

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

**ROSA MARIA DE ANDRADE PONTES**

**TRAJETÓRIA AUTOBIOGRÁFICA DE UMA GESTORA ESCOLAR**

**MOSSORÓ/RN  
2014**

**ROSA MARIA DE ANDRADE PONTES**

**TRAJETÓRIA AUTOBIOGRÁFICA DE UMA GESTORA ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Educação na Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Educação pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

Orientadora: Arilene Maria Soares de Medeiros

**MOSSORÓ/RN**  
**2014**

**Catálogo da Publicação na Fonte.  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.**

Pontes, Rosa Maria de Andrade  
Trajetória autobiográfica de uma gestora escolar. / Rosa Maria de  
Andrade Pontes. – Mossoró, RN, 2013.

158 p.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> ArileneMaria Soares de Medeiros.

Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Estado do Rio  
Grande do Norte. Programa de Pós-Graduação em Educação.

1. Gestão Escolar. 2. Conselho Escolar. 3. Educação - Inclusão. I.  
Medeiros, ArileneMaria Soares de. II. Universidade do Estado do Rio  
Grande do Norte. III. Título.

UERN/BC

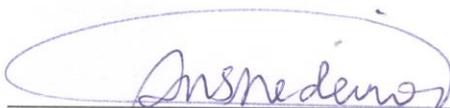
CDD 371.2

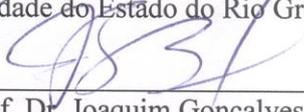
ROSA MARIA DA ANDRADE PONTES

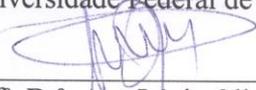
TRAJETÓRIA AUTOBIOGRÁFICA DE UMA GESTORA ESCOLAR

DATA DE APROVAÇÃO: 21 / 08 / 2014.

COMISSÃO EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Arilene Maria Soares de Medeiros  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Joaquim Gonçalves Barbosa  
Universidade Federal de São Carlos

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Lúcia Oliveira Aguiar  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Ao meu marido João Carlos, que muito me incentivou nessa caminhada do Mestrado e me conduziu pelas estradas entre Fortaleza e Mossoró; o meu muito obrigada!

Aos meus filhos amados, sinônimos de muitas lutas; por vocês superei muitos obstáculos:

Lívia Maria, a primogênita, meu primeiro desafio na arte de ser mãe e inspiradora dos mistérios maternais;

Daniel, meu presente de Deus, meu companheiro quando pequeno e meu desafio ainda hoje, pois tento entendê-lo e protegê-lo dele mesmo.

Sem vocês, minha vida teria sido monótona, sem graça e sem amor.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, senhor da minha vida, pois sem ele não somos nada.

Ao anjo que Deus colocou na minha vida e me conduziu ao Mestrado da UERN, a amiga Tereza Zaranza.

À Professora Doutora Arilene Maria Soares de Medeiros, minha orientadora, por ter acreditado no meu potencial e visto na minha experiência como Gestora uma importância que nem eu mesma via, bem como pelo apoio nas horas mais difíceis. Você me orientou com simplicidade e sabedoria na construção de novas aprendizagens que foram imprescindíveis para a conclusão desta pesquisa.

À Professora Doutora Ana Lúcia Aguiar, de forma especial pelo seu acolhimento carinhoso em minicursos e sala de aula, por fazer parte da minha banca de defesa e por sua dedicação e entusiasmo à educação. Aprendi muito com seus ensinamentos sobre História de Vida!

Ao Professor Doutor Joaquim Gonçalves Barbosa, por sua abertura ao diálogo e à reflexão de conceitos, valores e princípios norteadores das práticas educativas. Agradeço as primeiras conversas no início do Mestrado e, atualmente, as contribuições que surgiram durante e depois da conclusão deste trabalho.

A todos os professores do Mestrado em Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, pelos aprendizados adquiridos no espaço de sala de aula.

Aos amigos de caminhada no Mestrado, pelas muitas horas juntos em sala de aula, nos eventos, estudos, lanches, almoços, conversas, aprendizados, risos, especialmente a Josilene, Sâmira e Thereza, que se tornaram amigas. Independentemente do caminho que cada uma seguir, nossa amizade e respeito sempre nos acompanharão.

Aos meus pais, primeiros professores dos ensinamentos da vida, especialmente à minha mãe, minha grande incentivadora, que fez infinitos sacrifícios para encaminhar suas filhas nos caminhos da educação. Dizer obrigada é pouco; meu eterno reconhecimento pelo esforço realizado e pela companhia nas viagens a Mossoró, quando o João Carlos não podia me levar.

À Tia Socorro, que tão bem me acolheu em sua casa em Mossoró, com seus cuidados e preocupação com o meu bem-estar.

À Titia Maria, que também disponibilizou sua casa para me acolher com muito carinho. O meu reconhecimento!

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo discutir a gestão escolar à luz da trajetória autobiográfica de uma Gestora escolar, cuja experiência se dá em uma escola pública do Sistema Municipal de Fortaleza-CE. Utiliza-se a metodologia de História de Vida como aporte metodológico, fundamentando-se em Josso (2010), Pollack (1992), Bueno (2002), Ferrarotti (1998), Dominicé (1990). Por sua vez, a abordagem da temática Gestão Escolar encontra-se baseada em Fortuna (2000), Medeiros (2007), Barbosa (2006) e Paro (2001, 2007, 2011). Pontua-se que a memória individual e a memória coletiva convivem juntas, uma ajudando a outra a relembrar as trajetórias individual e profissional. A Gestão Escolar é discutida a partir de momentos marcantes da trajetória profissional: a participação e as decisões dentro do Conselho Escolar (CE); a experiência da Inclusão “imposta” à escola; a criação das rodas de conversas com os pais; o Projeto “Gentileza gera Gentileza”. Aprendi com Paro (2011) e Fortuna (2000) que a participação da comunidade escolar, dentro do CE, é regida por condicionantes institucionais, políticos e psíquicos. Percebi, com o auxílio dos autores estudados, que a relação que tive com meu pai foi decisiva para tornar-me uma Gestora avessa ao autoritarismo e sempre querer compartilhar com meus pares as decisões. A principal conclusão deste trabalho é a de que a gestão democrática apresenta seus limites dentro do espaço escolar, pois, quando a comunidade escolar não chega a um consenso, o autoritarismo acaba prevalecendo.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. História de Vida. Conselho Escolar. Inclusão.

