uma aluna do 3º ano do Ensino Médio da própria escola. Não presenciei grande procura dos alunos para utilizar esta sala.

Vi a sala sendo usada pelos professores, somente quando estavam fazendo cursos obrigatórios online e os alunos a utilizaram em votação para o grêmio estudantil, que foi realizada por meio de um formulário online. Notei que a qualidade desses computadores é superior ao da sala dos professores, porém essa característica aparentemente não motiva o grupo a utilizá-los.

Ao lado da sala do projeto “Acessa Escola”, há 01 (uma) *sala de aula*, sendo que as outras 06 (seis) ficam em outro bloco. Todas as salas são grandes e bem limpas, as paredes são pintadas até a metade com textura azul claro e a outra metade de branco. Ao fundo de todas as salas há releituras de obras de arte que foram feitas pelos alunos com a professora de Artes, a pedido da diretora em dezembro de 2007 e até hoje esses quadros permanecem muito bem conservados. As salas são bem iluminadas com a luz natural. Dão vista para o campo gramado e árvores com flores que separam a escola da rua. As janelas são cobertas por persianas na cor azul escuro, colocadas em dezembro de 2008 que até hoje precisaram de pouca ou quase nenhuma manutenção, pois são muito bem conservadas pelos alunos.

Todas as salas foram pintadas no início de 2013 e não apresentam sujeira, pichações ou riscos, não há depredação do prédio. Os ventiladores e lâmpadas são constantemente verificados e se há algum problema, consertados rapidamente. As carteiras são bem limpas havendo poucos desenhos ou rabiscos feitos à lápis pelos alunos, as fileiras são organizadas em duplas em todas turmas e em todas as aulas. Isso foi implantado como uma ação da equipe gestora, com o intuito de possibilitar a troca entre os alunos e propiciar maior interação entre eles. Ambas as situações costumam ser incomuns pelas minhas experiências em escola públicas, que normalmente envolviam carteiras sujas e pichadas e as fileiras organizadas individualmente.

Na entrada de todas as salas há um quadrinho impresso e muito bem feito onde está escrito quais as turmas que têm aula naquela sala no período da manhã e da tarde. Na parede interna de todas as salas, perto da porta, há a agenda bimestral das turmas que compartilham a sala. Nela há o horário semanal das aulas e uma tabela com o mês e as disciplinas, para que sejam preenchidas pelos alunos com as datas de entrega de trabalhos ou provas. Segundo os

¹⁷ **Estagiário do Programa Acessa Escola** – Estudantes do Ensino Médio selecionados através um processo seletivo público para atuar como monitores nas salas de informática das escolas estaduais no período contrário ao que estudam.

professores, o representante da turma é o responsável por preencher esses dados, assim a turma tem maior organização e a possibilidade de esquecer alguma data se torna menor.

A limpeza e organização das salas tornam o local agradável e propício para o estudo, que deve ser um ambiente acolhedor e confortável, a fim de proporcionar bem estar e motivar os alunos. Além disso, a preocupação em manter todas as luzes e ventiladores funcionando também denota preocupação em conservar um ambiente harmonioso e agradável.

O último cômodo deste corredor é o banheiro para portadores de necessidades especiais. Foi construído há pouco tempo, em 2010, é grande e totalmente adaptado para uso dos alunos portadores de necessidade especiais. Assim como os outros, ele está sempre limpo e muito organizado, mas fica sempre trancado, quando alguém precisa usá-lo tem que pegar a chave na secretaria até para que os outros alunos não se apropriem deste espaço quando uma criança com necessidades especiais quiser usá-lo.

O pátio está localizado na parte central das construções dos prédios da secretaria e sala de gestão, cozinha e prédio de salas de aula. É nesse espaço que as crianças fazem suas refeições e passam o intervalo ou momentos sem aula. O espaço está sempre limpo e organizado, é amplo e bem ventilado, com ventiladores inclusive. Em todo o pátio coberto foi colocado um forro com manta acrílica com recursos próprios da Associação de Pais e Mestres (aproximadamente R\$ 10.000,00 – dez mil reais) para impedir que o ambiente fique muito quente nos dias de calor, nessa parte há várias mesas e bancos grandes, onde as crianças se sentam para fazer suas refeições. Logo que entramos no pátio, na parede do lado esquerdo há 01 (um) grande quadro branco onde se colocam os avisos, balancetes mensais da APM, os gráficos de desempenho bimestral das turmas e demais recados. Há também 01 (um) grande e elegante banco de madeira e bebedouros refrigerados que foram reformados no início de 2013, a parede dos bebedouros é de azulejo branco enfeitada com uma faixa de pastilhas azuis.

No lado esquerdo do pátio, estão os banheiros dos alunos, assim como o banheiro dos funcionários, eles estão sempre limpos e organizados. Foram reformados no início do ano, possuem assentos almofadados, espelhos, papel higiênico, papel toalha e sabonete sempre disponíveis para o uso dos alunos, o que demonstra muita atenção e cuidado por parte da equipe gestora em fiscalizar e orientar bem o cuidado com o ambiente, considerando o volume de alunos que circulam por lá o tempo todo. Mais uma vez, cito o quanto estes simples fatos, a organização e limpeza são um diferencial da escola, pois na minha experiência em escolas públicas, é incomum ter constantemente sabonete e papel higiênico disponível para uso dos alunos.

Ao lado dos banheiros está a cozinha, que é grande e esta sempre impecável. Somente as servidoras da merenda é que tem acesso a ela. O restante da comunidade escolar é atendida por um balcão que fica sempre aberto, por onde era servida a merenda, até pouco tempo atrás, mas desde 2009, a merenda passou a ficar disponível num balcão térmico para os alunos se servirem, no estilo Self Service. Esta foi mais uma iniciativa da diretora, que recebeu bastante resistência por parte das merendeiras no início, mas que passou a funcionar muito bem depois de implantada. Na escola, não há desperdício de comida, os alunos se servem com o quê e quanto querem, assim não há sobras e restos de alimentos que normalmente iriam para o lixo. Observei que aproximadamente 90% dos alunos e servidores, se alimentam da merenda servida na escola, que é muito bem feita e fiscalizada diariamente pela equipe gestora.

Ao lado da cozinha, há o corredor de acesso dos alunos nos períodos de entrada e saída, e no espaço que separa a área destinada aos alunos, do estacionamento, foi construído, a pedido da diretora, um pequeno lago de alvenaria rodeado de algumas plantas pequenas, que apesar de ainda não estar plenamente terminado, deu um ar bonito ao pátio, evidenciando o zelo e cuidado com o ambiente.

Paralelo ao corredor descrito no início, do outro lado do pátio, há uma pequena sala onde fica a cantina, que é administrada pelas mães voluntárias da APM (Associação de Pais e Mestres) e só funciona no horário do intervalo de aulas. O atendimento aos alunos se dá através de um balcão pequeno e ali são vendidas poucas coisas, como doces, sucos e alguns salgados assados. Tem pouca movimentação, pois, como citei, a grande maioria dos alunos se alimenta da merenda.

Atrás da cantina funciona um depósito pequeno, onde são guardados os materiais de construção, tintas, ferramentas e lâmpadas que é bem organizado e bem limpo. No espaço que separa a cantina do bloco de sala de aula, é possível verificar o estacionamento para bicicletas de alunos e servidores.

Para ter acesso ao bloco de salas de aula, é preciso passar por um portão que só é fechado quando não se está em período de aula e durante o horário de intervalo. Logo na entrada há 01 (uma) mesa e 01 (uma) cadeira onde fica um Agente de Organização Escolar para dar auxílio aos professores nos restritos casos de indisciplina que ocorrem. O corredor é arejado e iluminado por blocos vazados de concreto, a parede é pintada como as salas, até a metade com textura azul claro e o restante em branco, uma faixa bem colorida, com uns 30 (trinta) centímetros de altura, ao longo de todo corredor das salas de aula, foi pintado pelos alunos em 2007 e separa estas duas partes, dando um ar descontraído ao ambiente.

O bloco é composto por 06 (seis) salas de aula, todas espaçosas e limpas, como a que foi descrita anteriormente e 01 (um) depósito. Nele estão guardados: cadeiras e mesas quebradas e novas para troca. Há ali também uma mesa de tênis que precisa de reparo. Esse local fica sempre fechado e não há muito controle dos materiais armazenados.

Um portão divide aproximadamente $\frac{1}{4}$ da parte construída do terreno da escola, dos $\frac{3}{4}$ restantes. Nesse espaço fica um grande gramado que também é utilizado como campo de futebol e quadra de vôlei. Nele não há demarcações, apenas duas traves uma em cada lado e, ao fundo, a quadra de esportes. Curiosamente apesar do portão não ficar fechado, mas apenas encostado, os alunos não circulam naquele espaço durante o intervalo, não brincam na quadra ou se sentam na grama, permanecendo todos juntos nos pátios coberto e descoberto. Não percebi incentivo para o uso deste espaço, o que poderia ser muito agradável aos alunos, entretanto a diretora relatou algumas vezes que isso faz parte da cultura de proteção dos próprios alunos, pois, não se aproximando dos alambrados, evitam também que pessoas estranhas passem drogas ou qualquer outra coisa do tipo. A Quadra de Esportes só é utilizada nas aulas de Educação Física e foi construída e pintada há pouco tempo, no ano de 2009, mas precisa de pequenos reparos nas traves do gol e tabelas de basquete.

Ao lado da área utilizada como estacionamento, fica a casa do zelador.

De maneira geral, neste conjunto todo da estrutura física da escola, não se vê depredações ou deterioração no prédio, que como relatei é claramente cuidado com seriedade e eficiência por todos. Mesmo com um número grande de pessoas circulando pela escola e apenas 02 (duas) pessoas na equipe da limpeza (funcionárias de uma empresa terceirizada pelo Governo do Estado de São Paulo, não se vê papéis no chão ou coisas quebradas. O cuidado com este ambiente revela em grande parte o zelo da comunidade escolar pela escola e a grande preocupação da equipe gestora em orientar e inspecionar esse trabalho.

4.2 Estrutura administrativa

Durante o ano de 2013, período que compreendeu o tempo da minha observação, a escola contou com aproximadamente uma equipe de 20 (vinte) professores. Este número teve variações durante o ano, devido a eventuais designações para outros cargos e afastamentos médicos. Infelizmente, como citei, não obtive muito sucesso no contato direto com os professores da escola, assim, minhas observações a respeito desta equipe estão mais pautadas na análise documental das tabelas de horários, registros de ponto e reuniões, nos pequenos diálogos que tive com eles e precisamente em minhas observações.

Em geral, os professores estão há pouco tempo na escola, tendo a maioria, ingressado há 01 (um) ou 02 (dois) anos, apenas. Através da análise documental e entrevistas informais, percebi que apenas uma média de 23% professores estão na escola há mais tempo (há pelo menos mais de 05 (cinco) anos, quando tive o primeiro contato com a escola), esses, possuem visivelmente maior tempo de experiência na prática docente e idade mais avançada. Pude perceber também que no período da tarde, a variação de professores foi maior, tendo algumas turmas, passado mais de um bimestre com professores substitutos não especialistas, em determinadas disciplinas.

Por meio das entrevistas informais realizadas com os docentes, depreendi que não há entre a equipe gestora e alguns professores, uma relação muito próxima. Essa situação ficava evidente com a mudança de comportamento dos mesmos quando alguém da equipe de gestão se aproximava, com as conversas e comentários informais e também nas discussões e falas dos professores durante as reuniões. Numa rápida conversa com uma professora substituta, presenciei um desabafo que revela seu descontentamento:

- “Aqui a gente trabalha sozinho, não há apoio para o professor... Parece que tudo é culpa nossa, se o aluno faz alguma coisa errada, de alguma forma a culpa é sempre do professor. A gente tem que dar conta de todo mundo dentro da sala, por que tudo que os alunos fazem é normal, tá certo... Não pode mandar pra diretoria, não pode suspender, não pode nada”.

Presenciei esta insatisfação dos professores em várias ocasiões, mas por ora vou me deter a relatar uma discussão no Conselho de Classe e Série realizado ao final do 1º bimestre. Nesta ocasião, estavam presentes 07 (sete) professores, 01 (um) aluno da turma, a diretora, a vice-diretora e os 02 (dois) professores coordenadores. Ao considerar o comportamento e os resultados obtidos nas avaliações de uma turma específica, os professores apontaram que a turma era demasiadamente falante, com muitos problemas de higiene e comportamentos em

nível regular, segundo alguns professores, e comportamento péssimo na opinião dos demais. Os docentes estavam visivelmente aborrecidos com a sala e num tom de desabafo, a professora de português comentou:

- “Se eu pudesse, largaria esta sala. Por que olha, vou falar a verdade, eu não aguento mais entrar lá!”.

Ao que a professora de biologia acrescentou:

- “É, tá difícil mesmo, e o que dá mais raiva é ver aquele grupinho se achando, eles estão achando lindo prejudicar a turma toda”.

Pude observar através do registro da reunião, que os professores citaram apenas 06 (seis) alunos com problemas de comportamento e indisciplina, numa sala de aproximadamente 25 (vinte e cinco) matriculados. Ainda assim, a discussão não se conteve em planejar um trabalho com este grupo específico, de forma a conscientizá-los e estimulá-los. Aparentemente o grupo de professores estava mais ocupado em generalizar o comportamento da sala e puni-los, chamando-os de anarquistas e sugerindo repreensões como suspensão e convocação dos familiares. Neste momento a discussão aflorou-se, pois a diretora se negou a acreditar que a turma tivesse consciência que estavam prejudicando os colegas:

- “Eu acredito que a função da escola é preparar, educar o aluno para ser gente, assim, eles que são os mais interessados, não iam querer se prejudicar de propósito.”

E a professora se ofendeu, dizendo de maneira irônica:

- “Ah, então esta sala não é problema...”.

Quando a diretora questionou o que os professores propunham como estratégias para o 2º bimestre de acordo com as características da turma, o grupo de professores se manteve em silêncio, e só depois de um bom tempo, 01 (um) dos professores que ainda não tinha se pronunciado e que já está há certo tempo na escola, disse:

- “Nós temos que ensinar a turma a se organizar, devemos ensinar a educação que eles não trazem de casa.”.

Ao que a diretora sugeriu que fossem planejadas palestras com diversos profissionais, a fim de estimular o grupo, conversas particulares e a confecção de uma caixa de perguntas e respostas, onde a turma pudesse fazer questionamentos sobre temas de seu interesse, questões estas que poderiam ser respondidas pelos professores nos momentos finais das aulas, como uma roda de conversa. O grupo concordou, mas infelizmente, não presenciei estas iniciativas sendo elaboradas ou realizadas.

Deduzo que não aconteceram muitas mudanças de atitude dos professores, ao passo que 02 (dois) meses depois, na reunião de Conselho de Classe e Série do 2º bimestre, os

docentes, alegaram que houve pouca melhora nas questões de comportamento e que a turma continuava muito falante, respeitando pouco os professores e regras gerais da escola. Mesmo assim, não presenciei qualquer tipo de modificação da prática pedagógica destes professores.

Sempre ao final de um bimestre, após o Conselho de Classe e Série, a equipe de professores coordenadores se organizava de modo a convocar os pais ou responsáveis dos alunos citados com problemas de assiduidade, indisciplina e dificuldades de aprendizagem, a fim de informá-los sobre os filhos e de, juntos, buscarem o caminho mais adequado para o desenvolvimento e progresso do adolescente. Essas conversas eram realizadas na sala da equipe gestora, normalmente sob sua supervisão, eram também registradas em livros destinados a isso e assinados pelos responsáveis. Os alunos citados também eram chamados para conversas com os professores coordenadores ou com a direção e em geral, respeitavam bem a equipe e eram ouvidos por ela, seus relatos também eram registrados e assinados em livro destinado a isso.

Ao observar o quadro de horários de aulas, pude verificar que aproximadamente 30% (trinta por cento) dos professores lecionam uma disciplina, em todas ou quase todas as turmas da escola, assim pude concluir que este grupo trabalha apenas nesta escola ou no máximo em mais uma e que os outros 70% (setenta por cento) dos professores, lecionam em várias escolas a fim de completar sua carga horária, estando assim, nesta escola, apenas duas ou três vezes por semana. Era o caso, por exemplo, de uma professora de química, uma de física e um professor de biologia, que lecionavam em apenas duas turmas e estavam na escola somente em dois dias da semana, por um período de 02 (duas) horas cada, percebi que este pouco tempo que passavam na escola, os impedia de ter maior afinidade e proximidade com a mesma, assim, sabiam pouco dos eventos e realizações da escola como um todo, chegavam apenas para seu horário de aula e iam embora assim que este acabasse. Dessa forma, observei várias vezes que estes professores iam à escola sem saber que no horário de sua aula a turma estava em algum passeio ou a escola estava com algum evento onde não haveria aula, como em Reunião de Pais e Mestres, exposição ou palestra, muito embora a diretora me dissesse que todos os professores recebiam o calendário escolar contendo todos os eventos quando chegavam na escola.

Este pouco envolvimento de alguns professores com as ações realizadas na escola, fora de suas disciplinas, pode influenciar de maneira negativa no sucesso destas intervenções, que poderiam ser utilizadas como apoio ao aprendizado e formação de vínculo com os alunos. Pode-se somar a isso, o fato burocrático de a maioria destes professores, não participarem dos planejamentos ou momentos de ATPC (Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo) nesta escola,

pois possuem mais aulas em outras escolas, e assim, ficavam alheios às reflexões e proposições realizadas nestes momentos.

Com relação às ações para inspeção e verificação dos trabalhos desenvolvidos pelos professores, os gestores se revezavam para assistir às aulas, de maneira que os professores coordenadores o faziam com maior frequência. Essas observações eram registradas em atas e supervisionadas pela diretora, que os orientava a descrever as aulas sem atribuir juízo de valor e ser imparcial durante as aulas. Era também realizado pelos professores coordenadores, com a supervisão da diretora, o acompanhamento dos planos de aula, verificações dos diários de classe e instrumentos de avaliação.

O quadro funcional do pessoal técnico-administrativo da escola teve muitas alterações desde o início do ano. Ao observar o quadro de horários da equipe, pude perceber que em 20 de fevereiro de 2013, a escola contava com 01 (uma) Gerente de Organização Escolar, 05 (cinco) Agentes de Organização Escolar efetivos, 02 (dois) Agentes de Organização Escolar temporários, 01 (uma) Auxiliar de Serviços Gerais, 01 (uma) Agente de Serviços Escolares¹⁸ efetiva e 03 (três) Agentes de Serviços Escolares Temporários, totalizando 13 (treze) servidores na equipe.

Este quadro foi alterado em 01 de março de 2013 com a saída de 02 (dois) Agentes de Organização Escolar efetivos, embora só 01 (um) tenha sido substituído, ficando a equipe então com 12 (doze) membros. Nova alteração foi feita em 04 de abril de 2013 com a saída de 01 (uma) Agente de Serviços Escolares efetiva, assim, a equipe passou a contar com apenas 11 (onze) membros. Em 01 de agosto de 2013 a equipe passou a ser formada por apenas 09 (nove) membros, já que se encerraram o contrato de 03 (três) Agentes de Serviços Escolares temporários, que foram substituídas por apenas 02 (duas), e neste período, findou também o contrato de serviço de 01 (um) Agente de Organização Escolar temporário, que não foi substituído. Ainda neste período, 01 (um) dos Agentes de Organização Escolar efetivo, que inclusive havia sido aluno da escola, desistiu do cargo, pois arrumou outro emprego em outra cidade, mas foi substituído rapidamente por outra servidora efetiva.