## **ABSTRACT**

The object of this Master's thesis is to discuss the school management in light of autobiographical trajectory of a school manager whose experience takes place in a public school system of the City of Fortaleza. Uses the methodology of life history as a methodological contribution, stating in Josso (2001), Pollak (1992), Bueno (2002), Ferraroti (1998), Dominicé (1990). In turn, the School Management in Fortuna (2000), Medeiros (2007), Barbosa (2006), Paro (2001, 2007 e 2011). Scores to individual memory and the collective memory that live together, one helping the other to recall the trajectories: individual and professional. The school management is discussed from important moments in professional life: the participation and decisions within the School Council (EC); the experience of Inclusion 'imposed' to school; creating the wheels conversations with parents; The Project 'Kindness generates Kindness'. Learned from Paro (2011) and Fortune (2000) participation within the EC, the school community is governed by institutional, political, and psychological constraints. Realized with the help of the authors studied the relationship I had with my father was decisive to become a management averse authoritarian and always want to share with my peers decisions. The main conclusion that is reached with this work is that the democratic management has its limits within the school environment, not when the school community reaches a consensus, just authoritarianism prevailing.

**Keywords:** School Management. Life History. School Board. Inclusion.

## SONETO DA CAMINHADA

Hana Livia

Entre passos certos

E topadas erradas,

Observando casos e acasos da vida,

Aceito mais ainda que vivam por conta do acaso.

E o grande dilema

Já não é mais problema, é resposta.

E ser ou não ser

Já não é mais questão, é a solução.

E assim

Perseguindo o que tiver de ser,

Traçamos a longa caminhada da vida.

Podendo dar grandes passos certos,

Podendo dar grandes topadas erradas

E tentando conquistar o que tiver de ser.

## **LISTA DE SIGLAS**

AEE – Atendimento Educacional Especializado

AVC – Acidente Vascular Cerebral

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CE – Conselho Escolar

CIES – Centro Integrado de Educação e Saúde

ECC – Encontro de Casais com Cristo

EJA – Educação de Jovens e Adultos

EMEIF – Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IJF – Instituto Dr. José Frota

LIE – Laboratório de Informática Educacional

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

POSEDUC – Programa de Pós-Graduação em Educação

PPP – Projeto Político-Pedagógico

PROJOVEM – Programa Nacional de Inclusão de Jovens

SER – Secretaria Executiva Regional

SINDIUTE – Sindicato dos Trabalhadores da Educação

SME – Secretaria Municipal da Educação

SPAECE – Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará

UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

UTI – Unidade de Terapia Intensiva

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Trabalhos acadêmicos sobre Conselho Escolar – 2002 a 2012.....	100
QUADRO 2 – Trabalhos acadêmicos sobre Inclusão e Gestão Escolar.....	116

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 E TUDO ACONTECEU NA BELA FORTALEZA!</b> .....	20
2.1 DE 1982 A 2012, O QUE ACONTECIA EM FORTALEZA PARA TORNÁ-LA ESPECIAL?.....	21
2.2 HENRIQUE JORGE: O LUGAR DE PERTENÇA DA ESCOLA .....	23
<b>3 TRAJETÓRIA AUTOBIOGRÁFICA: DA INFÂNCIA À IDADE ADULTA</b> .....	29
3.1 MINHA INFÂNCIA: RELAÇÃO COM MEU PAI... ..	30
3.2 ADOLESCÊNCIA: ENFRENTAMENTO DO PAI E DA MÃE.....	33
3.3 UNIVERSIDADE: REAFIRMANDO MINHAS CONVICÇÕES.....	36
3.4 MINHA VIDA ADULTA: OUTROS ENFRENTAMENTOS NA BUSCA DA REALIZAÇÃO PESSOAL .....	38
<b>4 GESTÃO ESCOLAR: REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA</b> .....	89
4.1 CONSELHO ESCOLAR: DO LEVANTAMENTO DOS ESTUDOS NO BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA CAPES ÀS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS .....	99
4.2 INCLUSÃO E GESTÃO ESCOLAR: DO LEVANTAMENTO DOS ESTUDOS NO BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA CAPES ÀS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	115
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	129
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	137

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa denominada “Trajetória Autobiográfica de uma Gestora Escolar” partiu do desejo de rever e analisar minha prática como Gestora de uma escola cearense, no sentido de refletir, como alguém que vivencia a gestão, seus desafios cotidianos relacionados aos aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos.

Sempre procurei estabelecer uma compreensão entre a teoria e a prática, por isso estou constantemente em busca de novos saberes para analisar minha prática, relacionando-a com a teoria apresentada pelos estudiosos da Gestão Escolar. Por esse motivo, procurei fazer um Curso de Mestrado que me possibilitasse esse olhar e encontrei no Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC), da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), a oportunidade de estudar, na Linha de Pesquisa Política e Gestão da Educação, a experiência vivida.

Esse Curso de Mestrado em Educação tem como eixo de concentração Processos Formativos em Contextos Locais, o qual busca refletir sobre os processos formativos que envolvem os sujeitos nos espaços escolares e não escolares. Dessa forma, meu objeto de estudo, que é a minha história de vida na Gestão Escolar, está dentro da proposta do eixo apresentado pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte e é contemplado pela Linha de Pesquisa Política e Gestão Escolar.

Tendo em vista que a maioria das pesquisas encontra-se voltada apenas para a questão da teoria, a relevância deste estudo está no fato de contemplar a prática de uma Gestora que esteve à frente da escola por 20 anos, desde que aconteceu a implantação do Conselho Escolar, exercendo o cargo de Vice-Diretora e, depois, de Diretora, por sete anos, dentro de uma única escola, localizada na cidade de Fortaleza.

Nos caminhos percorridos no âmbito dessa pesquisa, viu-se a necessidade de associar a Gestão Escolar à metodologia de Histórias de Vidas, o que sugere várias possibilidades de pesquisa, inclusive a de pensar sobre a Gestão Escolar à luz de um percurso traçado e construído durante anos, que foi se tecendo e sendo costurado na própria experiência do campo da gestão. Aqui, assume-se a condição de um sujeito que reflete acerca de seu objeto de pesquisa a partir de si mesmo.

Nos Estudos e Pesquisas em Educação, há um crescimento do uso das narrativas<sup>1</sup> e da

---

<sup>1</sup> “A narrativa pressupõe a narração de si mesmo, sob o ângulo da sua formação, por meio do recurso a recordações-referências, que balizam a duração de uma vida. [...] implica deixar-se levar pelas associações livres

narrativa de formação<sup>2</sup> e da autobiografia<sup>3</sup>, uma vez que se tem a intenção de “recolocar o professor no centro dos debates educativos” (NÓVOA, 1992, p. 15). Como a minha trajetória dentro da educação teve início na sala de aula e, posteriormente, vi a necessidade de enveredar pelos caminhos da gestão, é de fundamental importância pesquisar quais foram as experiências vividas dentro e fora da profissão que me levaram a ser a Gestora Escolar que me tornei. A trajetória de professora que se tornou gestora é bastante comum, principalmente, quando se observam os processos de democratização da gestão.

Na autobiografia e no memorial de formação, encontram-se presentes as narrativas de vivências dentro da profissão, as quais permitem ao sujeito narrador pensar sobre as experiências formativas que atravessaram sua vida e as trajetórias de formação, “ressignificando conhecimentos e aprendizagens experiências” (SOUZA, 2008, p. 130). A autobiografia difere do memorial na medida em que nela se faz um autorretrato, enquanto no memorial o sujeito faz um relato de suas vivências, sem se preocupar em mostrar seu lado subjetivo com as opiniões e impressões das suas experiências, como acontece na autobiografia.

Partindo dessa compreensão, nesta pesquisa, a autobiografia será tomada não somente como um exercício de rememoração das experiências formadoras vividas no passado, mas como um caminho para discutir e refletir algumas questões a respeito da construção da prática de uma Gestora que, ao realizar uma retrospectiva sobre seu percurso formativo dentro da educação, torna possível uma reflexão acerca das experiências formadoras, do caminho percorrido para construir sua formação, das implicações dessa na prática como Gestora Escolar e do modo como essa formação influenciou as aprendizagens sobre Gestão Escolar.

As experiências formadoras “simbolizam atitudes, comportamentos, pensamentos, o saber-fazer, sentimentos que caracterizam uma subjetividade e identidades” (JOSSO, 2010, p. 47). Elas serão uma referência que auxilia a avaliar uma situação, uma atividade, uma experiência profissional.

Esse percurso formativo deve ser entendido como períodos da vida em que ocorreram “práticas formativas inerentes a um itinerário escolar, profissional, e outras aprendizagens

---

para evocar recordações-referências e organizá-las numa coerência narrativa, em torno do tema da formação” (JOSSO, 2010, p. 36).

<sup>2</sup> A narrativa de formação é o material narrativo constituído por recordações consideradas pelos narradores como “experiências” significativas das suas aprendizagens, da sua evolução nos itinerários socioculturais e das representações que construíram de si mesmos e do seu ambiente humano e natural (JOSSO, 2010, p. 47).

<sup>3</sup> Autobiografia é entendida aqui como “elaboração de um autorretrato dinâmico por meio das diferentes identidades que orientaram e orientam as atividades do sujeito, as suas projeções, tanto nos seus aspectos tangíveis quanto invisíveis para outrem, e talvez ainda não explicitados ou surgidos na consciência do próprio sujeito” (JOSSO, 2010, p. 85).

organizadas. [...] incluindo finalmente, as experiências de vida que o autor considera ter deixado uma marca formadora” (JOSSO, 2010, p. 90).

Nessa perspectiva, será elaborada uma “pesquisa-formação” (JOSSO, 2010), por se tratar de um estudo de caráter reflexivo e interpretativo das experiências formadoras de uma Gestora Escolar. Tal pesquisa encontra-se situada em um percurso de vida que será narrado pela própria protagonista, apresentando questionamentos reflexivos sobre sua prática no passado. Para Josso (2010, p. 71),

“Pesquisa-formação” é a pesquisa que contribui para a formação dos participantes no plano das aprendizagens reflexivas e interpretativas e toma lugar, no seu percurso de vida, como um momento de questionamento retroativo e prospectivo sobre seu(s) projeto(s) de vida e sua(s) demanda(s) de formação atual.

Serão traduzidas em palavras as minhas próprias memórias sobre o período em que estive à frente da Gestão Escolar, na escola onde trabalhava desde 1993, o que representa um desafio teórico e prático, porque rever a prática problematizando-a teoricamente é um exercício novo e diferente. Para Bueno (2002, p. 22), tal exercício faz-se necessário porque “a abordagem biográfica prioriza o papel do sujeito na sua formação, o que quer dizer que a própria pessoa se forma mediante a apropriação do seu percurso de vida, ou do percurso de sua vida escolar”. Aqui, proponho-me a ir mais além, ao incluir o percurso profissional como “pesquisa-formação” e ao analisar e refletir sobre a minha trajetória, primeiro acerca da minha infância; depois, da adolescência; e, finalmente, da vida adulta, momentos em que as experiências foram formadoras de uma Gestora.

Essa trajetória possibilitará refletir sobre minhas experiências, sendo, ao mesmo tempo, sujeito e objeto, o que representará um desvelamento de mim mesma, ou seja, uma reflexão a respeito das minhas experiências formadoras, do percurso percorrido para construir minha formação, das implicações desta na minha prática como Gestora Escolar, bem como do modo como essa formação influenciou as minhas aprendizagens sobre Gestão Escolar.

Bueno (2002, p. 20) diz que “é preciso conhecer as funções e as modalidades de intervenção dos espaços sociais sobre os indivíduos que dele fazem parte e, ao mesmo tempo, conhecer tais espaços a partir da perspectiva dos indivíduos”.

Para tanto, faz-se necessário contextualizar o objeto de pesquisa, que é constituído pelas vivências de uma Gestora Escolar no município de Fortaleza, representando um novo olhar reflexivo sobre sua prática formativa e sobre o cotidiano da Gestão Escolar, além de uma análise das contribuições que esta pesquisa pode trazer para elucidar como acontece na

prática a Gestão Escolar.

Essa experiência não se dá na suposição, mas na realidade do dia a dia da escola, num espaço histórico e situado num tempo, de 1982 a 2012, período em que exerci as funções de auxiliar de secretaria, professora, vice-diretora e diretora, sempre realizando um trabalho em prol da educação, procurando cumprir meu papel de servidora pública, com zelo e deferência, para com aqueles que necessitam efetivamente do serviço público.