Em 21 de outubro de 2013, houve nova alteração, com o fim do contrato de 01 (um) Agente de Organização Escolar temporário e que infelizmente não foi substituído, neste momento, a equipe técnico-administrativa passou a contar com apenas 08 (oito) membros. Sendo que, 01 (um) dos Agentes de Organização Escolar efetivo, foi licenciado para

¹⁸ **Agente de Serviços Escolares (ASE)** - servidor integrante da classe do Quadro de Apoio Escolar – QAE, com a função de executar tarefas relacionadas à limpeza, manutenção e conservação da unidade escolar, bem como ao controle e preparo da merenda escolar.

tratamento de saúde em março de 2013 e não retornou ao serviço até o final do ano, devido à gravidade do seu estado de saúde. De forma que, durante o último bimestre, o grupo técnico-administrativo contava efetivamente com 07 (sete) membros, quase metade do número de servidores que tinha no início do ano.

Esta modificação constante altera e muito o trabalho da equipe, e pode ser difícil ver continuidade nos serviços já que cada um que entra na equipe traz uma diferente contribuição. Além disso, como sempre existiam novos membros, o trabalho estava sempre sendo revisto e ensinado, precisando de revisão e auxílio constante, porém com as estratégias adotadas pela equipe gestora, as atividades foram cumpridas normalmente.

O quadro de horários foi bem organizado, de modo que a secretaria nunca ficava sem funcionário e os horários de saída e entrada dos alunos estavam sempre sendo acompanhados por pelo menos 01 (um) membro da equipe gestora e 01 (um) membro da equipe administrativa. Em geral, o grupo cumpria bem seus horários, que eram observados de maneira sutil pela diretora, sempre questionando, onde estava um ou outro ou por que não haviam ido trabalhar. Um quadro com os nomes, cargos e horários de trabalho ficava afixado na parede, em frente sua mesa, de forma que era sempre possível consultá-lo.

A distribuição da jornada de trabalho era feita da seguinte maneira: em geral, os Agentes de Organização Escolar de cargo efetivo trabalhavam na secretaria, em atendimento à comunidade, digitação de notas, manuseio e organização de demais documentos. Já os Agentes de Organização Escolar em caráter temporário, atuavam diretamente com os alunos, auxiliando na organização geral da escola, orientando-os e auxiliando os professores com o uso dos materiais, equipamentos e as questões de indisciplina. Apenas 01 (um) dos Agentes de Organização Escolar efetivo, atuava diretamente com os alunos, ficando sempre no corredor das salas de aula, este já era um senhor que, em vias de se aposentar não tinha muito conhecimento das novas tecnologias e portanto, tinha dificuldade no manuseio dos computadores.

A auxiliar de Serviços Gerais normalmente ficava na secretaria dando apoio no atendimento à comunidade, acompanhando a entrada e saída dos alunos e por vezes, orientando-os no pátio. As Agentes de Serviços Escolares trabalhavam na cozinha, como merendeiras. Havia ainda 02 (duas) funcionárias que trabalhavam na limpeza, manutenção e organização da escola como um todo, estas eram funcionárias de uma empresa terceirizada, assim seus horários não eram descritos na mesma tabela que o pessoal técnico-administrativo, mas suas atuações era verificada com frequência diretamente pela vice-diretora.

O trabalho da equipe formada pelos Agentes de Organização Escolar e Auxiliar de Serviços Gerais, era dirigido pela Gerente de Organização Escolar (GOE), a qual tinha a função de distribuir as tarefas e acompanhar sua execução. Contudo, atribuía poucas tarefas aos colegas, ficando assim sobrecarregada de atividades. Semanalmente a diretora se reunia com esta servidora, a fim de se inteirar sobre o trabalho realizado pelo grupo técnico-administrativo, nestas ocasiões, a diretora orientava-a a delegar mais as funções aos colegas, sugerindo que seu trabalho não poderia ser insubstituível, e que a equipe de funcionários deveria saber resolver diversas situações mesmo em sua ausência. Ao invés disso, ocasionalmente quando acontecia algo fora do comum, o grupo contatava a GOE pelo telefone, mesmo fora do seu horário de trabalho ou em seu período de férias. Nestas ocasiões, a servidora não os instruía a resolver tais situações, mas, dirigia-se a escola ou tentava solucionar as questões de casa, diante disso, a diretora se colocava frente ao grupo subordinado à GOE, chamando os servidores e os orientando.

O trabalho das Agentes de Serviços Escolares, que se restringia a controlar e preparar a merenda escolar, bem como cuidar da limpeza e organização da cozinha, era vistoriado diretamente pela equipe gestora. Por meio de um sistema de revezamento, cada membro da equipe alimentava-se junto com os alunos e registrava o cardápio do dia e sua avaliação da refeição, porém, não presenciei nenhuma intervenção realizada com base nestes registros, até porque a merenda sempre era feita com cuidados referentes ao sal e, qualquer variação disto ou outra coisa qualquer era imediatamente comunicada às Agentes que, no dia seguinte já não colocavam tanto sal na comida e estavam atentas às orientações dadas pelos gestores. Boa parte dos servidores e professores alimentava-se no horário da merenda junto com os alunos, o cardápio era sempre variado e muito gostoso.

O fato de aproximadamente 90% (noventa por cento) dos alunos comerem a refeição servida na escola me admirou, pois ao participar do cotidiano de outras escolas isso se mostrou um tanto incomum; em geral, havia poucas variações no cardápio, a comida pouco atraente e de sabor desagradável. Por sua vez, nesta escola, a variação de receitas era grande e o cardápio muito saboroso, mesmo com o fato de a equipe de cozinheiras ter sido completamente alterada durante o ano. A diretora se mostrava orgulhosa e satisfeita com esta característica, acompanhando por vezes, a elaboração das refeições e convidando a todos que visitavam a escola para experimentá-las.

A equipe de gestão, composta por 01 (uma) diretora, 01 (uma) vice-diretora, 01 (uma) professora mediadora e 02 (dois) professores coordenadores, sendo 01 (uma) para o ensino médio e 01 (um) para o ensino fundamental, não sofreu alteração durante o ano. O horário de

trabalho de cada servidor desta equipe, também estava afixado na parede e em geral eram cumpridos pontualmente pelo grupo. Como já citei, estes dividiam uma pequena sala e aparentemente tinham uma relação tranquila.

A divisão dos trabalhos era realizada de forma condizente com os cargos exercidos, não havendo desvios de função. Presenciei poucos comportamentos com iniciativa e pouca autonomia do grupo quando não havia a presença da diretora, de certa forma o grupo sempre esperava sua aprovação e orientação para decidir algo.

No ano em que realizei a pesquisa, em 2013, a diretora completou 6 (seis) anos à frente da direção da escola, a vice-diretora ocupava o cargo há 03 (três) anos, os professores coordenadores haviam sido designados há 02 (dois) anos e a professora mediadora havia ingressado no cargo e na escola no mesmo ano. Quanto à formação acadêmica, a diretora, a vice-diretora e a professora mediadora eram pedagogas, ou seja, Professoras da Educação Básica dos anos iniciais do Ensino Fundamental; o professor coordenador do ensino fundamental era formado em Letras, sendo Professor da Educação Básica dos anos finais do Ensino Fundamental e a professora coordenadora do ensino médio era formada em Ciências Sociais, Professora da Educação Básica dos anos finais do Ensino Fundamental.

Presenciei poucas ausências tanto da parte da equipe de gestão quanto da parte do pessoal técnico-administrativo.

4.3 Estrutura social

O intuito deste tópico é o de atrelar os relatos feitos em entrevistas abertas e informais, com a comunidade escolar, as relações e atitudes observadas no período em que estive na escola e a análise quantitativa das respostas dadas pelos pais e alunos no Questionário Socioeconômico e Cultural do SARESP 2013 para conhecer melhor a comunidade e suas opiniões a cerca da escola. Participaram da prova e conseqüentemente responderam os questionários socioeconômicos, as turmas dos 7º e 9º anos do Ensino Fundamental e da 3ª série do Ensino Médio. Assim, foram analisados 129 (cento e vinte e nove) questionários do Ensino Fundamental e 50 (cinquenta) do Ensino Médio, o que corresponde a uma média de 40% (quarenta por cento) do total de alunos matriculados na escola.

Segundo a diretora e as respostas analisadas pelos questionários, grande parte dos alunos residem próximo à escola. 84% dos pais ou responsáveis pelos alunos do Ensino Fundamental, responderam que seus filhos levam até 30 (trinta) minutos no trajeto de sua casa até a escola, 14% levam de 30 (trinta) minutos a 1 hora e apenas 2% levam de 1 hora a 2 horas para chegar à escola. No ensino médio, 88% gastam até 30 minutos para chegar á escola, 10% levam de 30 (trinta) minutos a 1 hora e apenas 2% levam de 1 hora a 2 horas para chegar a escola.

De acordo com a Proposta Pedagógica da escola, que data de 2009, a comunidade escolar apresenta nível socioeconômico médio e as atividades profissionais dos responsáveis estão em sua maior parte relacionadas aos serviços do terceiro setor. Segundo as respostas analisadas, a maioria dos alunos do Ensino Fundamental, não exerce nenhuma atividade remunerada, dedicando-se apenas ao estudo. 79% desses alunos responderam que não trabalham, só estudam; 17% assinalou que trabalha, ajudando nas tarefas de casa e apenas 4% afirmou que trabalha fora de casa. Ao observar as respostas dadas pelos alunos do Ensino Médio, esta situação se mostrou um pouco diferente, 44% afirmaram trabalhar, ganhando algum salário ou rendimento, 32% afirmou nunca ter trabalhado e 24% não trabalham, mas estão procurando emprego.

Tais dados podem ser uma dos indicativos dos bons rendimentos que a escola apresenta, pois mais da metade dos alunos podem se ocupar apenas com as questões ligadas ao aprendizado e à escola; tais respostas também podem confirmar o dado de que a maioria das famílias apresenta nível socioeconômico médio, já que os estudantes não precisam trabalhar para se sustentar.

Esta dedicação ao estudo também pode ser observada nas respostas dadas pelos alunos do Ensino Médio à questão “Qual é a principal decisão que você vai tomar quando concluir o Ensino Médio?”, na qual 69% dos alunos afirmaram que pretendem prestar vestibular e continuar os estudos no Ensino Superior e apenas 13% assinalaram que pretendem apenas procurar um emprego. Esta preocupação em dar continuidade aos estudos pode ser vista como resultado dos trabalhos de incentivo que a equipe gestora realiza, pois durante todo o ano estavam espalhados pelo pátio, cartazes com as datas dos vestibulares de várias universidades do estado, além disso, presenciei diversas conversas dos professores coordenadores e da diretora, principalmente com os alunos do Ensino Médio, em grupo e individualmente, incentivando-os e questionando sobre suas aspirações futuras. Sempre que antecediam as datas de avaliações externas, a diretora passava nas salas, explicando a importância de tais avaliações, estimulando-os e encorajando-os, valorizando os conhecimentos da turma e tranquilizando-os.

Pude perceber em minhas observações e conversas, que em geral, a comunidade referenda a escola e a valoriza. Os dados analisados só vieram complementar esta observação. 59% dos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Fundamental discordam da afirmação “Eu gostaria que meu filho estudasse em outra escola”, 20% concordam plenamente, 17% concordam em parte e 4% não souberam responder. Já nos questionários do Ensino Médio o número dos que discordam da afirmação sobe para 70%, 13% concordam plenamente, 15% concordam em parte e 2% não souberam responder. Esses dados mostram que os pais ou responsáveis estão satisfeitos com o trabalho realizado pela escola, o que justifica o pequeno número de transferências que observei no período de coleta de dados. Os poucos alunos que solicitaram transferência, eram geralmente do Ensino Médio e afirmavam só estar saindo da escola, pois iriam começar a trabalhar e precisavam estudar no período noturno, o qual a escola não oferece.

Considerando ainda a valorização da escola, 69% dos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Fundamental concordam plenamente com a afirmação “A escola é valorizada pela comunidade”, 28% concordam em parte, 3% não souberam responder e ninguém discordou da afirmação. No ensino médio, 67% concordaram plenamente, 25% concordaram em parte, 4% discordaram da afirmação e 4% não souberam responder.

74% dos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Fundamental concordam plenamente com a afirmação “A escola é um ótimo ambiente de estudo para os alunos”, 22% concordam em parte, apenas 2% discordam da afirmação e outros 2% não souberam

responder. Mais uma vez este número aumenta nos questionários do Ensino Médio, onde 80% concordam plenamente com a afirmação e 20% concordam em parte.

Esta avaliação dos pais está completamente ligada ao esforço da equipe gestora em apresentar nas reuniões de Pais e Mestres, as ações realizadas na escola, os resultados em avaliações externas e internas e na valorização dos professores e seus conhecimentos, isso é confirmado com o dado de que 63% dos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Fundamental concordam plenamente com a afirmação “Eu recebo informação da escola sobre o progresso de meu filho”, 30% concordam em parte com a afirmação, apenas 5% discordam dela e 2% não souberam responder. Nessa mesma questão, as respostas obtidas nos questionários do Ensino Médio, não tiveram muita variação, sendo que, 57% concordam plenamente, 33% concordam em parte e 10% apenas, discordam da afirmação.

Essas reuniões periódicas aparentemente deixavam os responsáveis mais seguros e confiantes no que diz respeito ao conteúdo pedagógico, já que 53% dos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Fundamental concordam plenamente com a afirmação “Eu sei o que os professores querem do meu filho”, 38% concordam em parte, apenas 4% discordam e 5% não souberam responder. Os dados levantados nos questionários do Ensino Médio se aproximam desses, sendo que, 57% concordam plenamente, 33% concordam em parte, 6% discordam e 4% não souberam responder.

Outra questão que comprova este dado é a afirmação “A escola me dá informações claras sobre o que ensina ao meu filho”, onde 49% dos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Fundamental concordam plenamente, 36% concordam em parte, 13% discordam e 2% não souberam responder. Os números do Ensino Médio se assemelham ao do ensino fundamental, onde 51% concordam plenamente com a assertiva, 29% concordam em parte, 14% discordam e 6% não souberam responder.

A comunidade valoriza a capacidade dos professores e os referencia, já que 63% dos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Fundamental, responderam que concordam plenamente com a afirmação “Eu considero que os professores são muito capazes”, 32% concordam em parte, 3% discordam e 2% não souberam responder. Observando os questionários respondidos pelos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Médio, 67% concordam plenamente com a afirmação, 31% concordam em parte, 2% não souberam responder e ninguém discordou.

Tais respostas e o respeito com que presenciei os professores sendo tratados pelos pais evidencia o quanto a comunidade aprecia e reconhece o valor da escola para o sucesso de seus filhos. De acordo com as respostas obtidas, a parcela da comunidade examinada, em geral

apresentou estar muito satisfeita com a escola e com toda a equipe de servidores que atende os alunos.

A preocupação da equipe gestora com as faltas dos alunos é claramente observada pelos pais, já que, nos questionários do Ensino Fundamental, 59% dos pais ou responsáveis discordaram da afirmação “A escola não se importa quando meu filho falta”, 23% concordaram em parte, 13% concordaram plenamente e 5% não souberam responder. Quando observamos o Ensino Médio, 68% discordaram da afirmação, 15% concordaram em parte, 15% concordaram plenamente com a afirmação e 2% não souberam responder.

A rapidez com que a equipe se preocupa em informar os pais sobre o comportamento e rendimento dos alunos, também é notada pelos pais. 81% dos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Fundamental concordam plenamente com a afirmação “Quando há algum problema, sou rapidamente chamado à escola”, 13% concordaram em parte, 4% discordaram e 2% não souberam responder. No Ensino Médio, os resultados obtidos são bem parecidos, 73% concordaram plenamente, 19% concordaram em parte, 4% discordaram e 4% não souberam responder.

Com relação à “capacidade da diretora”, 42% dos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Fundamental, deram a nota máxima, nota 10 e somente 3% a avaliaram com nota menor que 5. Já no Ensino Médio, 46% a avaliaram com nota 10 e apenas 4% usaram nota menor que 5. Considerando “a qualidade dos profissionais que atendem aos alunos”, 32% associaram a nota máxima, nota 10, e apenas 4% das respostas do Ensino Fundamental foram menor que a nota 5. No Ensino Médio, não houve avaliação menor que 5 e 33% dos pais ou responsáveis que responderam, avaliaram as profissionais com a nota 10. Ao analisar as observações feitas durante a coleta de dados, é possível depreender que estas avaliações não foram feitas em vão, pois presenciei por várias vezes, diversos pais na escola e em diferentes ocasiões. Além do que, durante as reuniões de pais e mestres, é feito um revezamento para que todos da equipe de gestão tenham a oportunidade de se pronunciar, assim os pais realmente conhecem os funcionários e gestores.

Com relação às “instalações físicas da escola”, as avaliações também foram altas, no Ensino Fundamental, 26% dos pais atribuíram a nota máxima, e apenas 7% atribuíram nota menor que 5. No Ensino Médio, este quadro difere um pouco, pois 40% associaram a nota máxima e apenas 4% avaliaram estas instalações com nota menor que 5.

Quando se tratou de avaliar a “segurança da escola” os dados são bem parecidos, no Ensino Fundamental, 22% avaliaram com a nota máxima e 11% atribuíram nota menor que 5. No Ensino Médio, 37% dos pais ou responsáveis associaram a nota máxima e 8% associaram

nota menor que 5 à segurança da escola. Esta confiança na escola e em suas instalações, também pode ser observada nas respostas à afirmação “Meu filho está seguro na escola”, onde 53% dos pais ou responsáveis dos alunos do Ensino Fundamental concordaram plenamente com a afirmação, 38% concordaram em parte, 4% discordaram e 5% não souberam responder. Nos questionários do Ensino Médio os resultados assemelham-se, 67% concordam plenamente com a afirmação, 25% concordam em parte, 4% discordam e outros 4% não souberam responder.

Considerando o sentimento que os alunos do Ensino Fundamental têm pela escola, 43% concordam plenamente com a afirmação “minha escola é um lugar agradável”, 53% concordam em parte e apenas 4 % discordam. 28% concordam plenamente com a afirmação “Eu gosto das atividades que faço na classe”, 70% concordam em parte e apenas 2% discordam. 42% concordam plenamente com a afirmação “eu gosto de ficar na escola”, 47% concordam em parte e 11% discordam desta afirmação. 91% discordam da afirmação “o que faço na escola é perda de tempo”, 7% concordam em parte e apenas 2% concordam plenamente.

Durante o período de observação foi possível perceber que os alunos se sentem muito à vontade na escola, têm bom relacionamento entre si e se dão bem com todos os servidores também. Apesar de ter testemunhado diversas vezes a queixa dos professores, de que os alunos eram indisciplinados e mal-educados, não presenciei um só ato de desrespeito ou uso de palavras de baixo calão, por parte dos alunos para qualquer funcionário. Pelo contrario, em geral eram cordiais com todos e afetuosos com aqueles que também lhes dirigiam qualquer demonstração de carinho. Estas demonstrações em geral, eram destinadas à equipe técnico administrativa que apesar da função de controlar a movimentação dos alunos no recinto da escola, em suas imediações, na entrada e saída da unidade escolar e orientar quanto às normas de comportamento, informando à direção da escola sobre condutas inadequadas, poderiam assim, criar certo atrito e falta de proximidade com os adolescentes, excentricamente a relação ali estabelecida era de familiaridade e respeito; os Agentes de Organização Escolar eram sutis e educados nos trato com os alunos e os mesmos retribuía tais atitudes.