Na construção dessa trajetória, busco fazer uma articulação entre a prática e os estudos realizados, tanto na universidade como nos cursos de formação continuada, ao longo dos vários anos em que estive na Vice-Direção, Direção e como Presidente do Conselho Escolar.

Realizar essa discussão sobre a gestão escolar, a partir das histórias de vida, é também uma forma de contribuir, pois a prática presente nos relatos das memórias ajudará a refletir acerca da teoria posta em prática. Ao refletir sobre essa prática, espero que aconteça uma retomada de consciência no modo de realizar a prática, reorganizando o caminhar do Gestor para uma nova forma de gerir a escola, levando em conta outros caminhos que não foram pensados até então, possibilitando novos rumos, novos pensamentos e novas descobertas para uma educação de qualidade.

O problema que se busca responder é o seguinte: quais os desafios que uma Gestora Escolar enfrenta para cumprir seu papel dentro da Gestão Escolar?

Para alcançar os objetivos deste estudo, será utilizada a pesquisa-formação de cunho autobiográfico como aporte teórico metodológico, fazendo uso da rememoração de experiências significativas para a recuperação das minhas vivências na Gestão Escolar.

Este trabalho terá como objetivo geral refletir criticamente sobre a Gestão Escolar, considerando os desafios, as dificuldades da atuação que uma Gestora Escolar enfrenta numa escola pública cearense, à luz da experiência profissional. Como objetivos específicos, elencaram-se: fazer a caracterização da escola onde se deu meu percurso na Gestão Escolar; refletir através da autobiografia como foi se construindo a Gestão Escolar; analisar dois momentos marcantes da Gestão Escolar: participação no Conselho Escolar e momentos de inclusão na escola.

A narrativa formativa é utilizada na Sociologia, Psicologia, Medicina, História e Educação, as quais reconhecem o aumento do uso das narrativas nas pesquisas qualitativas realizadas em Ciências Humanas e História. Por isso, julgo importante recorrer a essa metodologia na construção da pesquisa qualitativa.

De acordo com Goodson (1992), o uso das narrativas é uma investigação educacional

qualitativa quando procura ouvir a voz do profissional da educação sobre o que ele tem a dizer, respeitando todos os dados, na íntegra, daquilo que ele constrói na sua narrativa. Afirma, ainda, que ouvir a voz do profissional da educação é uma forma de ressaltar o que ele narra, o que é muito relevante quando se refere ao seu trabalho, às suas experiências dentro da escola. Desse modo, ouvir a voz de um Gestor Escolar, suas experiências, sua maneira de gerir a educação é uma pesquisa singular, pois aqui a própria Gestora refletirá a respeito de sua experiência e fará um estudo acadêmico sobre si mesma.

A abordagem de pesquisa qualitativa, que utiliza as narrativas formativas, enriquece a investigação, pois possibilita compreender, de modo contextualizado, a ação de formação-reflexão-formação, ou seja, uma ação dialética, acontecida no caminho vivenciado pelo profissional da Gestão Escolar, pois, ao refletir sobre sua formação, o sujeito passa a perceber quais foram as experiências formadoras e a maneira como ocorreram, tendo a oportunidade de aprender com seus erros, momento em que acontece uma nova formação. Segundo Josso (2010, p. 104):

Trata-se de reconstruir os traços relativos ao “como é que nos arranjam” para integrar o saber-fazer, os conhecimentos e as tomadas de consciência. Essa reflexão exige, com efeito, uma capacidade de autorreflexão que se apoia nas experiências da narrativa, a fim de explicitar os gêneros e as modalidades de aprendizagens experimentados em cada percurso de vida, de evidenciar o caráter processual e identificar as suas etapas.

Por meio dessa abordagem, é possível captar como o sujeito se transforma, movimenta seus conhecimentos e suas experiências em busca da construção de sua identidade como profissional da educação. O *corpus* da pesquisa será minha própria experiência na Gestão Escolar no município de Fortaleza durante, aproximadamente, 20 anos. Procurarei explicitar a contribuição que essas experiências em Gestão Escolar podem possibilitar à construção de uma gestão democrática, na qual teoria e prática se encontram dialeticamente.

Ao narrar minhas experiências, permito-me avaliar como aconteceu a minha formação como Professora e Gestora e como minha prática influenciou o trabalho dentro da escola. Para Ferrarotti (1998), o método biográfico consiste em se compreender o cotidiano, as situações-problemas que se apresentam e suas contradições impostas no percurso vivenciado, revelando-se como um método que traduz as estruturas da sociedade através da visão dos comportamentos individuais e coletivos. Assim, ele contribui para perceber que as narrativas não acontecem somente num espaço vivido pelo sujeito, mas também incluem aquelas vividas na sociedade.

O estudo das narrativas, do memorial e das histórias de vida na educação tem dado uma boa contribuição para a compreensão do que ocorre dentro das escolas, do seu cotidiano, das relações que ali acontecem. Possibilita conhecer a identidade do profissional com suas experiências, suas reflexões sobre a prática educativa, como se relaciona consigo mesmo e com os outros e como se socializa dentro da instituição de ensino na qual atua. É uma forma de reconstruir seus caminhos, ressignificando cada um deles. Para tanto, faz-se necessário ser protagonista de sua própria história com seus valores, suas simbologias, na troca de suas afetividades, de como convive com as diferenças. Enfim, é uma realidade que se desenvolve quando une o conhecimento adquirido com a prática e com a teorização da prática.

Ao registrar minhas experiências, irei refletir como foi essa vivência e como ela influenciou nas tomadas de decisões como Gestora que tinha a responsabilidade de fazer valer o direito do educando por uma escola de qualidade, lutar pela valorização do professor, cumprir todas as exigências burocráticas da Secretaria Municipal de Educação e, ao mesmo tempo, dar conta de marido, filhos e casa, enfim, levando a uma tomada de consciência do meu eu profissional e pessoal, pois um está atrelado ao outro, “o que potencializa o contato com sua singularidade e a reflexão sobre sua identidade” (PASSEGI *apud* MEIRELES, 2011, p. 4).

Para a construção dessa trajetória, será necessário realizar um trabalho de rememoração da minha vida desde que nasci, ou seja, narrá-la, para então refletir sobre a gestão. Assim, serei eu mesma o objeto do meu estudo e terei que redobrar os cuidados ao fazer a narração dos fatos vividos, procurando ser fidedigna aos acontecimentos. Ao fazer essa rememoração, utilizo, além dos documentos oficiais da escola, a memória de algumas pessoas que vivenciaram essa história de vida comigo. Diante disso, alguns nomes que aparecem ao longo do trabalho são verídicos, como os das pessoas da minha família e de algumas amigas, outros nomes são fictícios, por não ter como conseguir autorização das pessoas para utilizar os nomes verdadeiros.

Penso que o ponto de partida será escrever minha autobiografia de como me constituí como pessoa, para perceber quais as experiências me tornaram o que sou hoje, como foi minha infância, adolescência e vida adulta, a qual trouxe a escolha de exercer uma profissão, quais dessas experiências influenciaram meu modo de trabalhar na Gestão Escolar e, ao final, procurar traçar um paralelo entre o que aprendi e o que pus em prática ao longo dos anos, o que será refletido à luz dos estudos da Gestão Escolar. Estou, cada vez mais, consciente dessa dupla responsabilidade no decorrer da minha pesquisa.

No segundo capítulo, irei fazer a caracterização da escola desde que foi inaugurada até o início do ano de 2012, quando estive à frente dessa Escola Pública Municipal Cearense. Aqui contarei um pouco da história dessa escola: quantos alunos havia nos primeiros anos, qual a formação de seus professores, quais as modalidades de ensino oferecidas à comunidade, como era sua estrutura física e tantas outras coisas.

No terceiro capítulo, trago a minha autobiografia, pois para escrever sobre esse meu percurso dentro da escola será necessário descrever como ele se iniciou, como se deu a escolha por essa profissão que me encanta todos os dias. Para isso, irei ouvir alguns sujeitos que estiveram comigo nesses momentos, utilizando a memória coletiva como forma de relembrar o passado, e consultar o livro de atas do Conselho Escolar.

Pensando bem, minha vida foi toda dentro da escola desde que fui apresentada a ela na infância, com 04 anos de idade. De lá até os dias atuais, são 46 anos dentro dessa instituição. Essa trajetória será revivida nesse capítulo, no qual escreverei os momentos mais marcantes e que me tornaram a pessoa que sou e a Gestora que tinha como meta compartilhar com a comunidade escolar as responsabilidades da gestão.

O quarto capítulo será direcionado ao levantamento de estudos sobre os assuntos, com a pretensão de obter uma visão geral de tudo que foi estudado a respeito de Conselho Escolar e Inclusão. Por se tratar de uma vasta quantidade de pesquisas sobre a área, escolhi trabalhar com dois recortes de tempo no período de 2002 a 2012 e de 2005 a 2012, tendo em vista estarem diretamente relacionados com os períodos em que atuei no Conselho Escolar (CE) e na Inclusão. Além disso, farei opção por dois núcleos de produção acadêmica: dissertação de mestrado e teses de doutorado que constam no banco da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Tratarei ainda, nesse capítulo, de dois momentos marcantes dentro da Gestão Escolar para refletir sobre a minha prática. Dentre tantos acontecimentos, escolhi o Conselho Escolar e a Inclusão de alunos com necessidades especiais, por se mostrarem os mais fortes. Dessa forma, irei analisar esses dois momentos à luz de alguns estudiosos da Gestão Escolar.

## 2 E TUDO ACONTECEU NA BELA FORTALEZA!

A cidade acordou agora,  
Para que eu viva seu calor intensamente  
Com suas luzes, cores, som, agitação e gente  
Em toda beleza agitada que aflora.

E eu te amo assim Fortaleza,  
Radiante Loira Desposada do Sol e da beleza;  
Fortaleza do meu coração,  
Lugar dos meus sonhos e da paixão.

Eu te amo em cada pequenino lugar,  
Na luz radiante azulada do teu mar;  
No riso da criança e do velho que passa  
E na ternura do amigo que me abraça.

Patricio Franco

Aqui se faz necessário iniciar a discussão sobre o lugar onde acontece essa experiência, o qual terá como enfoque o local de pertença, que é o espaço ao qual a escola pertence e, conseqüentemente, o local ao qual pertencço, que precisa ser valorizado através da escuta das vozes que vivem dentro dessa instituição escolar. Nosso sentido de identidade é construído a partir de um grupo de pertença que é associado a um local, o qual é condicionado pelas dimensões que ocorrem no cotidiano do indivíduo. Segundo Santos (2001, p. 56), o local “não é apenas um quadro de vida, mas um espaço vivido, isto é, de experiência sempre renovada, o que permite, ao mesmo tempo, a reavaliação das heranças e a indagação sobre o presente e o futuro”.

A escola, enquanto instituição voltada para a educação de uma comunidade, deve ser valorizada juntamente com seus membros, valorizando-se dessa forma a sociedade local. É fundamental que essa valorização seja uma iniciativa dos governos que operacionalizam a educação, porém é mais importante ainda quando os atores da educação são chamados a ocupar um espaço de participação qualitativa, que envolve poder de decisão, ocorrendo assim um avanço na apropriação da escola como espaço público, um espaço de mediação social onde a comunicação é um dispositivo que facilita a relação entre os indivíduos e as suas relações com as instituições.

Dessa forma, quando nos sentimos pertencentes a uma determinada instituição,

podemos permitir uma integração com as ações, com os atores, com os grupos, bem como trocar experiências, o que caracteriza uma relação privilegiada com o local.

Então como é esse local onde *aconteceram* tantas vivências, tantas experiências positivas e negativas? Onde esta escola está inserida? Em qual contexto histórico e cultural está inserida?

## 2.1 DE 1982 A 2012, O QUE ACONTECIA EM FORTALEZA PARA TORNÁ-LA ESPECIAL?

O espaço temporal em que acontece esta pesquisa delimitou-se de 1982 a 2012. Era uma época na qual os jovens começavam a explorar a cidade, seus recantos de encontros, barzinhos, casas de *show*, praias, mas eu não tinha esse direito, pois meu pai era muito rígido em relação aos padrões de comportamento das filhas. Ele podia tudo, mas eu tinha que estar em casa às 22 horas, ficando difícil sair para lugares longe de casa. Somente ir à praia era permitido, o que ocorria aos finais de semana. No entanto, por causa da nossa condição financeira, tal passeio resumia-se a um final de semana por mês. A volta para casa de ônibus lotado era uma tortura, cheguei a passar mal várias vezes.