Presenciei também diversas demonstrações de afeto e respeito com relação à equipe gestora, que normalmente também se mostrava próxima dos alunos. Observei por várias vezes todos os membros da equipe conversando informalmente com os alunos, em especial, a professora coordenadora que corriqueiramente tinha conversas pessoais e respeitadas com os alunos, tratando-os num nível de igualdade o que, sem dúvidas, era percebido e admirado por eles. A diretora também tinha bom relacionamento com os alunos, sendo mais carinhosa com

os mais novos do Ensino Fundamental e mais informal e próxima com os adolescentes do Ensino Médio. Todos os alunos tratavam-na com respeito e certa admiração, sendo que uma parcela deles ficava um tanto embaraçada e tímida com sua presença, o que considero natural devido o cargo de liderança que ocupa na escola.

Parte da equipe gestora sempre os acompanhava durante os momentos de intervalo de aulas e recreio. Valorizavam seus conhecimentos e aptidões, sempre os convidando para participar das atividades extracurriculares, como elaboração de cartazes para exposição, lembrancinhas, enfeites para escola, composição de coreografias para apresentações, de acordo com a destreza e facilidade que demonstravam. Normalmente conheciam os alunos pelo nome e sabiam no que possuíam mais facilidade. Em certa ocasião, durante a dificuldade em manusear uma câmera filmadora, a diretora pediu:

- “Alguém, por favor, chama o Wilson¹⁹ da 6ª série B pra me ajudar. O pai dele trabalha consertando isso, ele entende muito de tecnologia, com certeza sabe como fazer”.

Esta situação se repetiu muitas vezes em diferentes ocasiões e com diferentes alunos, o que evidencia o quanto a equipe conhece os alunos e suas famílias, valoriza seus conhecimentos e a facilidade que possuem para realizar tarefas diversas, colocando-as a serviço da escola.

É interessante observar a relação que as equipes gestora e técnico-administrativa mantinham com os alunos, pois estes se encontram numa faixa etária compreendida entre os 11 e 18 anos, a chamada adolescência, na qual ainda precisam de símbolos e boas referências do mundo adulto e a manifestação de afeto torna-se essencial. Os professores, em geral eram respeitosos, contudo, numa escola onde há vários docentes, havia uma pequena parcela que demonstrava pouco interesse em estabelecer vínculo afetivo com os alunos. Já outra parte do grupo de professores, se mostrava mais interessada neles, dando atenção ao que falavam fora da sala de aula e demonstrando consideração e afeição a quem os procurava. Merecem destaque, 02 (duas) destas professoras, que sendo novas na escola e aparentemente novas também na profissão, demonstravam grande interesse em formar vínculos com os alunos e em conhecê-los melhor, essas eram sempre simpáticas e atenciosas com eles, sem deixar de serem comprometidas com seu trabalho.

Entre si, os servidores tratavam-se sempre de maneira respeitosa e cordial. Havia certa cumplicidade entre os membros de cada equipe, de maneira que tentavam proteger uns aos outros, num clima amigável. Aparentemente essas relações não eram mantidas fora do

¹⁹ O nome do aluno foi preservado, utilizando-se aqui um nome fictício.

ambiente de trabalho. A diretora por sua vez, independente da postura forte e séria que possui, mantinha bom relacionamento com todos servidores e alunos.

Na escola há vários alunos com necessidades especiais, sendo 02 (dois) alunos cadeirantes, 01 (um) aluno portador de Síndrome de Down e 01 (um) aluno com deficiência intelectual, 01 (um) aluno surdo, 01 (um) aluno com baixa visão e diversos alunos com Transtorno de Déficit de Atenção. Esses, eram muito bem tratados por toda a comunidade escolar, estavam sempre entrosados nas atividades dentro e fora de sala de aula e recebendo muito carinho da equipe gestora, nas conversas estabelecidas com eles nos intervalos e atividades extraclasse, sempre demonstraram gostar muito da escola e de todos ali, em geral, eram muito assíduos e participativos.

Segundo a diretora, a participação dos pais na vida escolar é muito expressiva. No período em que mantive a observação na escola, presenciei a participação diária de 03 (três) familiares de alunos e a presença de outros responsáveis, sempre que eram convidados, em eventos, como nas avaliações externas e atividades extracurriculares. Dos voluntários diários, posso citar 02 (duas) mães de alunos que trabalhavam diariamente na cantina da escola que era gerenciada pela Associação de Pais e Mestres (APM) e 01 (um) avô de aluno, que segundo a diretora, está na escola atuando como voluntário há 15 (quinze) anos.

Não presenciei nenhuma das reuniões da Associação de Pais e Mestres, portanto não compreendi muito bem como funcionava a responsabilização efetiva desta organização, sei apenas que as colaborações eram gerenciadas pela vice-diretora, com a supervisão da diretora. Os recursos próprios eram advindos das seguintes maneiras: os alunos representantes de classe entregavam periodicamente um envelope por sala, com as contribuições espontâneas feitas pela turma, diariamente os rendimentos da cantina eram administrados pela vice-diretora, além disso, em período de matrícula os pais também realizavam doações espontâneas.

Tais subsídios eram muito bem organizados e descritos num livro destinado a isso, nos balancetes mensais estavam bem descritas as receitas e despesas da unidade, além de fixadas todas as notas de serviços gastos. Estes balancetes eram afixados em painéis mensalmente como forma de demonstrar com transparência em que estavam aplicando o dinheiro da escola. Além disso, a diretora sempre aproveitava os momentos em reunião com pais e professores, para salientar e mostrar as aquisições.

Sempre antes de decidir a finalidade para as verbas da escola, a diretora fazia questão de passar para todos os servidores, quanto a escola possuía e como poderiam gastar, pedindo

sugestões por escrito, porém, em geral haviam poucas manifestações e cabia à ela, sempre a decisão final.

Um ou dois dias antes de cada Reunião de Pais e Mestres os Agentes de Organização Escolar, faziam ligações para os responsáveis de todos os alunos da escola a fim de convidá-los para o evento. Fiquei surpresa a primeira vez que os vi fazendo isso e a vice-diretora me explicou dizendo:

- “É assim bem, se a gente não avisa, eles não sabem. Nesta idade, as crianças não entregam os bilhetes, então a gente tem que ligar”.

Havia um esforço de todo o grupo para que houvesse a maior participação possível. A maioria dos pais que não poderiam comparecer justificavam a ausência pelo telefone e questionavam se poderiam ir à escola noutro horário para receber o boletim escolar e saber do desenvolvimento dos filhos. Assim, nesta época do bimestre, havia grande movimentação de responsáveis pela escola.

Em todas as vezes que presenciei algum responsável sendo convocado pela direção, estes logo compareciam e eram sempre muito bem tratados pela equipe, que demonstrava ter conhecimento dos alunos e respeito pelos responsáveis, já que estavam sempre em tentativa de encontrar juntos uma melhor solução para a resolução dos problemas.

Numa das conversas que presenciei, ao ouvir o relato dos comportamentos inadequados do filho, a mãe se derramou em lágrimas afirmando:

- “A única solução que vejo, é tirar ele filho da escola, por que ele não tem mais jeito”.

Esta sugestão que foi desaprovada prontamente pelo professor coordenador, aconselhando-a de que este não era o melhor meio de resolver as coisas, alertando-a inclusive para as implicações legais de privar o adolescente da escola e sugerindo outras formas de estimular os interesses do filho.

Evidentemente esta preocupação em estabelecer uma relação próxima entre escola e família, tem ligação com o nível de aprendizado e desenvolvimento dos alunos e com os poucos casos de indisciplina que pude observar, pois a direção estabelecia sempre um clima amistoso com as famílias, não utilizando os momentos de encontro apenas para tratar de assuntos referentes ao mau comportamento dos alunos. Tentavam estabelecer uma parceria de modo a propiciar maior desenvolvimento e mobilização das famílias com relação ao aprendizado dos filhos.

Com relação à autonomia dos alunos, pude acompanhar em meados do mês de abril, a organização e realização da eleição do Grêmio Estudantil. Tal iniciativa foi apresentada aos alunos pelos professores coordenadores, que os auxiliaram em todas as etapas. Os alunos

montaram as chapas, fizeram apresentações de suas propostas em todas as salas e expuseram cartazes pela escola, tal iniciativa contribuiu para a vida e formação política destes adolescentes, enquanto cidadãos críticos e responsáveis, conscientes e atuantes na sociedade. O evento foi um sucesso, com a participação ativa de alunos de diversas idades, concorreram as seguintes chapas:

- Paz na escola (composta em sua maioria por alunos da 5ª série);
- Sucesso (composta em sua maioria por alunos das 5ª e 6ª série);
- Inovação (composta em sua maioria por alunos da 8ª série);
- Os polêmicos (composta em sua maioria por alunos da 8ª, 2º e 3º ano);
- PEA – Partido Escolar dos Alunos (composta por alunos da 6ª, 7ª, 8ª série e 3º ano);
- Paz (composta em sua maioria por alunos da 5ª e 6ª série).

A votação foi realizada por meio de um formulário online na sala do Acesso Escola, os alunos foram chamados em grupos de 10 (dez), assinavam o livro de atas e logo em seguida votavam. Alguns alunos queixaram-se do fato da votação ser obrigatória e de não haver a opção de voto nulo ou em branco, professores coordenadores e representantes das chapas acompanharam todo o processo, evidenciando a importância de tal iniciativa. Constam no livro de atas a presença do grêmio e organizações estudantis na escola desde 1984, a chapa mais votada foi a denominada “Os polêmicos”, porém durante o período em que estive na escola não presenciei nenhuma ação do grupo.

5 AÇÕES DA EQUIPE GESTORA: OS DIFERENCIAIS DA ESCOLA

Considerando que “cada escola tem a sua personalidade própria, que a caracteriza e que formaliza os comportamentos dos seus membros” (BRUNET, 1992), serão apresentadas nesta sessão, as principais ações da equipe gestora que vivenciei durante o período de coleta de dados, que tornam a escola um diferencial e possivelmente contribuem para sua qualidade.

- Carta de acolhimento aos alunos

A escola onde a pesquisa foi realizada atende apenas aos anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, assim em todo início de ano letivo recebe uma média de 60 (sessenta) novos alunos que concluíram o 5º ano do Ensino Fundamental na escola estadual mais próxima. Compreendendo o quão complicada pode ser esta transição para crianças com idade entre 10 (dez) e 11 (onze) anos, a equipe gestora da escola, criou um modo de adiantar-se às dúvidas e anseios dos novos alunos. Além da mudança de escola e da alteração do ambiente de referência, toda a organização dos anos finais do ensino fundamental é diferente da que os alunos estavam acostumados (o número de disciplinas e professores aumenta, as regras da escola são diferentes e o modo com que serão tratados também), por isso certa atenção deve ser direcionada a essa parcela de alunos.

Assim, de posse dos nomes e número de alunos que serão encaminhados à escola no próximo ano, cartas de acolhimento aos alunos são enviadas no mês de outubro, dando as boas vindas e explicando as normas gerais da escola. Um modelo do texto enviado pode ser observado nos anexos desta pesquisa.

A carta escrita de maneira informal e clara pode ser considerada um fator positivo para os alunos novatos, de maneira que eles se sintam mais acolhidos e já criem certo laço com a escola, além disso, os responsáveis sentem-se mais tranquilos a cerca da garantia da vaga na escola.

- Dinâmica de acolhimento aos servidores

Parte do sucesso ou fracasso de uma instituição esta ligada ao sentimento de responsabilidade que seus integrantes têm com relação ao seu trabalho. Assim, o sentimento de pertencimento que um indivíduo tem com relação ao grupo, pode fazê-lo realizar mais conscientemente seu trabalho ou não. Independente da função que realizam na escola, os servidores devem ter consciência do papel e da responsabilidade que toda comunidade escolar possui no que diz respeito à qualidade de ensino oferecida aos alunos. Provocar esta consciência e compreender que seu trabalho, independente de qual seja, esta diretamente

ligado à qualidade do ensino oferecido na escola, é também uma das funções da equipe gestora.

Possuir um bom relacionamento com a equipe e fazê-la sentir-se corresponsável por todos os sucessos ou fracassos que a escola venha a ter, não é um trabalho simples de se realizar. Um dos caminhos que esta equipe encontrou a fim de alcançar tal feito foi o acolhimento de novos docentes e servidores.

No início do ano letivo, houve grande esforço da equipe em recepcionar bem os novos integrantes do grupo, a fim de que se sentissem acolhidos e felizes com a escola. Segundo a diretora, tal evento foi realizado com todos os docentes e servidores, nesta ocasião, foram apresentadas todas as dependências e funcionários da escola, as normas e orientações sobre sua organização e foram entregues os materiais de uso individual (canetas, apagadores, cadeados, além de uma linda agenda personalizada pela escola, etc), num clima amistoso e alegre, que pude apreender pelas fotos tiradas neste dia.

Presenciei também tal prática, quando em meados do mês de abril, uma Agente de Organização Escolar veio apresentar-se para assumir o cargo. A moça estava um tanto insegura e envergonhada, pois nunca havia trabalhado numa instituição escolar, mas a diretora foi extremamente simpática ao recebê-la, entabulando uma animada conversa ao se lembrar de quando iniciou seu trabalho no ambiente escolar, falou também da escola, de quanto gostava daquele ambiente, que tinha certeza que ela também seria muito feliz lá e que logo aprenderia todo o serviço. Quando a jovem se mostrou mais à vontade, a diretora pediu que a professora readaptada responsável pela biblioteca a acompanhasse apresentando a escola e os outros servidores. Assim que saíram, a diretora explicou para a vice que decidiu implantar tal ação neste ano e que nenhum funcionário novo iria entrar na escola sem ser bem recebido, sem conversar com a diretora e conhecer a escola. Na sua opinião, essa é uma atitude que faz muita diferença, pois o novo integrante da equipe se sente acolhido e isso com certeza faz com que ele trabalhe mais feliz.

Durante todo o período em que estive na escola, tal situação se confirmou, esta servidora sempre se mostrou contente e comprometida com o trabalho, respeitosa com todos e muito interessada. Em pouco tempo de trabalho, já se mostrava totalmente adaptada e familiarizada com o ambiente.

- Incentivo ao trabalho voluntário e participação dos pais na rotina escolar

Como exposto na sessão 4.3 Estrutura Social, a participação dos pais ou responsáveis na vida escolar é condição favorável para construção de um espaço coletivo voltado para estimular os alunos ao aprendizado e à apreciação do ambiente escolar. Esta parceria deve ser

compreendida e estabelecida de maneira democrática, onde os dois lados possam trabalhar juntos, seguindo os mesmos princípios e critérios, bem como a mesma direção em relação aos objetivos que desejam atingir. É importante que estas instituições confiem uma na outra e que haja entre elas familiaridade e respeito.

Durante o período de coleta de dados, tal parceria se mostrou bem eficaz. As mães que trabalhavam na cantina da escola percebiam de perto as necessidades da escola e visivelmente sentiam-se responsáveis pelo sucesso da mesma, estavam sempre dispostas a ajudar no que fosse preciso, respeitando as normas da escola e as orientações dadas.

O avô que trabalhava voluntariamente na escola há 15 (quinze) anos, também tinha esta mesma postura e apesar de seus problemas de saúde, estava na escola todas as manhãs, realizando pequenos reparos e auxiliando na organização.

Todos os convites feitos pela diretora para os pais irem à escola e realizar qualquer tarefa foram aceitos prontamente, desde ajudar na organização de eventos como a festa junina, ajudar a distribuir livros e kit de material dos alunos, auxiliar na renovação de matrícula dos alunos da escola, até no acompanhamento de avaliações externas como o SARESP e a Avaliação Diagnóstica. Durante a realização das provas do SARESP, havia inclusive o dobro do número de pais sugerido para tal evento, ao que a diretora, orgulhosa e sorridente, tentava justificar:

-“Eles queriam vir, eu ia fazer o que? Negar?”.

Todos os servidores e alunos demonstravam muito respeito pelos voluntários, certa vez um dos professores me disse:

-“Eu já falei, todo mundo sabe, esta é uma das melhores escolas que eu já trabalhei e uma das únicas onde você chama os pais e eles vêm. Em qualquer circunstância e para qualquer coisa, todos vêm.”.

- Reunião Circular de Gestores

Semanalmente a equipe gestora se reúne para tratar dos assuntos da escola, tais reuniões têm o propósito não só de tomar decisões, mas de refletir sobre as práticas existentes e possibilidades de melhora, é um momento de estudo que conta com a participação alternada de um professor pesquisador da UNESP e da supervisora de ensino. Com o objetivo de formar lideranças com ações democráticas, de maneira alternada, semanalmente um dos gestores fica encarregado de fazer a pauta e conduzir a reunião, outro gestor controla o tempo, um outro faz a leitura e outro ainda faz o registro da ata.

Segundo a diretora, tal modelo ainda estava em fase de adaptação, pois a equipe não tinha como costume propor e liderar as discussões, assim, ela ainda estava auxiliando-os na

elaboração das atas e a selecionar os temas. Foi possível perceber tal preocupação da diretora em partilhar as atribuições também, durante as reuniões com os professores e com a comunidade, querendo sempre, ver a participação ativa de todos, de modo que não aceitava que a equipe tivesse receio em se apresentar ao público.

- Estabelecimento de parcerias

De maneira geral a escola se mostrava bem disposta a estabelecer parcerias com as diversas instituições da cidade, tais parcerias sem dúvida aperfeiçoavam o trabalho da escola ao passo que colocavam a comunidade em direta convivência com a dinâmica escolar, além de propiciar aos alunos um ambiente que estimulava o trabalho coletivo e interdisciplinar.

Acredito que as parcerias realizadas com as universidades, tanto com a UNESP - Universidade Estadual Paulista, quanto com a UNIARA – Centro Universitário de Araraquara, viabilizaram o contato dos alunos, especialmente os do Ensino Médio, com a universidade, incentivando-os a prosseguir seus estudos.

Demonstrando valorizar o conhecimento acadêmico, a diretora, mantinha-se sempre em contato com os professores pesquisadores da UNESP, solicitando formações sobre temas diversos durante as reuniões de planejamento e momentos de formações com os professores. Além disso, por meio de projetos universitários, estágios e pesquisas, os estudantes da graduação atuavam de maneira efetiva tanto no trabalho dos professores em sala de aula, como nas questões administrativas com a equipe gestora.

Em momentos voltados para a comunidade, a diretora também se utilizava de tais parcerias para atrair os pais para a escola. Houve, na homenagem ao Dia das Mães, uma apresentação musical dos alunos, uma palestra proferida por uma professora aposentada da escola e também a presença de uma equipe de alunos do curso de Biomedicina do Centro Universitário de Araraquara – Uniara, para fazer uma oficina com as mães e comunidade presente, na qual aferiram a pressão arterial, calcularam o IMC, testaram a glicemia e deram orientações a cerca da importância de uma vida saudável. Tal iniciativa fez tanto sucesso, que foi reprisada no segundo semestre durante o evento “Um Dia Na Escola Do Meu Filho”²⁰.