Iniciei meus estudos universitários no começo da década de 1980, período em que ainda se vivenciavam as opressões da ditadura militar, sem liberdade de expressão. Nessa época, eu acreditava que teria mais liberdade por ser universitária, o que não aconteceu, claro! Então, para participar um pouco da cidade, eu tinha que procurar divertimento durante à tarde, após as aulas de faculdade.

Quando a luta pelas “Diretas já” se iniciou em 1984, eu vi a oportunidade de participar juntamente com os colegas, pois a maioria dos universitários ia às ruas fazer passeatas; era emocionante. Porém, quando as manifestações começaram, meu pai me proibiu de participar, ameaçando ir me buscar na faculdade se eu desobedecesse. Com a repressão de meu pai, eu não podia participar, ficava na Avenida da Universidade esperando a passeata passar, com vontade de estar lá, mas, como não podia, ia para a parada pegar o ônibus e voltar para casa.

Logo que comecei a trabalhar na Prefeitura Municipal de Fortaleza, teve início uma grave crise política e financeira, com dificuldades para pagar o funcionalismo, material de consumo da administração, as dívidas passadas, bem como para fazer investimentos. Na época, a prefeitura sofreu acusações de ser cabide de emprego, com servidores contratados por razões clientelistas, com muitos empregados “fantasmas”, recebendo sem trabalhar.

Então, muitas greves aconteciam.

Nessa época, teve início uma pressão popular em defesa de melhores condições de vida, que se expressou por um movimento intitulado de bairros e favelas. Esse fato acarretou na eleição para a Prefeitura em 1986, tendo sido eleita uma mulher que se opunha às gestões municipais anteriores.

Com o fim da Ditadura militar e com o processo de abertura política, atendendo ao anseio de uma sociedade por mais democracia, foi instituída uma nova Constituição Federal no ano de 1988. Foi um momento de expectativas e mudanças para a vida dos brasileiros como um todo.

O modelo de educação da época da ditadura era muito distanciado da democracia e do modelo atual que se implantou a partir da década de 1990, com a gestão escolar participativa e colegiada, norteadas por um núcleo gestor e por conselhos escolares com representatividade de todos os setores da comunidade escolar. O documento oficial que tratou de democratizar a escola foi a LDB n. 9394/96, que, após muitos anos de discussão, foi aprovada em 1996.

A escola da qual trataremos neste trabalho fica situada no município de Fortaleza, capital do estado do Ceará, a qual nasceu à sombra de um Forte e hoje é a quinta maior cidade do Brasil.

Com o crescimento da cidade, o poder público e as elites começaram a se preocupar com o controle e a disciplina das camadas populares. A capital cearense cresceu juntamente com a economia, mas também com as contradições do capitalismo, existindo um abismo muito grande entre os setores dominantes e os mais pobres, o que acarretava uma tensão social, em que os mais pobres se concentravam na periferia. Isso não quer dizer que as massas não reagiam, pelo contrário, reagiam às vezes abertamente às normatizações e outras vezes se utilizando de táticas para desprezar o que era imposto, pois a população cearense tem uma tendência ao deboche, à sátira e à ironia.

No ano de 1997, a Prefeitura de Fortaleza dividiu a cidade em seis regionais para descentralizar as ações e conseguir administrar os problemas de forma mais otimizada, mas isso ficou somente no papel, pois os problemas atualmente continuam nas mesmas proporções de quando foram criados.

Em 2010, segundo o IBGE, Fortaleza tinha uma população de cerca de 2 milhões e 477 mil habitantes, vivendo em diversos bairros, numa área de 313,14 km<sup>2</sup>. A população de baixa renda mora nas zonas urbanas mais distantes do centro da cidade, isto é, nas zonas oeste e sul, as quais, em geral, apresentam ruas estreitas, tortas, sem saídas, sem saneamento básico, com

poucas praças e equipamentos de lazer. Há muitas favelas e residências humildes, e as taxas de violências são altíssimas, apresentando uma clara relação com a grave questão social e a pobreza que atingem os cearenses e também com a falta de assistência do poder público.

A cidade de Fortaleza, como toda grande cidade, precisa olhar seu passado para construir e planejar um futuro melhor para seus habitantes. Para que isso aconteça, faz-se necessária a participação dos poderes municipal, estadual e federal e do povo da cidade. É preciso que todos se envolvam nos problemas da cidade para transformá-la, e isso deve passar pela escola, lugar onde a participação da comunidade deve ter início para a transformação do bairro onde está inserida.

## 2.2 HENRIQUE JORGE: O LUGAR DE PERTENÇA DA ESCOLA

O bairro Henrique Jorge fica situado na zona centro-leste da cidade e é um dos 16 bairros da Regional III. Recebeu esse nome em homenagem a um músico que fez parte da cultura da cidade e residia nas imediações, um amigo de Raquel de Queiróz e de Antonio Sales. Abriga uma população de 19.331 habitantes. O Henrique Jorge possui uma boa conexão de transporte coletivo, o que possibilita acessar o centro de Fortaleza via o Antônio Bezerra ou a Parangaba, bem como outros bairros limítrofes.

O bairro possui diversos supermercados, entre eles os da rede Super Rede, como o Super do Povo (o Povão) e o Cometa. Também estão presentes algumas redes de farmácias; várias locadoras e *lan houses*, como a HNB Informática (considerada a mais eficiente do bairro); academias, como a Dinâmica e B2; além de o local ter um grande polo de confecções, destacando-se as indústrias de tecidos e roupas Terceira Via e Onilev. Várias autopeças, como a Padre Cícero, Auto Peças Braga, Sodiauto, dentre outras. Não há cinema nem teatro no bairro, as atividades culturais acontecem nas praças que ficam em frente às igrejas nas festas dos padroeiros, com brinquedos para as crianças, barracas com comidas típicas, ocorrendo, no mês de junho, um festival de quadrilhas também na praça da igreja matriz. A prática de esporte se dá em uma praça que tem uma quadra esportiva e onde o Corpo de Bombeiros ministra atividade física para os idosos.