A parceria com o Lions Clube Araraquara - Santa Cruz se dava por meio de um concurso anual de desenho e incentivava os alunos a colocarem a prova suas expressões artísticas. Participaram do concurso, os alunos de 10 (dez) a 13 (treze) anos, que deveriam

²⁰ O projeto “Um dia na escola do meu filho” faz parte do programa “Educação – Compromisso de São Paulo” que norteia às ações da Secretaria da Educação voltadas a melhoria da educação do Estado. Um dos pontos principais do programa é a mobilização da sociedade em prol da educação, para tanto, foram previstas 02 (duas) datas no calendário escolar oficial do estado (uma no primeiro e outra no segundo semestre) para a realização do evento, cada escola recebeu um caderno de sugestões de atividades para este dia, mas houve liberdade para que cada uma fizesse seu próprio planejamento de atividades.

elaborar um desenho com base no tema sugerido. No ano de 2013, o tema foi: “Paz” e a aluna vencedora recebeu como prêmio, um notebook do Lions. Houve uma solenidade para a entrega do prêmio, na qual, os colegas e a família da aluna vieram prestigiá-la. A diretora demonstrava orgulho em destacar que esta era a única escola pública da cidade a participar do concurso e que as obras de seus alunos ficam sempre entre os primeiros colocados, sem dúvida, tal fala e o incentivo do prêmio, sem dúvidas impulsionava os alunos a participarem do evento e os motivava diante da disciplina de artes.

Foi possível acompanhar também parcerias feitas com diversas instituições da cidade, nas quais foram realizados passeios para os alunos conhecerem estas organizações gratuitamente, sempre atrelando tais eventos com os conteúdos pedagógicos. Durante o ano, os alunos visitaram o SESC – Serviço Social do Comércio, o CEAMA - Centro de Educação Ambiental do Município de Araraquara, o Centro de Ciências de Araraquara, a Escola Municipal de Dança Iracema Nogueira, o Museu de Paleontologia de Monte Alto, entre outros. Tais excursões em sua maioria eram iniciativas da equipe gestora, que passava bastante tempo organizando os eventos e cotando preços de ônibus e lanches para as crianças.

É fato que por determinados motivos, algumas parcerias não alcançavam tanto sucesso, esse foi o caso de uma iniciativa da diretora em oferecer aos alunos, 01 (uma) vez por semana, aulas gratuitas de capoeira nos períodos contrário às aulas. Segundo ela, que conhece o professor de Capoeira há 20 (vinte) anos, ele realiza um ótimo trabalho disciplinar de consciência e respeito através do esporte, para tanto, ela escolheu para serem convidadas as turmas com maiores problemas disciplinares (7ª e 8ª séries do Ensino Fundamental e 1º ano do Ensino Médio). De início, os alunos demonstraram grande interesse e animação com a novidade, mas infelizmente não houve participação efetiva.

É importante destacar, que embora esteja disposta a estabelecer parcerias, a diretora não costuma aceitar divulgação de empresas privadas. Em certa ocasião, uma escola de inglês tentou aproximar-se a fim de divulgar seu trabalho, ao que ela respondeu:

- “Ninguém vai fazer propaganda aqui não. Eu só deixo divulgar aquilo que é de graça e de qualidade, ou aquilo que pode trazer benefícios reais para meus alunos”.

Esta fala deixou claro, que ela analisava as parcerias estabelecidas, a fim de que fossem efetivamente significativas para os alunos e para a escola e, de forma alguma, aceitava qualquer parceria por interesse próprio.

- Participação ativa da Supervisão de Ensino na escola

A presença da Supervisora de Ensino na escola era constante e marcante, orientando práticas, fazendo reflexões e conduzindo formações. Seu trabalho não se restringia a orientar a

equipe gestora no trabalho com os professores, ela estava sempre presente nas atividades extracurriculares, nas reuniões de conselho e participando do dia a dia da escola.

Além das orientações teóricas e reflexivas que fazia com os professores coordenadores, a supervisora se preocupava em contextualizar as reflexões feitas e acompanhar o trabalho realizado pelos professores. Discussões à cerca do Estudo da Taxonomia de Bloom, Teoria do Alinhamento Construtivo, TRI- Teoria de Resposta ao Item, avaliações internas e externas, não eram tratadas com superficialidade, havia grande empenho de sua parte, para que tais considerações tivessem repercussões no fazer diário dos docentes.

Além de trazer os materiais para estudo, a supervisora fazia diversas sugestões de pequenos projetos para escola, os quais eram sempre acolhidos de prontidão pela equipe como um todo e, principalmente, pela diretora. A matriz FOFA, o Sarespinho, a comemoração do dia da matemática e a Carta da vida, são atividades que foram feitas através de algumas dessas sugestões e que se tornaram diferenciais da escola.

A matriz FOFA foi utilizada no primeiro planejamento do ano, a fim de conhecer as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da instituição, para poder projetar planos e estratégias para o trabalho durante o ano letivo. Esta ação foi realizada em grupos compostos por toda comunidade escolar, pais, alunos, professores, servidores e voluntários. As forças internas levantadas pelos grupos foram: comprometimento da equipe com a aprendizagem, o acolhimento e a organização da instituição; as oportunidades externas citadas foram: as parcerias com as diversas instituições, as atividades culturais e de lazer e a presença constante da comunidade na escola. As fraquezas internas apresentadas foram: o espaço físico e os alunos desinteressados e, por fim, as ameaças externas apresentadas foram: os terrenos mal cuidados no entorno da escola, as pessoas estranhas que circulavam pelo bairro e a falta de efetivo policiamento escolar.

Tal atividade se mostrou interessante ao passo que toda a equipe gestora voltou o seu olhar para as opiniões e entendimentos da comunidade escolar, com o intuito de elaborar planos de ação condizentes com as reais necessidades da escola. Esta avaliação dos pontos fortes da escola e de suas fragilidades, feita por todos os atores envolvidos, assegurou que o coletivo da escola participasse efetivamente da elaboração de metas e planejamento anual da escola.

O Sarespinho, uma avaliação interna elaborada com base nas questões do SARESP dos anos anteriores, foi aplicada ao final do mês de maio. Os professores coordenadores orientaram quais habilidades deveriam ser trabalhadas e os professores montaram a prova. Segundo o coordenador, esta iniciativa não teve o intuito de preparar os alunos para a

avaliação externa que aconteceria no final do ano letivo, e sim de avaliar o rendimento geral dos alunos e nortear o plano de trabalho de cada professor. Participaram da avaliação as turmas de 7º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio, as provas foram aplicadas em 02 (dois) dias e continham questões de língua portuguesa e matemática, foram corrigidas pelos professores e depois, a pedido da equipe gestora, elaborei gráficos com o levantamento do número de acertos e erros de cada aluno nas provas. Por meio, destes gráficos foi possível visualizar em quais questões específicas os alunos tiveram maior dificuldades e assim coube a cada professor, trabalhar tais deficiências em sala. Em geral, as turmas tiveram um bom desempenho nas provas.

A sugestão de atividades em comemoração ao dia da matemática acabou transformando-se em semana da matemática, com apresentação e orientação de como utilizar o site da Khan Academy e suas videoaulas sobre a disciplina, houve a exposição de atividades dos alunos e realização de oficinas diversas sobre conteúdos matemáticos, como filmes, receitas, jogos, tangram e raciocínio lógico.

Após a sugestão da Supervisora de Ensino a Diretora da escola abraçou a idéia e tomou a decisão, juntamente com sua equipe, de participar do II Fórum Regional, promovido pela Diretoria de Ensino, fazendo um projeto baseado na Carta da Vida, de Paulo Freire. Este projeto, cujo nome escolhido pelos alunos foi de Carta de Intenções, foi elaborado pela comunidade escolar (alunos, professores e demais servidores), num trabalho coletivo que envolveu estes diversos segmentos por vários dias, e mostrou a presença do protagonismo juvenil, já que seus artigos foram apontados pelos próprios alunos juntamente com os professores.

Descreverei abaixo as ações de gestão para a construção desta Carta de Intenções, que tem como objetivo principal apresentar às futuras gerações de alunos, pais, professores, funcionários, voluntários e gestores, o que eles encontrarão quando chegarem na escola, de modo que o leitor entenda um pouco a dinâmica específica desta unidade.

Primeiramente foi feita a Construção da Rosa dos Ventos, símbolo do projeto original (Carta da Vida), com tinta branca, no chão do pátio descoberto, com os alunos do Ensino Médio e com a participação voluntária do Prof. Dr. Alcyr Azzoni, Geógrafo aposentado da UNESP e do Prof. Jorge G. Medeiros, professor de Geografia aposentado da própria escola, para aguçar a curiosidade dos alunos do Ensino Fundamental do período da tarde.

Logo após, a diretora, juntamente com os professores coordenadores, fizeram a dinâmica de construção da Carta com os professores, em ATPCs, sendo que os mesmos foram divididos em 04 (quatro) grupos e estes deveriam apresentar, pelo menos 8 (oito) palavras que

representassem a escola. Ao final da exposição das palavras elencadas por cada um dos grupos, os professores verificaram, com a ajuda dos gestores, que várias palavras estavam repetidas e foram reduzindo-as ao número das 08 (oito) palavras mais votadas que representavam a escola, de um total de 32 (trinta e duas) expostas na lousa.

Os professores tornaram-se multiplicadores e foram repassando as orientações para todos os alunos da escola (de 6º ano do Ensino Fundamental – Ciclo II, até os alunos da 3ª série do Ensino Médio). Os alunos de cada classe foram divididos em 06 (seis) grupos, em virtude de existir um número maior neste segmento do que o dos professores. Os alunos, divididos em grupo, colocaram na lousa as 08 (oito) palavras que melhor representavam a escola para eles e, ao final, fizeram a análise dos votos nas 08 (oito) palavras mais citadas.

Como a escola possui exatamente 02 (duas) classes de cada série, ficou decidido que as de 6º anos votariam em apenas 01 (uma) palavra, dessas 16 (dezesesseis) escolhidas pelas duas classes que melhor representasse a escola e foi feito assim com todas as demais classes.

Nesta dinâmica houve mobilização, diálogo e muita socialização entre os alunos, pois eles tiveram que se concentrar no que faziam e discutirem para chegar a um único resultado.

Todos ficaram motivados e houve uma participação democrática com os alunos votando com a mão erguida nas palavras de sua preferência.

Ao final, tiveram 01 (uma) palavra escolhida pelos professores, 04 (quatro) palavras escolhidas pelos 6º anos, pelos 7º anos, pelos 8º anos, pelos 9º anos do Ciclo II do ensino Fundamental e 03 (três) palavras escolhidas pelas 1ª séries, 2ª séries e 3ª séries do Ensino Médio, totalizando 08 (oito) palavras que compuseram os artigos da Carta de Intenções da escola.

Desta forma, a Carta de Intenções é formada por 08 (oito) artigos orientadores das práticas da instituição, baseados em princípios tais como: organização, acolhimento, valores, inclusão, igualdade, ensino, oportunidade e ser humano. Esta Carta de Intenções foi distribuída a toda comunidade escolar e aos demais visitantes da escola, a fim de que tivessem conhecimento dos propósitos da unidade.

- **Protagonismo Juvenil**

As ações da gestão que mais valorizavam o protagonismo dos alunos estavam completamente ligadas a fazê-los participar ativamente de todas as realizações da escola, fosse na organização dos ambientes, como na valorização de suas produções, sempre expostas pela escola ou na solicitação de suas opiniões, já que eles eram sempre ouvidos.

O estímulo e o incentivo à realização de atividades que extrapolassem o contexto de sala de aula e atribuíssem significado real ao aprendizado, pode ser observado em iniciativas

dos professores e gestores como: o show de talentos realizado no evento “Um dia na escola do meu filho”, a organização da festa junina e as apresentações, a comemoração do dia da Alemanha, participação na IV Conferência Infante Juvenil pelo Meio Ambiente, exposição do Dia das Bruxas, produção de um livro de poesias, elaborado pelos alunos do 3º ano do Ensino Médio com relatos e depoimentos do tempo que passaram na escola, o projeto “Gentileza Gera Gentileza”, além da participação nas atividades de planejamento e avaliação da escola.

A importância dada ao aluno e o carinho destinado a ele, também ficam evidentes em ações como: a Homenagem ao Dia da Síndrome de Down; a comemoração da Páscoa, na qual a diretora, juntamente com funcionários e voluntários presentes, distribuiu bombons com um bilhetinho aos alunos, professores e funcionários presentes; a comemoração da Semana da Criança, na qual foram oferecidos aos alunos gratuitamente, lanches especiais, como doces, suco e cachorro-quente; a divulgação dos resultados bimestrais das avaliações por meio de gráficos apresentados com o data-show no pátio para todos os alunos, etc.

O conjunto destas iniciativas certamente contribui para o sucesso da escola e a torna um ambiente diferenciado, propício ao desenvolvimento e aprendizado, aumentando o comprometimento de todos os atores envolvidos no processo de construção do conhecimento, tornando-os corresponsáveis pelo sucesso ou fracasso da escola.

6 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Inicialmente considero ser importante reiterar que este trabalho não possui o intuito de comprovar teorias ou de estabelecer características para a estruturação de uma boa escola. A intenção desta pesquisa foi a de documentar o não documentado, descrevendo as situações vivenciadas e apresentando algumas interpretações sobre uma determinada organização escolar com identidade própria. Desta forma, é necessário destacar que essas conclusões devem ser compreendidas como sendo uma das possíveis sobre essa organização escolar específica, desta forma não existe a pretensão de explicar todas as escolas públicas, mas tão somente ampliar a compreensão sobre a organização escolar que foi estudada. Naturalmente os resultados obtidos com esta investigação podem contribuir para a compreensão dos fenômenos que ocorrem em outras escolas públicas ou mesmo para a elaboração de outras investigações em outras organizações escolares.

Outro limite que é necessário destacar é que as considerações apresentadas nesta pesquisa não pretendem definir toda unidade escolar, ou todo trabalho realizado nela. Essas considerações dão conta apenas de algumas das perspectivas possíveis de análise sendo limitadas pelo tempo da minha observação da escola e pelo tempo de realização desta pesquisa. Deve-se levar em conta também que toda a observação foi permeada por minhas experiências, crenças, valores e entendimentos pessoais.

O tema proposto nesta pesquisa foi o de observar atentamente a organização e rotina de uma escola considerada de qualidade, a fim de tentar conhecer os caminhos que levam à condução de uma boa escola pública. Para isso, o conceito “Educação de Qualidade” que norteou este trabalho foi o descrito por Demo (1996; 2007), no qual a qualidade só pode ser vista como um atributo totalmente humano, possível apenas de eclodir num ambiente humanamente propício e adequado para tanto; qualidade é sinônimo de construção e participação coletiva, pautadas na competência humana através da consciência crítica e da capacidade de ação. O autor defende ainda que ao discutir a qualidade da educação, torna-se necessária associar a abordagem a duas dimensões: qualidade formal e qualidade política.

Por meio do estudo dos dados coletados na instituição objeto desta pesquisa, foi possível perceber que a escola observada se preocupa com ambas as dimensões da qualidade e o trabalho realizado pela equipe gestora visa atender de maneira muito satisfatória os dois aspectos da qualidade apresentados pelo autor. Desta maneira, é possível associar o que o autor denomina “qualidade formal”, que corresponde à qualidade do ensino e transmissão de conhecimentos historicamente acumulados à clara preocupação observada com o desempenho

dos alunos que está presente na escola demonstrada nos resultados das avaliações externas e internas, nas atividades de formação para os professores, na participação da equipe gestora nas Reuniões de Conselho, nos cartazes parabenizando o desempenho no vestibular que incentivam a continuação do estudo e a promoção social e nas parcerias estabelecidas com as diversas instituições da cidade a fim de promover um aprendizado realmente significativo aos alunos.

Pode-se comparar ainda, à “qualidade política”, defendida pelo Demo (1996) como uma formação de cidadãos críticos capazes de modificar o meio em que vivem, com a preocupação da equipe gestora em aproximar a família dos alunos da escola, em acolher os alunos, em valorizá-los seja pelo cuidado com o espaço físico, seja pela insistência na presença às aulas, na valorização do envolvimento dos pais nas reuniões, ou nas informações sobre os alunos dadas aos responsáveis (por meio dos telefonemas, conversas com os pais de alunos com dificuldade, etc.)

É possível depreender, a partir do conceito adotado como educação de qualidade, que o trabalho realizado pela equipe de gestão desta unidade oferece condições propícias para a realização de um trabalho de ensino de qualidade. É bem certo que em todos os espaços cotidianos existem equívocos, porém a proposta aqui utilizada foi a de apontar e analisar a qualidade de ensino oferecida em uma escola pública estadual a partir de um estudo das práticas da equipe gestora; desta forma, foi possível concluir que esta organização escolar em particular, tem uma liderança muito forte e com alto grau de compromisso que evidentemente tem como reflexo o sucesso da escola.

Sem dúvidas, o ambiente em que esta escola está inserida propicia toda qualidade que pode ser observada. A preocupação com o espaço físico que está sempre muito limpo e agradável aos olhos, além do bom clima nas relações informais entre os grupos, demonstrado pelo afeto e carinho que se destacam nesta comunidade escolar, são fatores corresponsáveis pelos bons resultados obtidos, já que tais indicativos puderam ser observados pelo estudo de toda dimensão da escola, os quais elencarei a seguir.

É possível associar como um dos pilares do sucesso desta escola, todo o planejamento estratégico e organização que puderam ser observados durante a coleta de dados, nas mais diversas ocasiões. A equipe é muito bem organizada, tanto no que diz respeito à atribuição de tarefas, quanto no cumprimento das atividades, datas e horários a serem cumpridos. O sucesso de uma formação ou reunião, por exemplo, tem sua grande parcela ligada à forma como esta foi organizada, e nesta escola, tudo era sempre organizado com muito cuidado e antecedência, de forma que não presenciei surpresas desagradáveis como falta de materiais ou de

improvisos e isso pode ser reafirmado na descrição da Reflexão sobre Avaliação de Aprendizagem em Processo, nas páginas 30 e 46.

A organização dos ambientes, materiais e documentos são também de grande importância, pois como descrito na sessão 4.1 Estrutura física, nesta escola não se viam documentos ou materiais espalhados, tudo estava sempre muito organizado e arquivado, o que traz frutos muito positivos no que diz respeito ao sucesso, especificamente no que diz respeito aos afazeres administrativos e burocráticos presentes na rotina escolar.

A interação e o bom relacionamento entre os servidores permitiam uma total integração entre o trabalho dos professores, agentes de organização escolar e gestão, possibilitando assim, que a diretora soubesse em tempo real sobre a assiduidade dos alunos, para assim, tomar devidas providências que impediam a evasão escolar e refletiam de modo positivo no desenvolvimento dos discentes.

A elaboração de planilhas e gráficos acerca do desenvolvimento dos alunos nas avaliações bimestrais internas, os questionários analisados após formações dos professores e a preocupação em tabular as respostas dos questionários socioeconômicos do SARESP, fazem parte de mais um aspecto diferencial desta escola, de modo que permitiam que a direção obtivesse um mapa abstrato das condições reais do desenvolvimento dos alunos e do olhar da comunidade escolar sobre a unidade, para em função dele, trabalhar com os professores em prol de um maior avanço da instituição, o que efetivamente vem acontecendo ano a ano.

Como já elencado, a grande preocupação demonstrada pela equipe gestora em acolher bem os alunos e servidores, sem dúvida pode ser apontada como um dos maiores diferenciais desta escola. No que diz respeito à relação com os alunos e suas famílias, foi possível perceber também que a equipe gestora desenvolve grandes esforços no sentido de construir proximidade e estreitamento das relações. Há parcerias estabelecidas e preocupação em considerar as convicções e entendimentos deste segmento, que usualmente costumam ser os menos considerados dentro da constituição de uma gestão democrática. Ações como telefonemas para avisar sobre as reuniões de pais e mestres, rendimento dos alunos ou falta de assiduidade descritas nas páginas 38 e 77, o acolhimento dos servidores no início e durante todo ano letivo descritos na página 80, incentivo ao trabalho voluntário e participação dos pais nas reuniões e avaliações da escola, apresentados na página 81 podem evidenciar esta preocupação.

A preocupação da gestão com a temática da avaliação e a busca por mecanismos que otimizem a aprendizagem, substituindo a simples nota baixa ou reprovação dos alunos, pode ser percebida em diversos momentos durante a coleta de dados, e estão evidenciados na

preocupação da equipe em realizar formação para os professores, nas conversas informais e nas reuniões de ATPC (Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo). Tal esforço em evitar ao máximo a reprovação, pode ser considerado um dos caminhos para a efetiva qualidade do ensino, pois, Oliveira (2007) aponta que a repetência pode ser considerada um entrave para a oferta de educação de qualidade, bem como a busca pela redução da distorção idade/série pode ser entendida como melhoria desta qualidade. Para ele, a luta por incluir a todos na escola, sem excluir pela repetência, contribui para a melhoria da qualidade do serviço oferecido.

As reuniões de ATPC nesta escola, as formações para os professores, reuniões de conselho de série e classe, planejamentos e mobilizações previstas no calendário oficial como “Dia D mobilização nas escolas” e “Um Dia Na Escola Do Meu Filho”, não são tratadas como meras formalidades, mas sim, como efetivos momentos de reflexão e revisão das práticas pedagógicas adotadas. Este esforço da equipe gestora em reunir toda comunidade escolar em busca de um mesmo fim: a eficiência e a qualidade do ensino, por meio da reflexão e compreensão dos problemas da escola, e da busca conjunta de alternativas para solucioná-los, é com certeza, mais uma das características incomuns desta escola.

A participação ativa da direção em todos os segmentos da escola e as estratégias assumidas para acompanhar e orientar os trabalhos realizados pode ser considerado mais um indicativo do sucesso dos trabalhos realizados, tendo em vista que mesmo com as drásticas alterações por qual o quadro da equipe administrativa passou durante o ano, as atividades e o desempenho da escola não foram de forma alguma comprometidos.

O trabalho realizado em prol da efetiva inclusão dos alunos portadores de necessidades especiais também precisa ser evidenciado, de modo que foi possível observar que não só o âmbito formal da educação é alcançado com eles, mas também a educação no âmbito social, de modo que os alunos participam de todas as atividades propostas e são bem acolhidos tanto pelos servidores quanto pelos colegas, não ficando à margem da escola e das relações como é possível perceber em outras instituições, onde o aluno muitas vezes, está apenas matriculado, mas é mantido fora da sala de aula ou quase nenhuma atenção é destinada à ele.

Com relação à estrutura física da escola, pode-se observar o imenso esforço da equipe gestora em aproximá-la do ideal. O exíguo e limitado espaço onde estão situadas a secretaria da escola e a sala da equipe gestora, por exemplo, poderiam ser tomados como indicativos para realização de um trabalho deficitário, porém, a despeito disso, a maneira que a diretora encontrou ao organizar o mobiliário, otimizando-o, contribuiu para uma maior aproximação da equipe e tornou-se mais um indicativo da boa qualidade dos trabalhos ali realizados. Não

podem ser esquecidas também, as iniciativas da equipe gestora em propiciar um ambiente acolhedor e afetoso para a socialização dos alunos. Tais iniciativas visivelmente tornam esta escola um lugar agradável para permanência dos alunos e servidores, o que, conseqüentemente, interfere positivamente em sua qualidade.

Outro aspecto pertinente quanto à qualidade da educação desta escola, está ligada às condições de vida de seus alunos, que de forma positiva, colaborava para que houvesse maior participação dos pais, possibilitando que se debruçassem e reconhecessem as forças e fraquezas da unidade. A clientela privilegiada valorizava o estudo e podia se dedicar inteiramente a ele, em geral, havia lista de espera para matrícula nesta escola, já que muitos adolescentes inclusive de bairros mais distantes, sabendo da boa fama da escola, queriam unir-se ao seu corpo discente.

A valorização dos alunos e do protagonismo juvenil pode ser enfatizada mais uma vez como forma de incentivo à formação cidadã e ao exercício político discente, compreendendo que a escola é um reflexo da sociedade e que os adolescentes ali inseridos precisam exercitar a cidadania participativa, afim de que se tornem cidadãos conscientes e ativos politicamente.

Muito do sucesso da escola analisada é decorrência das parcerias estabelecidas com a comunidade e das ações da equipe gestora que extrapolam o universo da sala de aula. Sem dúvidas, tais dinâmicas estão ligadas ao sentimento de pertencimento e carinho que pode ser observado pelos alunos e familiares com relação à escola. Esses sentimentos podem ser observados não só no cuidado com a estrutura física, mas também nos dados levantados por meio dos questionários analisados com relação à opinião da comunidade sobre a qualidade e importância da escola e do trabalho realizado, capacidade da diretora, equipe de professores, etc.

Reitero aqui que os diferenciais desta unidade, com relação à seus projetos e realizações, sem dúvida contribuem efetivamente para o sucesso da unidade, tornando-a um ambiente totalmente diferenciado, propicio ao aprendizado e ao desenvolvimento do aluno como cidadão e sujeito histórico, efetivando o comprometimento de todos os atores envolvidos no processo de construção do conhecimento, tornando-os corresponsáveis pelo sucesso desta escola.

A partir deste estudo, é possível compreender que a atividade da equipe gestora, especialmente a figura do diretor que, em geral, se destaca como grande responsável pela organização escolar é muito complexa e multifacetada. A atuação da equipe gestora requer competências específicas e certa multiplicidade de papéis e formas de agir, de maneira a dar conta das diversas necessidades ou demandas. Uma escola é uma organização altamente

complexa e a sua liderança necessariamente deve atuar enfatizando características distintas em diferentes situações, uma boa liderança deve atuar ora de forma prática e objetiva, ora utilizando-se da sensibilidade ao tomar decisões e resolver conflitos; ora assumindo controle, ora tendo uma postura mais democrática.

Tais características específicas, necessárias para esta função, puderam ser percebidas nas observações feitas nesta escola, de forma que, neste caso, é possível assumir que o trabalho da equipe gestora tem uma grande ligação com a qualidade de ensino de uma escola, haja vista as ações desta equipe poderem determinar ou influenciar fortemente o clima organizacional e a estrutura em que as relações se estabelecem.

Percebe-se que não faz parte do fazer deste grupo apenas a tomada de decisões; é neste meio que se encontra o coração da escola, seu grande núcleo, o local onde podem surgir as iniciativas capazes de transformar a escola em um espaço acolhedor e propício ao desenvolvimento ou num ambiente desgastante e mecânico. O fazer desta diretora junto à equipe gestora deu vida a esta escola, vida que pode ser percebida já pelo lado de fora.

Para finalizar, gostaria de apresentar as 8 (oito) palavras que deram origem aos 08 (oito) artigos da Carta de Intenções desta escola para que o leitor possa entender a essência e filosofia desta instituição, já que esta Carta foi formulada por seus próprios atores pensando nas próximas gerações de alunos, professores, funcionários, voluntários e gestores da escola.

ORGANIZAÇÃO

Artigo 1º - Os alunos, pais, funcionários, professores, voluntários, membros da comunidade e gestores que chegarem na escola²¹ encontrarão uma estrutura agradável cuja estética se define pelo cuidado com a limpeza, a pintura e a conservação do que ali existe.

ACOLHIMENTO

Artigo 2º - Neste ambiente você se sentirá seguro e terá a liberdade de ser quem você é dentro dos limites do convívio com o outro. Para tanto é necessário que nasça em você o sentimento de pertencimento a essa Escola.

VALORES

²¹ O nome da escola foi preservado.

Artigo 3º - Sabedores da educação familiar que vocês trazem consigo, temos o compromisso de complementar sua formação através de uma convivência respeitosa e solidária que mostre que “gentileza gera gentileza”.

INCLUSÃO

Artigo 4º - Muito mais do que falar de pessoas com necessidades especiais admitimos que somos diferentes e que a convivência com a diversidade nos torna melhores.

IGUALDADE

Artigo 5º - Depois de séculos, os valores iluministas ainda estão presentes nesta escola, tanto que segundo Anderson²², (3º E.M., 2013), “nesta escola o aluno é gente e o professor é gente”.

ENSINAGEM

Artigo 6º - Aqui você vivenciará situações únicas nas quais você “ouvirá o canto e cantará... aprenderá e ensinará” (Carolina²³, 3º E.M., 2013).

OPORTUNIDADE

Artigo 7º - Nesta escola você terá oportunidades de desenvolvimento pessoal, físico, intelectual e cultural, através de atividades esportivas, passeios, visitas a museus, universidades e exposições.

SER HUMANO

Artigo 8º - Nesta escola você tem o direito de ser feliz já que encontrará aqui pessoas competentes e preocupadas com o que é essencial: o Ser Humano.

(Baseado no projeto Carta da Vida, de Paulo Freire)

²² O nome do aluno foi preservado, utilizando-se aqui um nome fictício. Esta citação está contida no livro de poesias escrito pelos próprios alunos da 3ª série do Ensino Médio.

²³ O nome da aluna foi preservado, utilizando-se aqui um nome fictício; trata-se da aluna com Síndrome de Down que concluiu sua escolarização, nesta escola, no ano de 2013. Esta citação foi retirada do livro de poesia escrito pelos alunos da 3ª série do Ensino Médio.

REFERÊNCIAS

- AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF; PNUD; MEC/INEP. Indicadores da qualidade na educação. São Paulo: Ação Educativa, 2004
- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional. Brasília: Liberlivros, 2005. p. 7-70.
- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. Etnografia da prática escolar. Campinas: Papirus, 1995.
- AZANHA, José Mário Pires. A Política De Educação Do Estado De São Paulo (Uma Notícia) Considerações Sobre A Política De Educação Do Estado De São Paulo. Educação E Pesquisa: Revista Da Faculdade De Educação Da Usp, São Paulo: V. 30, N. 2, P. 349 - 361, Maio/Ago., 2004.
- AZANHA, José Mario Pires. Melhoria do Ensino e autonomia da escola. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- AZANHA, José Mário Pires. Política E Planos De Educação No Brasil: Alguns Pontos Para Reflexão. Cadernos De Pesquisa, São Paulo: N. 85, P. 70-78, Maio 1993.
- BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, A. As organizações escolares em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- DEMO, Pedro. Combate à Pobreza: Desenvolvimento como oportunidade. Campinas: Autores Associados, 1996. 212 p.
- DEMO, Pedro. Educação e Qualidade. 11. ed. Campinas: Papirus, 2007. Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico.
- FORGIARINI, Solange Aparecida Bianchini. SILVA, João Carlos da. Escola Pública: Fracasso Escolar Numa Perspectiva Histórica. XIX Semana de Educação, Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Paraná. 2007.
- GUEDES, Tais Justo Caniato. Dilemas Organizacionais: Um Estudo De Padrões Organizacionais Em Uma Escola Da Rede Estadual De São Paulo. 2003. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação Escolar, Universidade Estadual Paulista /Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara, 2003.
- IOSIF, Ranilce Mascarenhas Guimarães. A Qualidade da educação na escola pública e o comprometimento da cidadania global emancipada: Implicações para a situação de pobreza e desigualdade no Brasil. 2007. 310 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós - Graduação em Política Social, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2007. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=326>. Acesso em: 13 nov. 2013.
- LOCATELLI, Iza. Ouvindo As Vozes Dos Professores: O Impacto De Uma Proposta De Mudança Curricular Na Rede Pública De Ensino. Teias: Currículo, Cultura, Cidadania, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p.1-12, jun./dez. 2000. Semestral. Disponível em:

<<http://www.periodicos.proped.pro.br/index.php/revistateias/issue/view/7>>. Acesso em: 02 dez. 2013.

LUCKESI, Cipriano C. Prática Escolar: do erro como fonte de castigo ao erro como fonte de virtude. In: Avaliação da aprendizagem escolar. 19ª ed. São Paulo: Cortez, 2008. P. 48-59.

MENEZES, Luiz Carlos de. Rever o quê, mudar por quê. Revista Acesso, Revista Acesso: revista de educação e informática, n.14, São Paulo: FDE, dez. 2000.

MONTEIRO, Sueli Aparecida Itman. Projeto ético-pedagógico para a reconstituição dos valores microgrupais entre adolescentes de escolas públicas de Araraquara-SP e Região. Araraquara: PROEX, 2010/2011. P. 01 – 49.

MOURA, Elaine Maria Salles Landell de. Uma reflexão conjunta sobre o cotidiano da escola de Primeiro Grau. Série Idéias n. 8, São Paulo: FDE, 1998.

NÓVOA, António (1992). As Organizações Escolares em Análise (pp.15-42). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Da universalização do ensino fundamental ao desafio da qualidade: uma análise histórica. Educação e Sociedade. Campinas, v. 28, n. 100, Especial, out. 2007, p. 661-690. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>.

RIBEIRO, Ricardo. Incubadora de Gestores: Um outro olhar sobre as escolas públicas. 2013. Disponível em: <<http://www.fclar.unesp.br/#!/pesquisa/grupos-de-pesquisa/incubadoras-de-novos-gestores/>>. Acesso em: 02 jan. 2014.

SACRISTÁN, J. Gimeno. Compreender e transformar o ensino / J. Gimeno Sacristán e A. I. Pérez Gómez; trad. Ernani F. da Fonseca Rosa – 4. ed. – ArtMed, 1998.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP). Comunicado CGEB/CIMA. 31-7-2012. Avaliação da Aprendizagem em Processo – Terceira Edição – Segundo Semestre de 2012. São Paulo: SE,

SÃO PAULO. SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO (SEE/SP). Escolas da rede estadual promovem dia de autoavaliação nesta quarta-feira (10). 2013. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/escolas-da-rede-estadual-promovem-dia-de-autoavaliacao>>. Acesso em: 09 ago. 2013.

SÃO PAULO. SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO (SEE/SP). Escolas estaduais terão professor-auxiliar e novos modelos de recuperação. 2012. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/escolas-estaduais-terao-professor-auxiliar-e-novos-modelos-de-recuperacao>>. Acesso em: 09 ago. 2013.

SOARES, José Francisco (Coord). Escola eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Game/FAE/UFMG, Seprac, 2002.

TEIXEIRA, Maria Cecília Sanchez. Sócio-Antropologia Do Cotidiano E Educação: Uma Perspectiva Paradigmática. Educação e Filosofia, Uberlândia, v. 8, n. 15, p.75-82, jan./jun. 1994

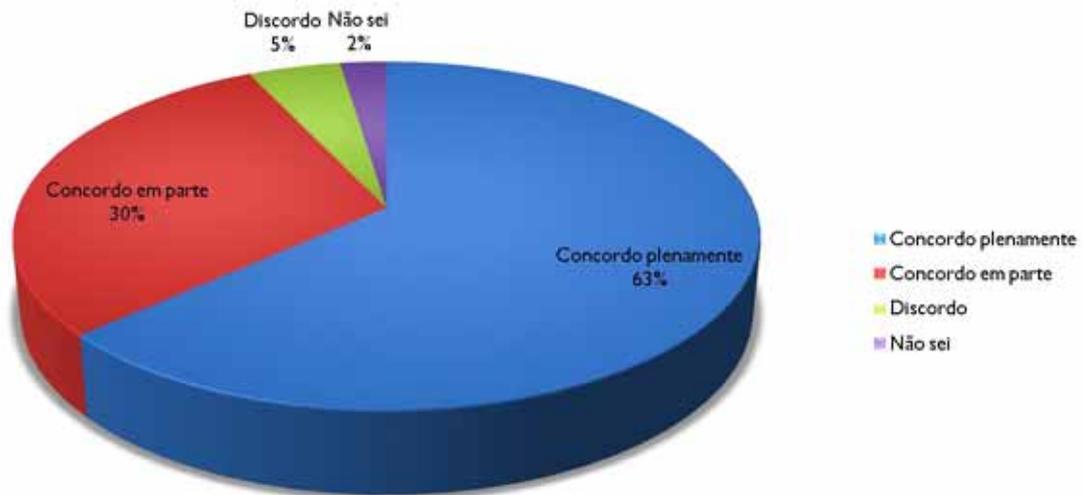
THURLER, Monica G. A eficácia das escolas não se mede: ela se constrói, negocia-se, pratica-se e se vive. Série Idéias n.30, São Paulo: FDE, 1998.

VELZEN, Boudewijn A. M. van. Organizações escolares: cultura, missão, mudança, estratégia, equipe e liderança. In: Mudar para melhor: pequenos passos rumo ao êxito para todos. São Paulo: SE/APS, 1997.

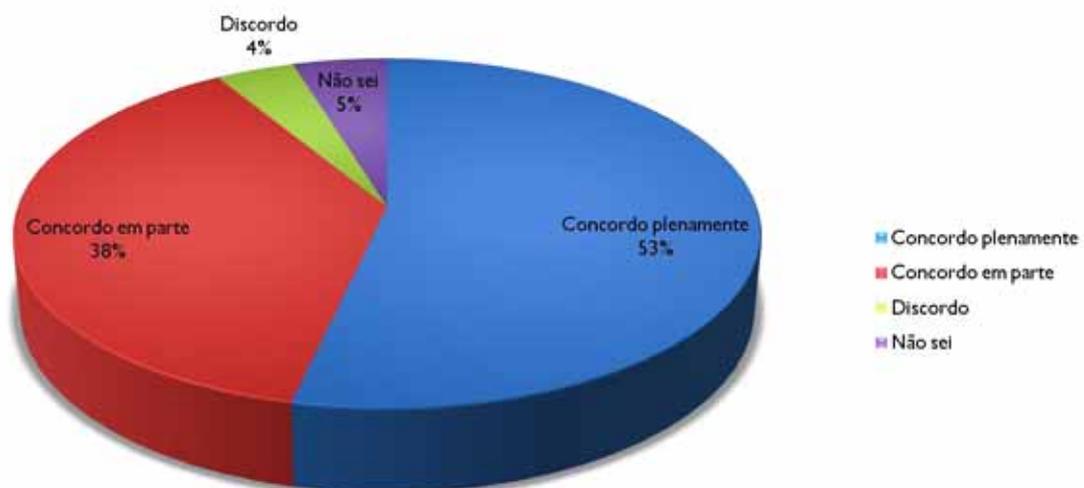
APÊNDICES

APÊNDICE A - GRÁFICOS DO QUESTIONÁRIO PARA PAIS E ALUNOS – SARESP 2013 (ENSINO FUNDAMENTAL)

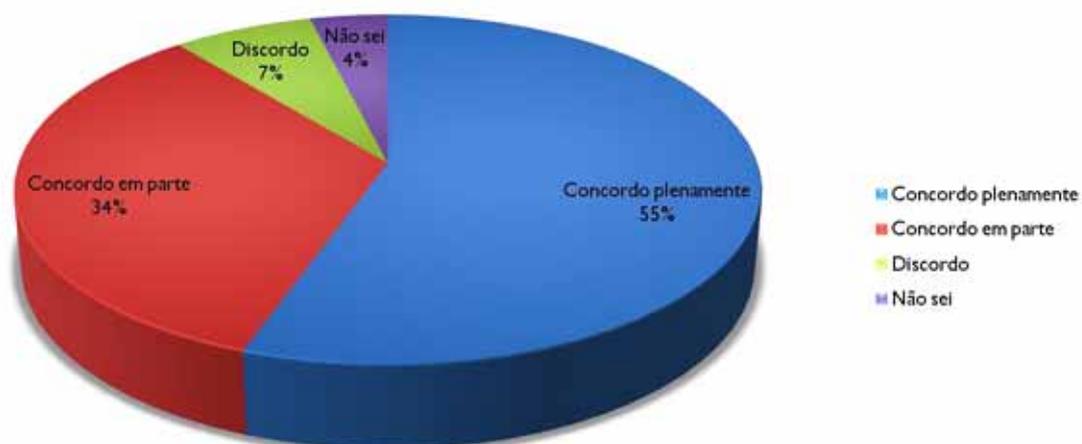
2.1. Eu recebo informação da escola sobre o progresso de meu filho.