No Henrique Jorge, encontram-se presentes 10 colégios e creches particulares conhecidos (Creche Escola Espaço Vivência, Creche Escola Mar & San's, Colégio Brasileirinho, Centro Educacional Arco-Íris, Escola Anita Mota, Centro Educacional Padre Cícero, Colégio Luna Rangel, Centro Educacional Nossa Senhora das Graças, Centro

Educacional Fernão Dias, Educandário Felipe dos Santos, Escola Nossa Senhora das Graças) e seis colégios públicos: Professor José Sobreira de Amorim, João Paulo II, Mariano Martins, Paulo Freire, Walber Alcântara, Murilo Serpa e Santa Maria. Também funciona o Centro Comunitário César Cals, da Regional III, que dispõe de postos de saúde e atividades esportivas, como natação, futebol e basquete, e culturais, como as danças de rua. Como se percebe, o bairro Henrique Jorge reúne um conjunto de 16 escolas para atender a sua população.

Das escolas administradas pelo município de Fortaleza, destacam-se as seguintes: a mais antiga no bairro, a Escola Santa Maria; e a mais nova, a Escola Professor José Sobreira de Amorim, ambas distantes uma da outra, e, por isso, atendem a uma clientela diferente, mesmo assim apresentam um conceito muito bom entre a população, pois primam por oferecer uma educação voltada para os interesses da sua comunidade.

Fortaleza possui a maior rede municipal do Nordeste e a quarta maior do Brasil, ficando atrás somente de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Conta com mais de 22 mil alunos matriculados em 456 unidades educacionais, entre instituições de Ensino Infantil e Fundamental. Tem como um dos princípios a educação para todos e o fato de suas escolas receberem crianças com deficiências.

A Escola Pública Municipal Professor José Sobreira de Amorim foi inaugurada em dezembro de 1992 pelo Prefeito Juraci Magalhães, situada na Rua Desembargador Luis Paulino, 90, no bairro Henrique Jorge, periferia da cidade de Fortaleza. Na época, foi denominada por Centro Integrado de Educação e Saúde (CIES) – um projeto em que o Prefeito tinha de integrar a Educação e a Saúde, possibilitando aos alunos serem atendidos no Posto de Saúde construído no mesmo espaço. O acesso à Escola e ao Posto de Saúde era pela mesma entrada, tendo um portão fazendo a separação entre os dois espaços.

A escola começou a funcionar no ano de 1993 nos turnos manhã e tarde, com a modalidade de 1º grau até a 4ª série, e à noite funcionava o supletivo, denominado Programa de Educação Brasileira (PEB), com três etapas (I, II, III), tendo como objetivo proporcionar o ensino de 1º grau para adultos. Havia um total 738 alunos nos três turnos. A lei que criou a escola é a de n. 7.174, de 16 de julho de 1992, publicada no Diário Oficial do Município de Fortaleza, n. 10576, do dia 16 de agosto de 1993, pelo Decreto n. 9.135, publicado no dia 1º de julho de 1993. Foi inaugurada no dia 30 de dezembro de 1992.

Seu quadro de funcionários contava com 14 professores, na sua maioria com Educação Superior, além de 01 Diretor Geral, 01 Diretora Adjunta, 01 secretária, 02 agentes

administrativos, 02 merendeiras, 05 auxiliar de limpeza, 02 porteiros.

Quem fazia o acompanhamento pedagógico era a Diretora Adjunta, que se reunia aos sábados com todos os professores para planejar as atividades do mês com as diversas ações necessárias para possibilitar o cumprimento do currículo escolar. Os professores dos turnos manhã e tarde trabalhavam o dia todo na escola.

A escola tinha nove salas de aulas divididas entre Educação Infantil e Ensino Fundamental. Para o lazer das crianças na hora do recreio, havia um pátio coberto, uma área sem cobertura e uma quadra que não era coberta.

No ano de 1994, foi introduzido na escola o Sistema de Ensino pela TV, o qual, pela manhã, ensinava a 6ª e 7ª série e, à tarde, a 8ª e 9ª série. Foi um recurso adotado para suprir as carências de recursos humanos, ampliado para todo o estado do Ceará. “O ensino fundamental de 5ª a 8ª séries, hoje ministrado nas escolas públicas do estado do Ceará, tem características exclusivamente cearenses. Em nenhum outro Estado da Federação, encontra-se uma experiência com as suas características” (BARRETO, 2001, p. 16).

Em 1996, na escola houve um crescimento no seu número de alunos, contabilizando 848 alunos nos três turnos, e passou a ter 11 salas de aulas funcionando nos turnos manhã e tarde. Isso aconteceu porque a escola, após três anos de existência na comunidade e por apresentar um trabalho educacional excelente, teve seu trabalho reconhecido pela comunidade, que passou a retirar seus filhos da escola particular e a colocar na escola pública. O espaço destinado à sala de leitura foi transformado em sala de aula para atender à demanda de alunos, pois a escola contava com uma ótima imagem na comunidade. Na época da matrícula, um dia antes, a comunidade fazia fila no portão da escola, o que levou a Secretária a distribuir senhas para as mães poderem dormir em casa.

Quatro anos depois, em 2000, a escola passou por uma nova ampliação devido ao ministério público exigir que toda criança estivesse na escola. Assim, a instituição recebeu dois anexos que funcionavam em prédios precários, sem estrutura para abrigar uma escola e o turno noturno passou a oferecer o Ensino Fundamental II. Tinha então 1.468 alunos na sua totalidade, com 28 turmas na escola patrimonial, nos três turnos; 12 turmas nos turnos manhã e tarde, no anexo I; e 12 turmas, nos turnos manhã e tarde, no anexo II. Outra novidade desse ano foi a instituição de uma sala de aula denominada de aceleração para trabalhar com os alunos com distorção entre idade e série. Com essa ampliação, o quadro de funcionários chegou a 80 entre professores, agentes administrativos e serviços gerais. Nesse ano, houve mudança na Gestão da Escola, que passou a ser gerida por uma Diretora que teve sua

formação na polícia civil.

Em 2003, houve nova mudança na gestão da escola, passando a ser administrada por um Gestor de uma escola particular do bairro, o que trouxe várias inovações em termos tecnológicos e, na parte pedagógica, introduziu o prêmio como recompensa por boas notas; então ao final do ano letivo os melhores alunos de cada classe recebiam uma medalha de honra ao mérito.