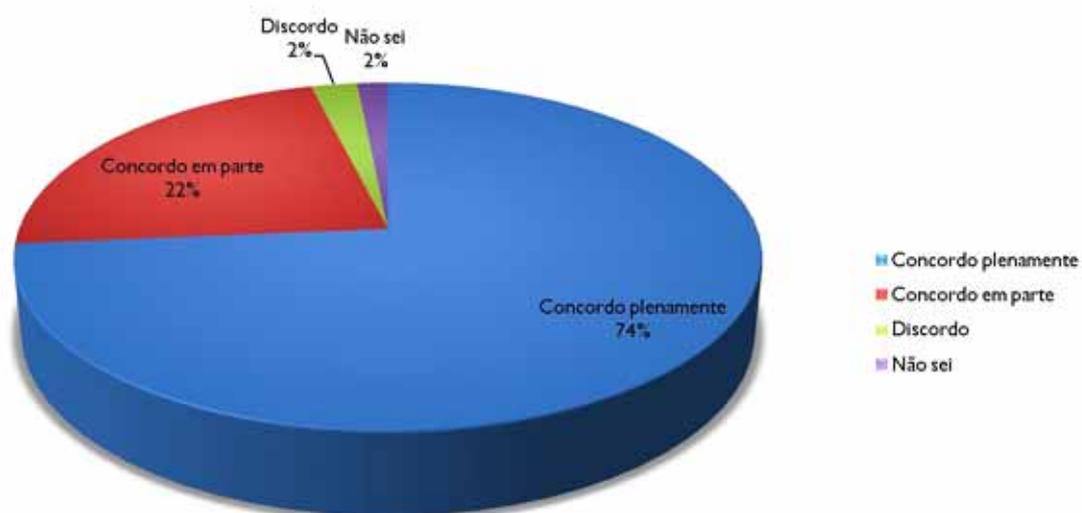
2.2. Eu sei o que os professores querem do meu filho.



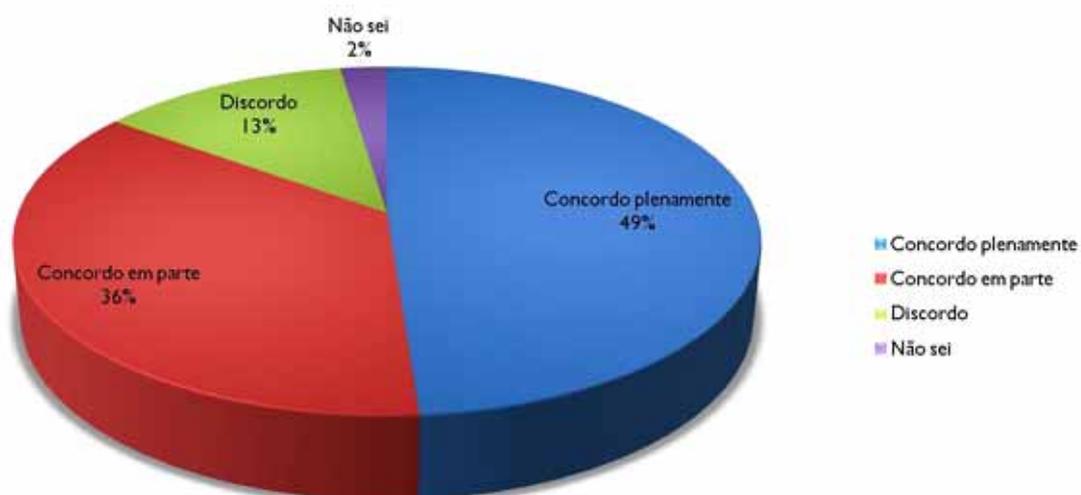
2.3. Meu filho está seguro na escola.



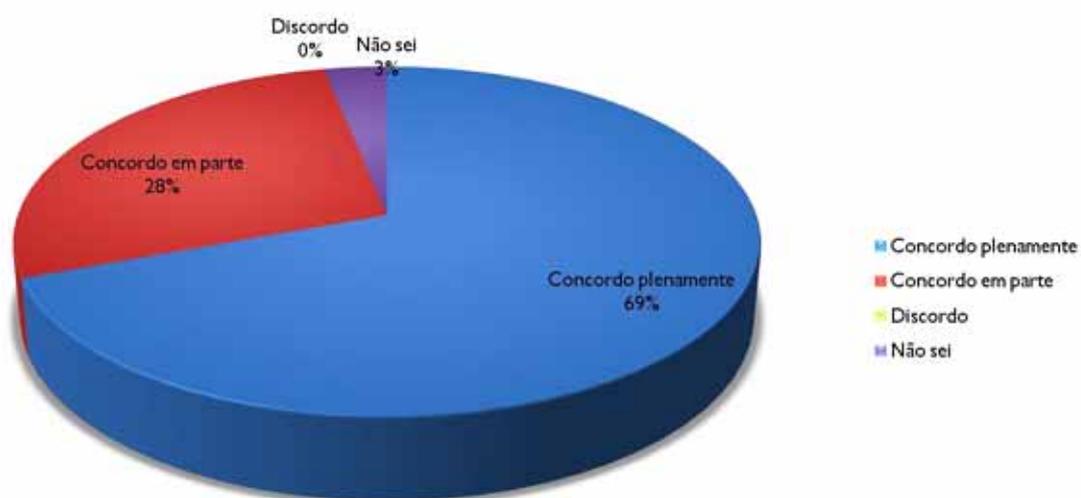
2.5. A escola é um ótimo ambiente de estudo para os alunos.



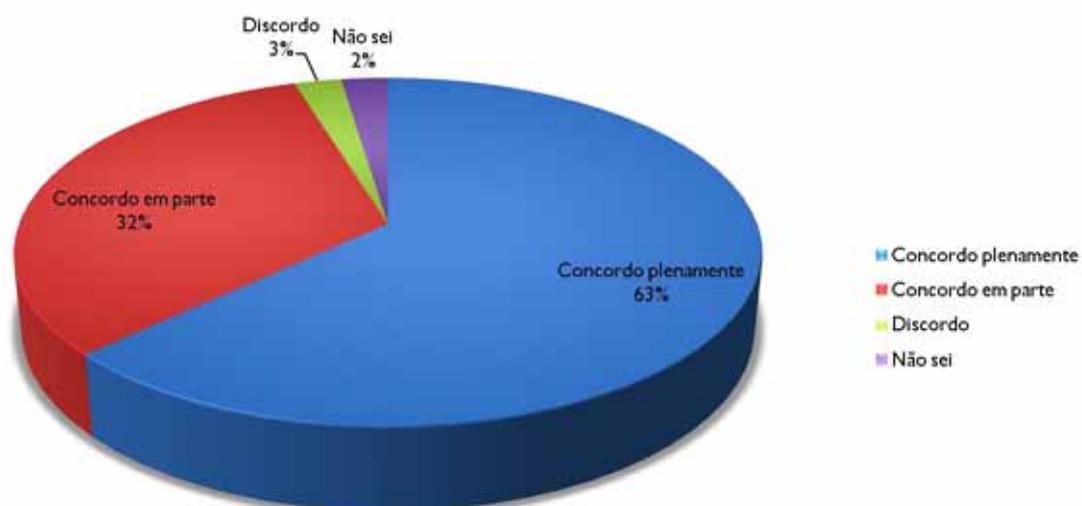
2.7. A escola me dá informações claras sobre o que ensina ao meu filho.



2.9. A escola é valorizada pela comunidade.



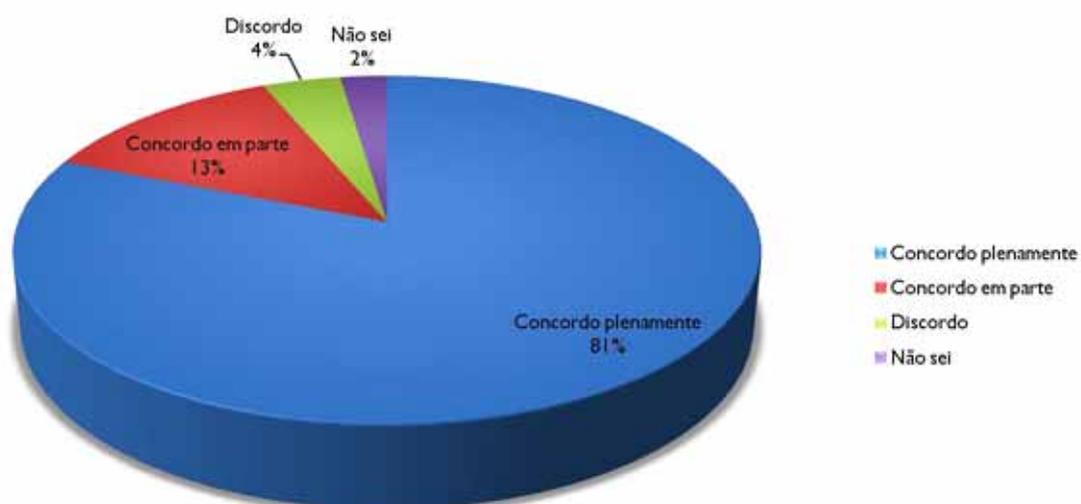
2.12. Eu considero que os professores são muito capazes.



2.15. Eu gostaria que meu filho estudasse em outra escola.



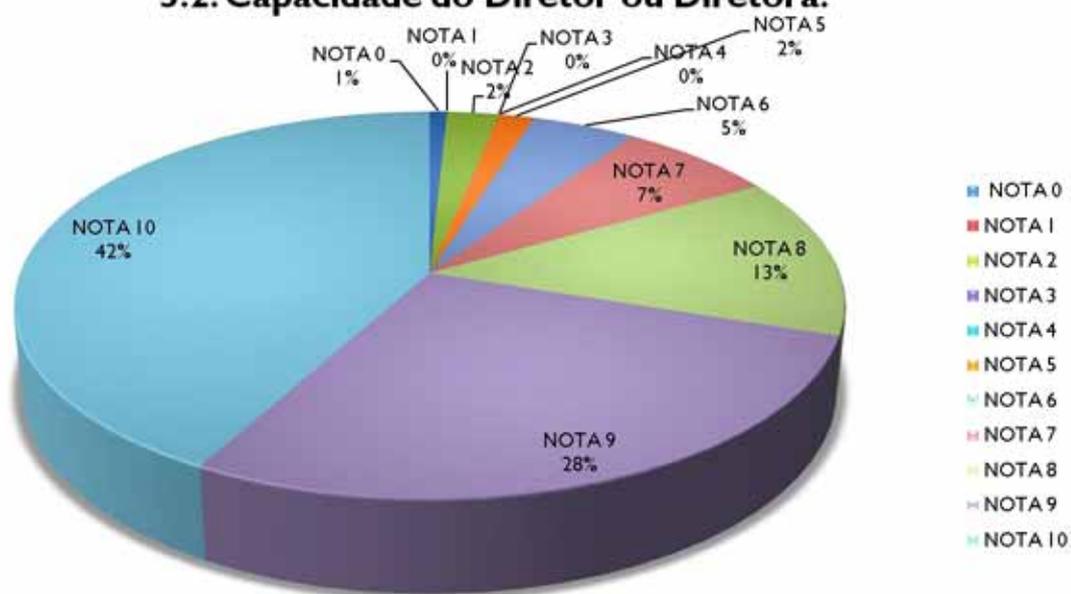
2.17. Quando há algum problema, sou rapidamente chamado na escola.



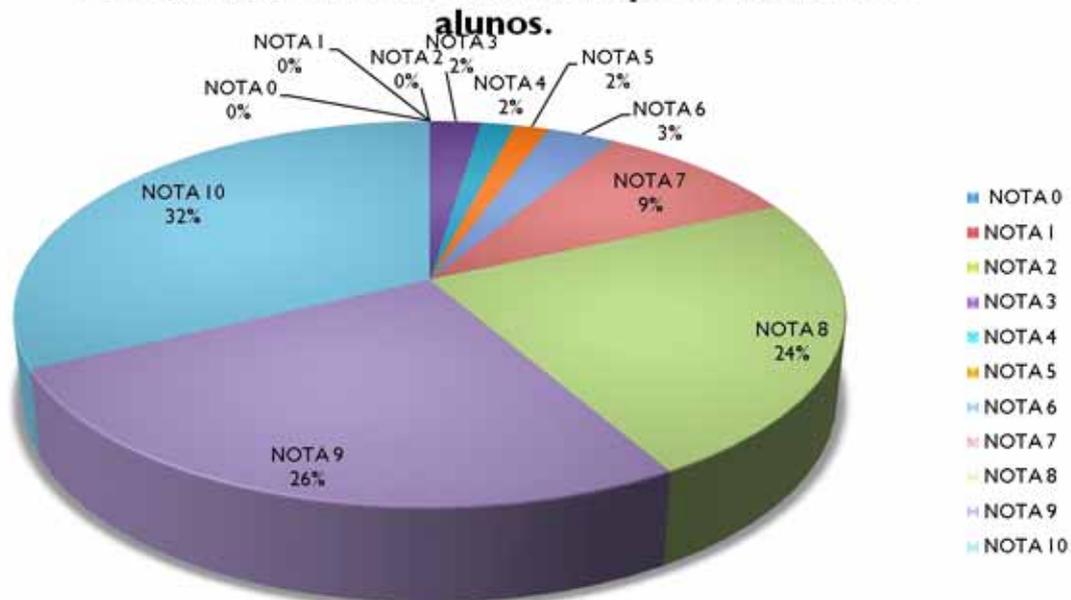
2.20. A escola não se importa quando meu filho falta.



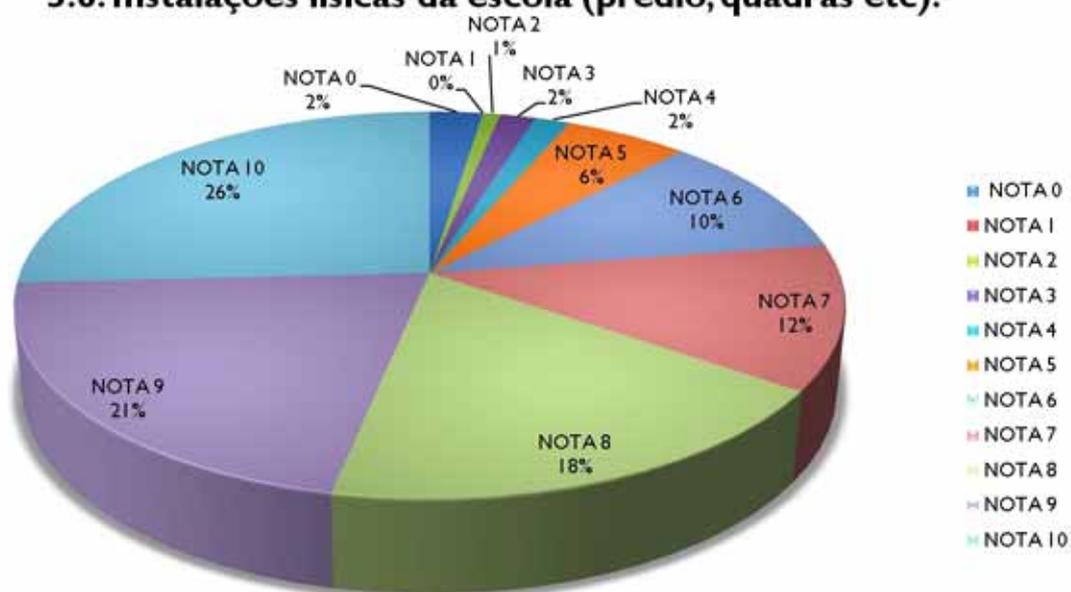
3.2. Capacidade do Diretor ou Diretora.



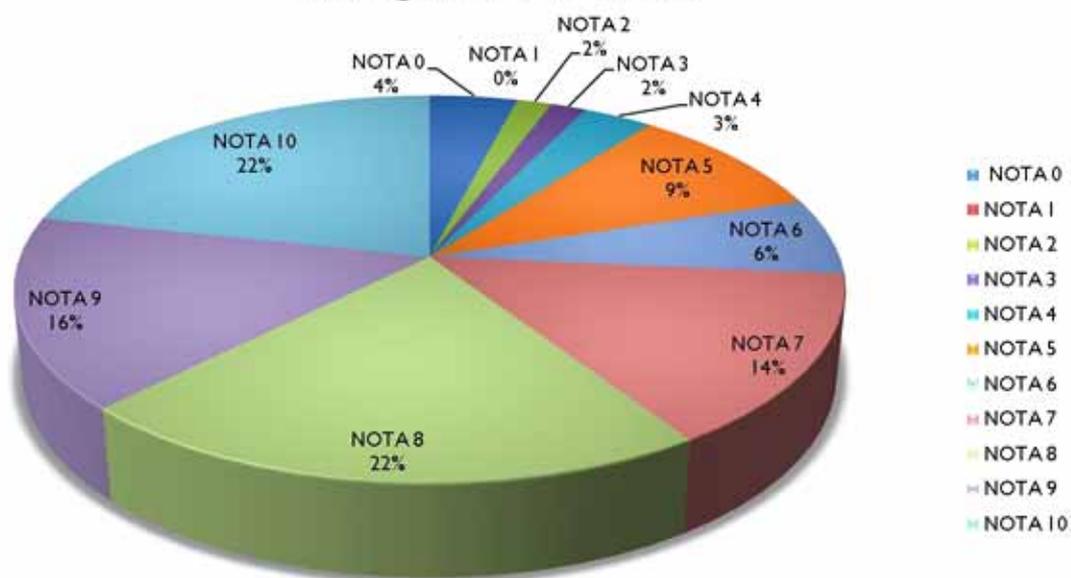
3.6. Qualidade dos Profissionais que atendem aos alunos.



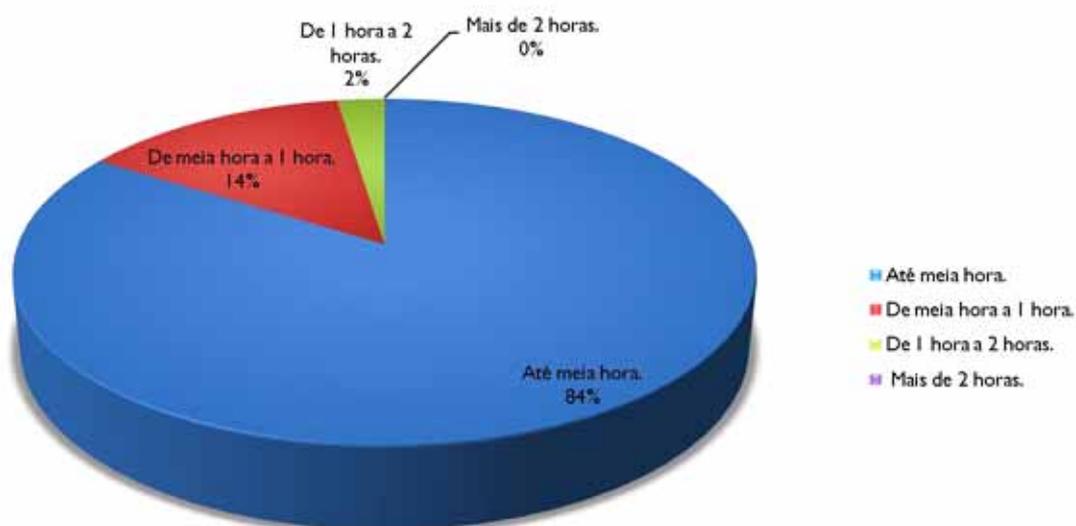
3.8. Instalações físicas da escola (prédio, quadras etc).



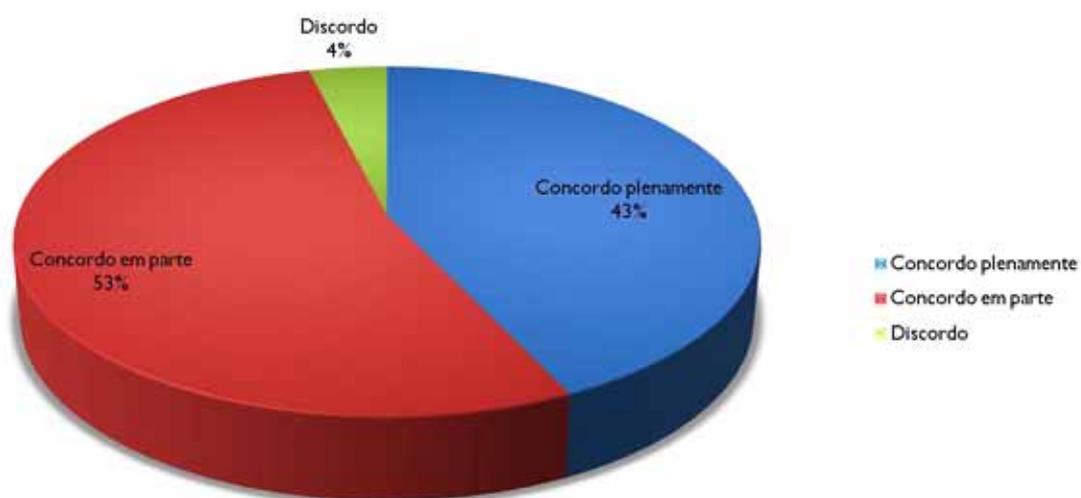
3.9. Segurança da escola.



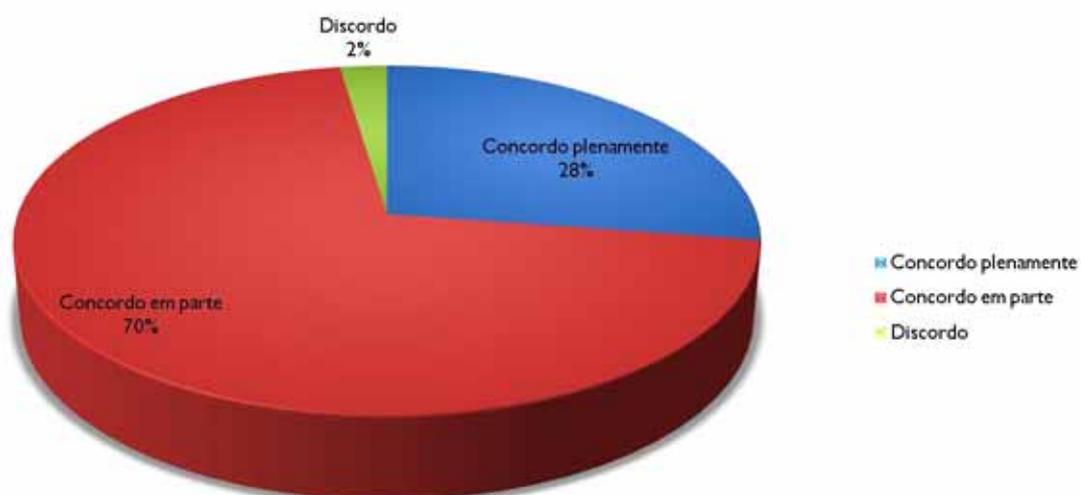
15. Quanto tempo seu filho leva no trajeto de sua casa até a escola?



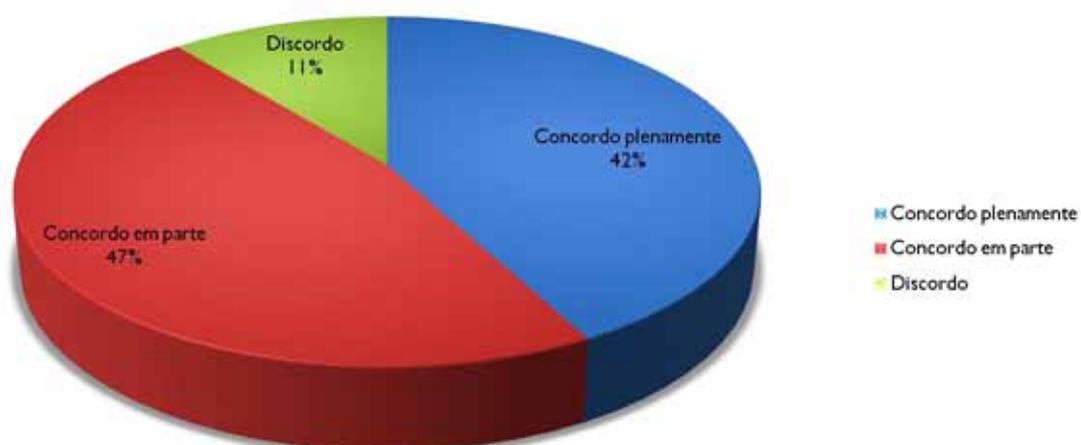
34. I. Minha escola é um lugar agradável.



34.3. Eu gosto das atividades que faço na classe.



34.4. Eu gosto de ficar na escola.



34.5. O que eu faço na escola é perda de tempo.

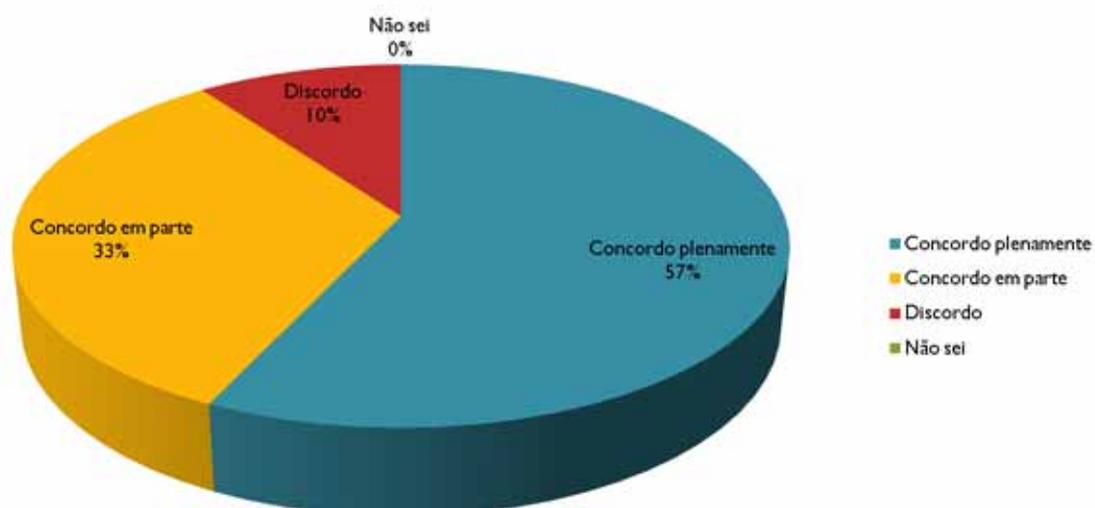


57. Nos dias de aula você trabalha?

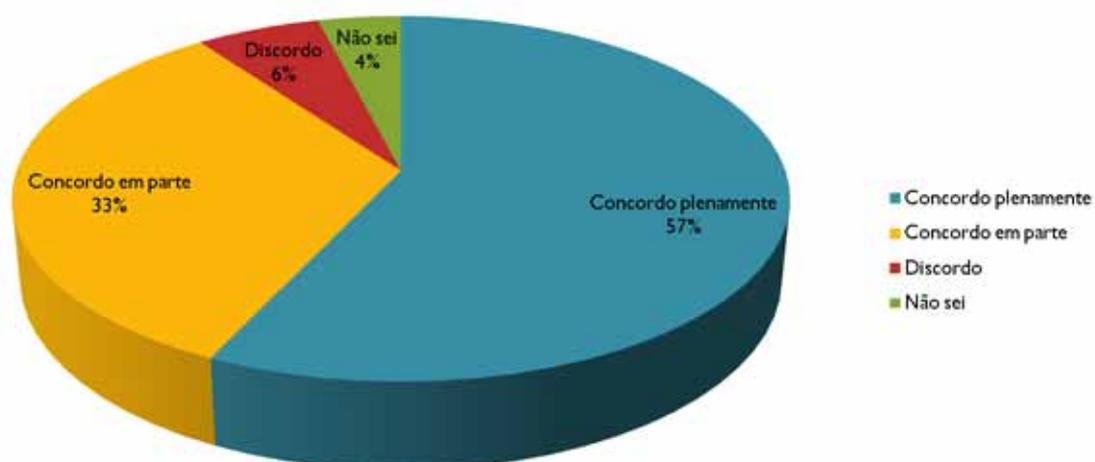


APÊNDICE B - GRÁFICOS DO QUESTIONÁRIO PARA PAIS E ALUNOS – SARESP 2013 (ENSINO MÉDIO)

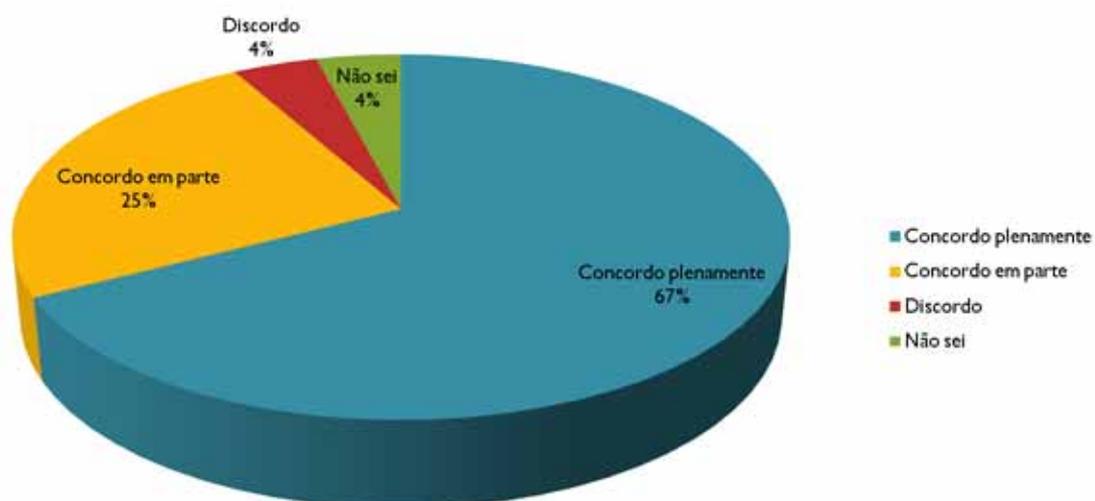
2.1. Eu recebo informação da escola sobre o progresso de meu filho.



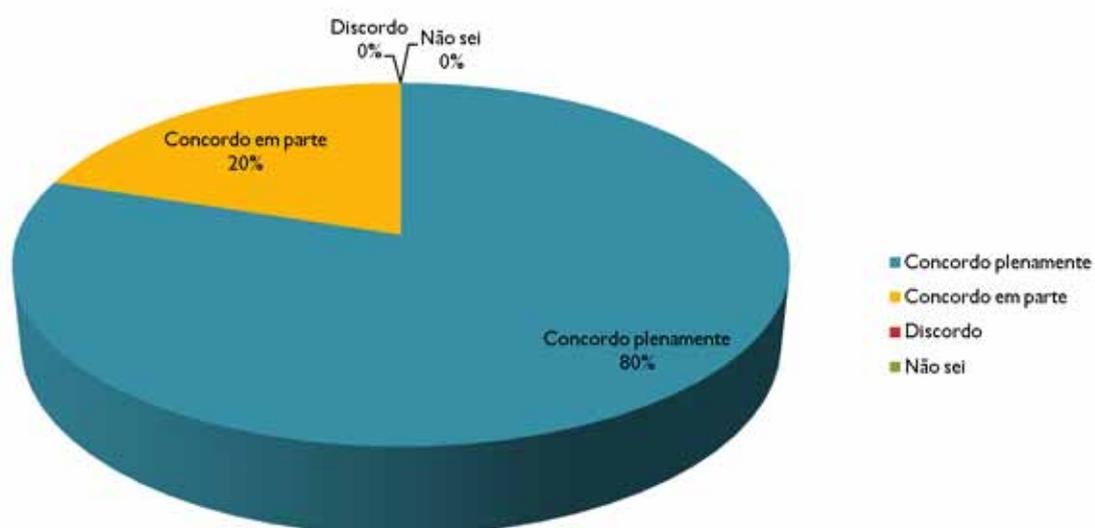
2.2. Eu sei o que os professores querem de meu filho.



2.3. Meu filho está seguro na escola.



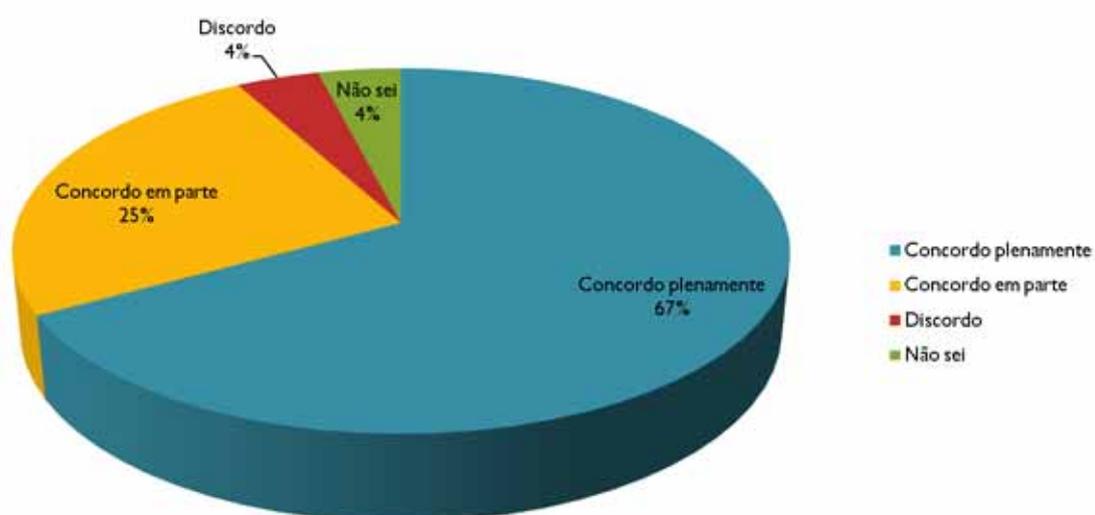
2.5. A escola é um ótimo ambiente de estudo para os alunos.



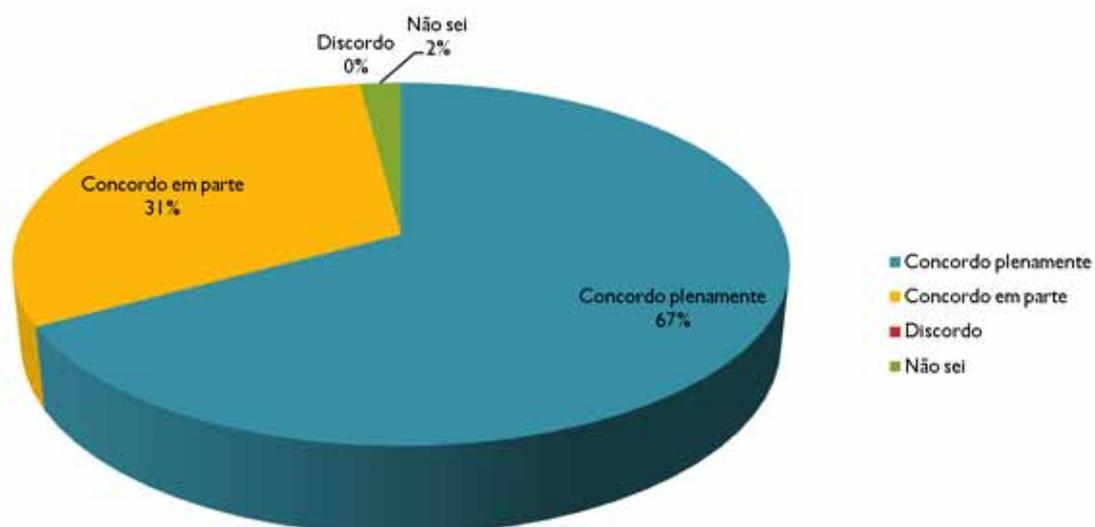
2.7. A escola me dá informações claras sobre o que ensina ao meu filho.



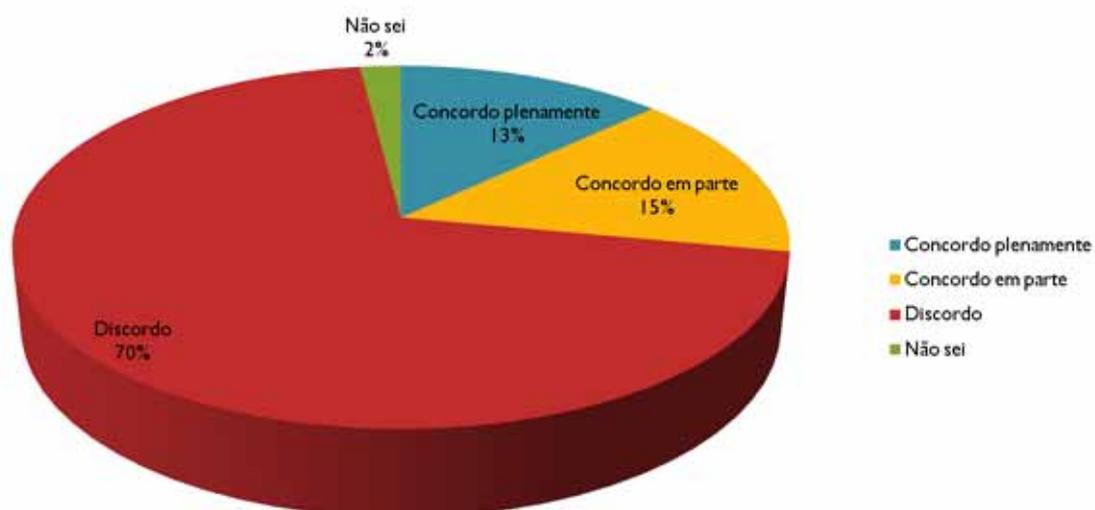
2.9. A escola é valorizada pela comunidade.



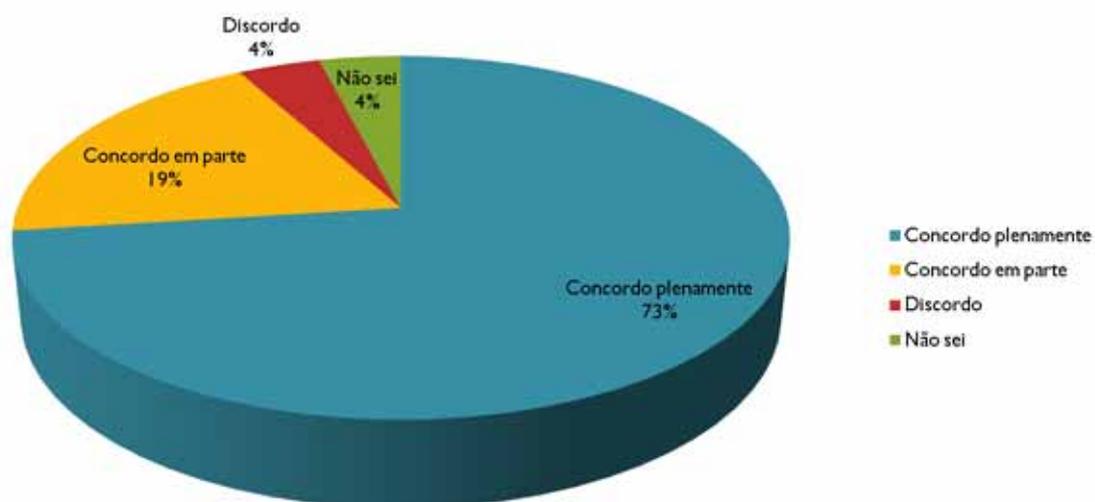
2.12. Eu considero que os professores são muito capazes.



2.15. Eu gostaria que meu filho estudasse em outra escola.



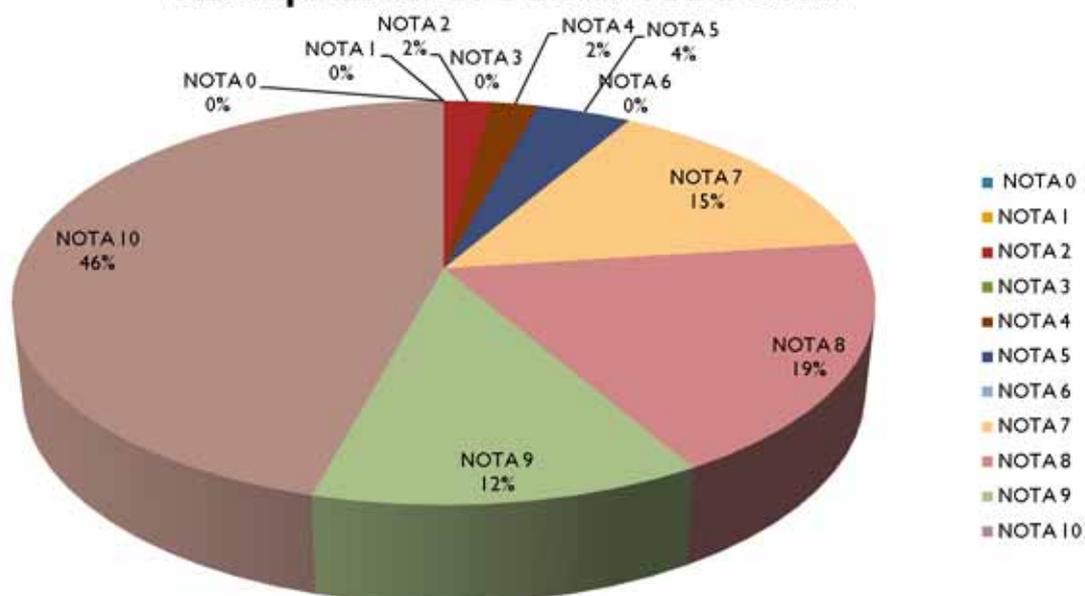
2.17. Quando há algum problema, sou rapidamente chamado na escola.



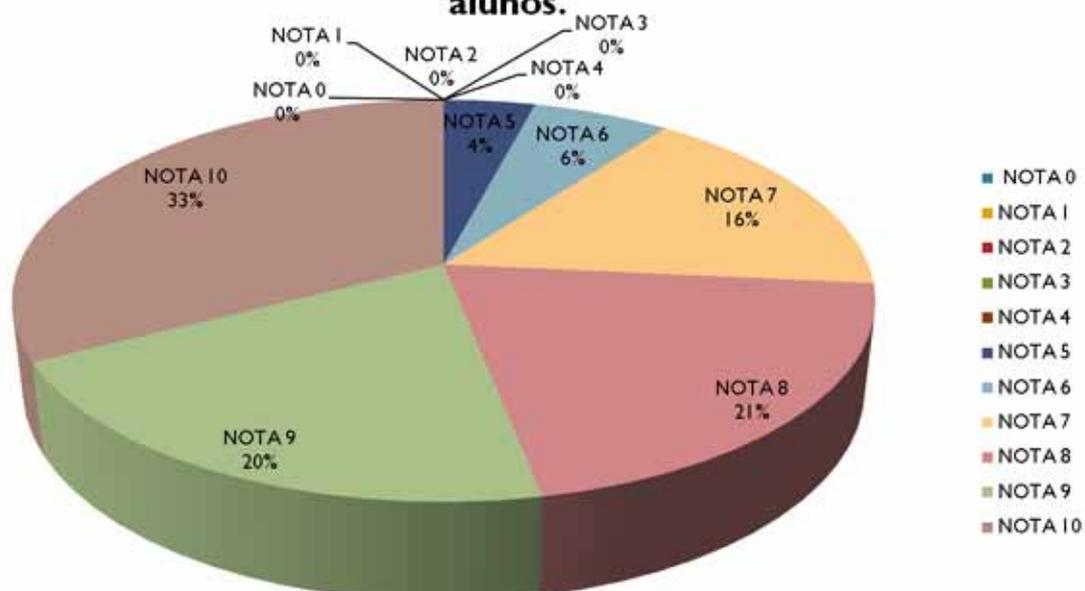
2.20. A escola não se importa quando meu filho falta.



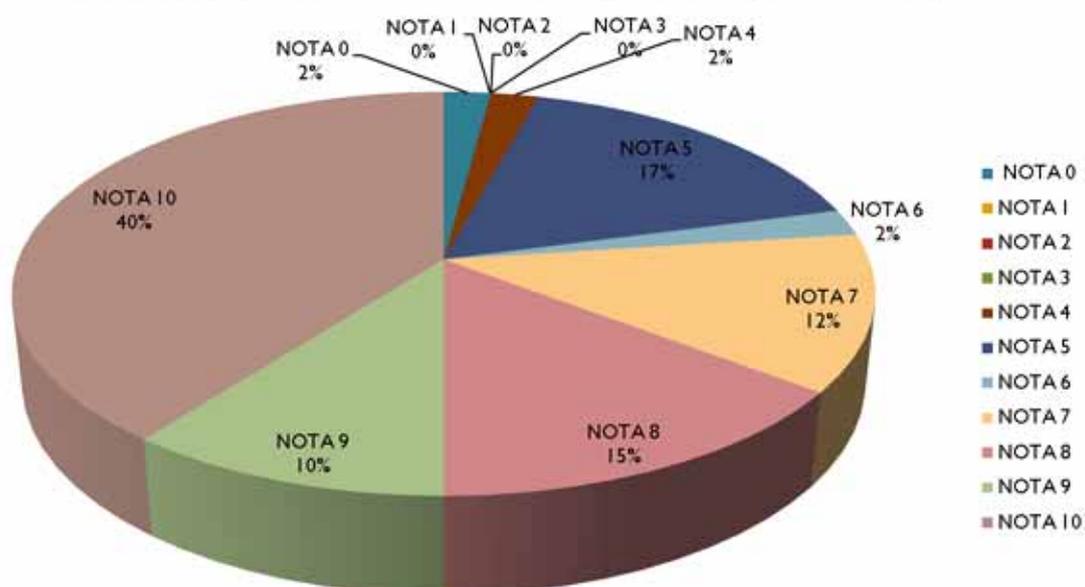
3.2. Capacidade do Diretor ou Diretora.



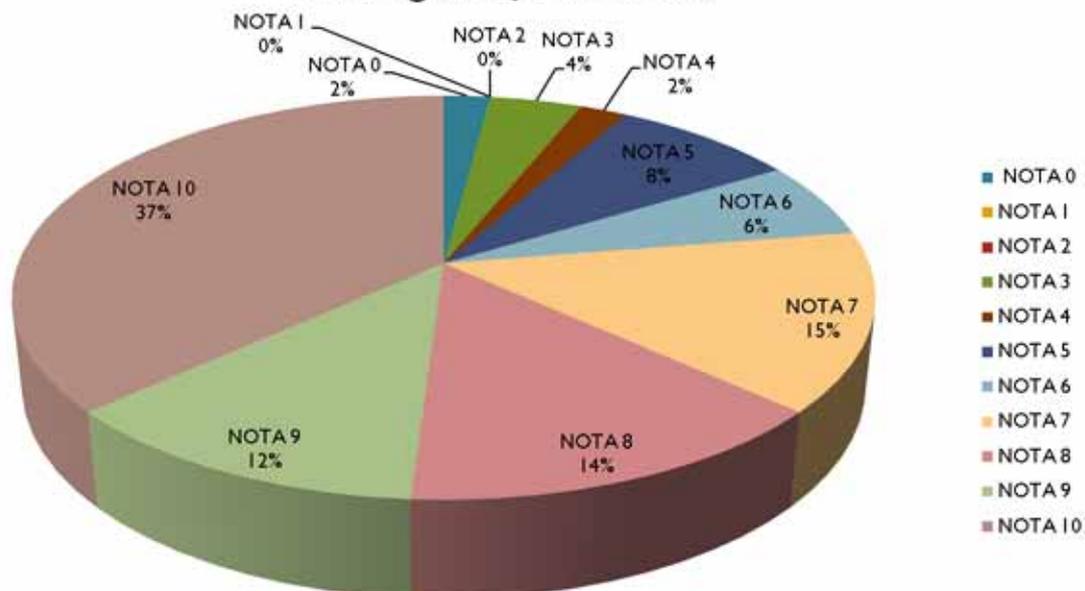
3.6. Qualidade dos Profissionais que atendem aos alunos.



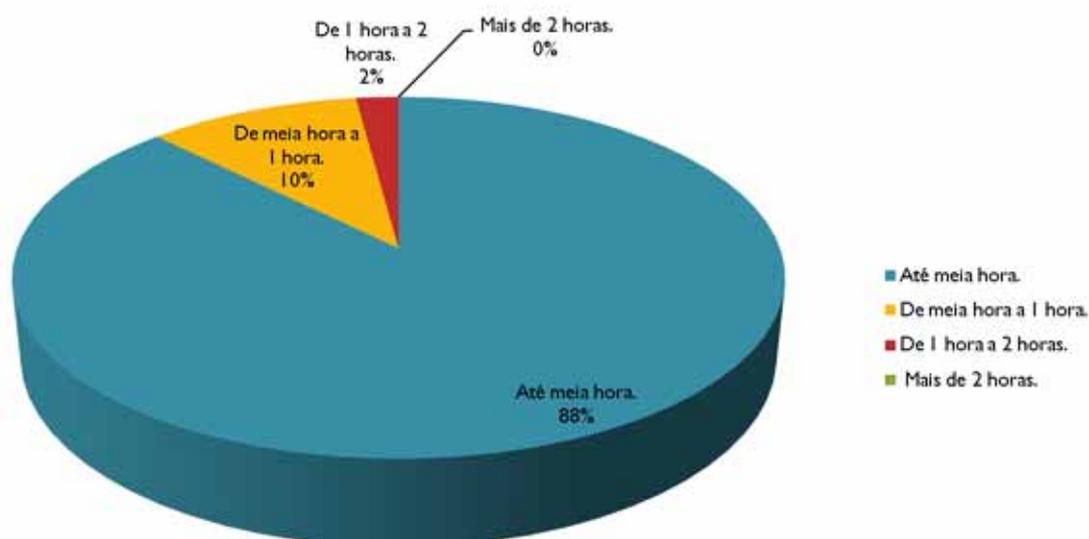
3.8. Instalações físicas da escola (prédio, quadras etc).



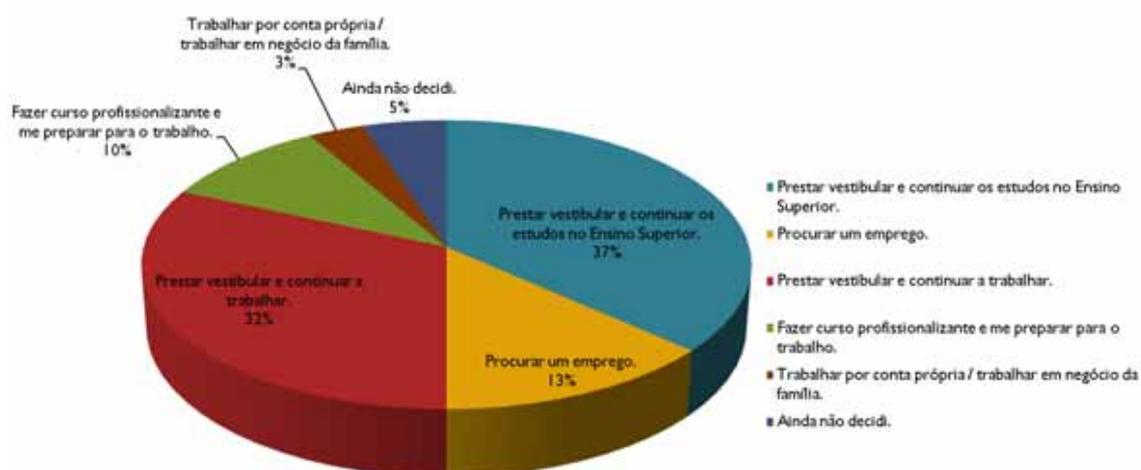
3.9. Segurança da escola.



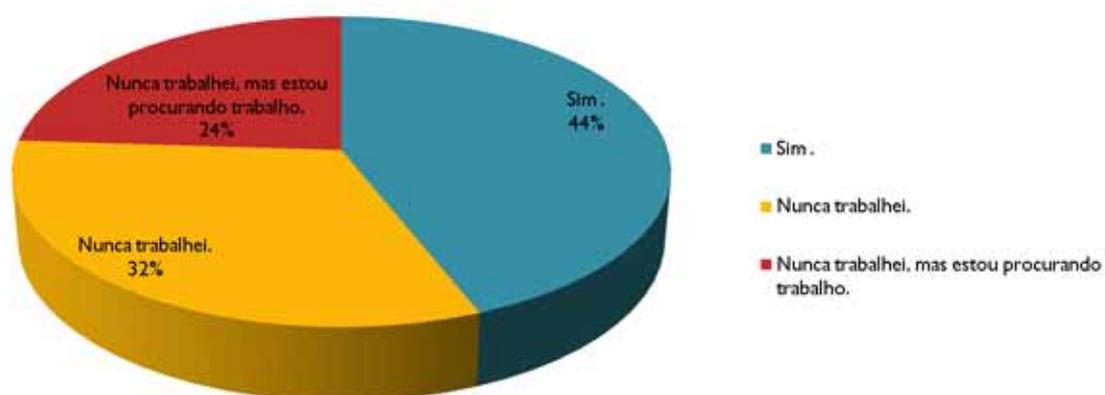
15. Quanto tempo seu filho leva no trajeto de sua casa até a escola?



53. Qual é a principal decisão que você vai tomar quando concluir o Ensino Médio?



57. Você trabalha ou trabalhou ganhando algum salário ou rendimento?



ANEXOS

ANEXO A – FOTOGRAFIAS DA ESCOLA

Figura 1 – Entrada principal da escola



Figura 2 – Hall da entrada principal



Figura 3 – Hall da entrada principal



Figura 4 – Bebedouro refrigerado localizado no pátio interno



Figura 5 – Lavatório do banheiro dos alunos



Figura 6 – Parede do corredor das salas de aula



Figura 7 – Sala de aula



Figura 8 – Sala de aula



Figura 9 – Gramado entre o pátio e a quadra de esportes



Figura 10 – Gramado entre o pátio e a quadra de esportes

ANEXO B – CARTA AOS PAIS

Carta aos Pais

Prezado pai, mãe ou responsável pelo(a) aluno(a)

Parabenizamos vocês pela escolha da nossa escola²⁴ para dar início a essa nova etapa da vida escolar de seu filho(a).

É importante que todos vocês saibam, inclusive os seus filhos, que esta escola ficou em 1º lugar, dentre todas as escolas do município de Araraquara, no SARESP de 2011. Contamos com o(a) seu(sua) filho(a) para continuarmos a ter uma escola melhor nos próximos anos e, para isso, é necessário o esforço de todos para ajudá-lo a ir bem.

A família deve perceber que na primeira etapa de estudos do Ensino Fundamental Ciclo I seu filho tinha apenas três professores durante toda semana; agora, no Ciclo II do Ensino Fundamental (de 5ª a 8ª séries) ele terá 08 professores de diferentes disciplinas durante a semana, a saber: 02 aulas de Inglês, 02 aulas de Arte, 02 aulas de Educação Física, 04 aulas de Ciências, 04 aulas de História, 04 aulas de Geografia, 06 aulas de Português e 06 aulas de Matemática. Portanto, o acompanhamento da família é extremamente necessário e importante para que a criança seja um estudante bem sucedido em sua aprendizagem.

Recomendamos, com relação à organização dos materiais, que o aluno não use fichário, pois isso dificulta o acompanhamento por parte da escola e da família e o aluno perde a noção da seqüência das matérias, já que acaba trazendo apenas as folhas em branco que usará nas aulas do dia.

O caderno facilita, e muito, o acompanhamento diário feito pelos pais ou responsáveis; por exemplo, um caderno de 10 matérias do Kit de Material do

²⁴ O nome da escola foi preservado.

aluno, recebido no início do ano letivo poderá ser utilizado em todas as disciplinas evitando, inclusive, o peso da mochila e problemas de coluna.

Informamos que o uniforme da escola foi desenvolvido pelos próprios alunos da escola e contamos com sua compreensão para o uso deste instrumento de segurança para o seu filho (a).

O horário de aulas para o ano de 2013 será das 13h10 às 18h30.

As gestoras e professores coordenadores da escola se colocam a disposição para atendimento dos responsáveis e de seus filhos pelo telefone²⁵.

A Secretaria da escola atende o público externo das 8:00h às 11:00h e das 13:00h às 16:00h e fará a **matrícula** de seu filho (a) no período de **07 a 14 de novembro de 2012**.

Os documentos necessários para a matrícula serão informados no guichê da secretaria.

Obs.: não será feita a matrícula sem todos os documentos solicitados.

Atenciosamente

Que seus filhos sejam muito felizes na nossa escola.

Diretora de Escola

²⁵ O número do telefone foi preservado.