Esse modelo de gestão teve início no Japão, em 1953, criado por Deming Prize (1951) com ênfase em Normatização Estatística e nos Planos futuros. Reaparece nos Estados Unidos em 1988 e no Brasil em 1992, tendo por foco o cliente. O modelo europeu surge em 1992, com ênfase na Inovação: resultado dos negócios puramente financeiro e impacto na sociedade. No ano 2000, há o ISO 9001, com ênfase na Gestão de qualidade. Esse tipo de gestão utiliza a flexibilidade e a criatividade para informar a sua equipe da necessidade de alcançar as metas da escola. Essa estratégia promove uma sensação aparente de descentralização de tarefas, que são assumidas sem questionamento. Distribuem-se as tarefas, explicando o papel de cada um para alcançar os resultados pretendidos, o que dá uma impressão de existir autonomia, mas isso não é verdade, pois o que acontece na verdade é um mecanismo de controle voltado para a mensuração dos resultados finais (aprovação, reprovação, evasão), sem considerar o processo.

Com base nesse critério, a escola se mobiliza de todas as maneiras para alcançar os resultados, utilizando-se de vários meios para efetivar esses resultados, como premiação ou castigo, além de incentivar seus alunos a competirem entre si para a obtenção de melhores resultados.

Nesse ano, após uma vistoria em vários anexos, a Prefeitura foi obrigada a dispensar alguns deles em virtude das péssimas condições. A escola passou a ter somente um anexo com 06 turmas e um total de 251 alunos matriculados no início do ano nos turnos manhã e tarde. A Escola Patrimonial contava com 13 turmas e um total de 877 alunos matriculados no início do ano, nos três turnos.

No começo de 2004, o Anexo Artur Bruno foi extinto e, dessa forma, a escola iniciou o ano letivo com algumas modificações, destacando-se dentre elas uma reunião, no início do ano, com todos os professores para deliberarem qual modalidade de ensino a instituição deveria oferecer à comunidade, prevalecendo a escolha pelo Ensino Fundamental e a Educação Infantil, que era a sua finalidade primeira desde quando foi criada, em 1993. Porém, não foi fácil conseguir esse resultado, necessitando da união e esforço das professoras que

estavam na escola desde a sua inauguração, as quais ponderaram que a estrutura da escola era voltada para o Ensino Fundamental menor e para a Educação Infantil. Somente o turno noturno continuou a funcionar com Ensino Fundamental II e EJA. Então, o quadro de professores foi reduzido para 41.

Em 2005, ano em que assumi a Direção da Escola, tínhamos 1072 alunos, dos quais 22 apresentavam Necessidades Educativas especiais. Nos turnos manhã e tarde, funcionava do Infantil IV ao 5º ano e, à noite, EJA I, II e III e do 6º ao 9º ano. Havia 41 professores nos três turnos. Recebemos a escola com um Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 3,0 pontos no 5º ano.

Nos anos seguintes, diante de várias ações implementadas pela Secretaria Municipal da Educação (SME) e pela escola, nosso IDEB em 2007 chegou a 3,5 pontos; em 2009, a 4,3; e, em 2011, houve uma baixa na pontuação, ficando em 3,9 pontos. Esse resultado se deu porque muitas crianças faltaram à escola devido a um problema de energia elétrica. O quadro de entrada da energia pegou fogo e ficamos sem energia por três dias, apesar de o problema ter sido comunicado a SME. Quando resolvido, não foi possível avisar a todos os alunos do retorno das aulas, havendo então, no dia da avaliação, uma evasão, baixando assim nossa pontuação no IDEB.

Em 2009, com uma ampliação feita na escola, nosso número de alunos aumentou para 1.212, com 62 turmas funcionando nos três turnos e um total 56 docentes. A escola recebeu o Programa Mais Educação, por meio do qual 150 crianças eram atendidas no contra turno, com atividades de Horta, Teatro, Dança, Letramento, Pintura e Matemática.

No final de 2010, a SME resolveu aderir ao Supletivo no Ensino Fundamental II, no turno noturno. Dessa forma, a escola passou a atender à modalidade EJA da alfabetização de adultos até a Educação de Jovens e Adultos (EJA V), que correspondia ao 8º e 9º ano juntos. Tal mudança aconteceu porque o número de alunos no turno noturno estava sendo reduzido por causa de Programas do Governo Federal, como o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (PROJOVEM).

Em 2012, a escola contabilizava 760 alunos em 37 turmas, da creche ao 5º ano e, à noite, do EJA I ao V, com 38 docentes nos três turnos. Essa redução se deu por conta das várias greves de professores acontecidas na rede municipal de ensino e pela melhora no poder aquisitivo das famílias com o Programa Bolsa Família, o que levou as famílias a matricularem seus filhos nas escolinhas do bairro, por desacreditar na escola pública. Nosso índice na avaliação do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE

ALFA) ficou em 131,4 pontos na escala de Proficiência, atestando um trabalho pedagógico muito forte nas salas de 2º ano, com a participação de vários professores: o professor regente da sala de aula, o professor da Biblioteca, o professor de Educação Física, a Coordenação e a Gestão.

### 3 TRAJETÓRIA AUTOBIOGRÁFICA: DA INFÂNCIA À IDADE ADULTA

[...] que a importância de uma coisa não se mede com fita métrica nem com balanças nem com barômetro etc.

Que a importância de uma coisa há que ser medida pelo encantamento que a coisa produza em nós.

Manoel de Barros

Escolhi narrar minhas experiências na Gestão Escolar como forma de não deixar morrer uma experiência dentro do chão da escola, a qual fica situada no município de Fortaleza e pertence à Rede Pública Municipal dessa cidade. Espero que ao relembrar os anos vividos consiga relatar com toda veracidade possível os fatos vividos, para isso busquei ajuda de três professoras que viveram essa experiência juntamente comigo, Maria de Fátima Pessoa Silva, Ismênia Varela Freitas e Francisca Geruza Gadelha,<sup>4</sup> além de consultar os livros de ata do Conselho Escolar.

Não procuro com esta pesquisa um reconhecimento pelo trabalho realizado, mas, pura e simplesmente, contar como os fatos aconteceram e como me pus a serviço da comunidade, pois meu objetivo ali não era outro senão de servir a comunidade, já que sou funcionária pública municipal. Mas, antes de relatar o período vivido dentro da Gestão, quero me apresentar, para que o leitor saiba quem é Rosa Maria, como e onde nasceu e como se constituiu professora e Gestora.

Sou uma jovem senhora de 51 anos de idade, nordestina, casada pela 2ª vez, tenho três filhos: Lívia Maria, de vinte e seis anos, Daniel, de vinte anos (meu presente de Deus), e Fernando Henrique, de trinta e dois anos, que ganhei com meu segundo matrimônio. Marina, o xodó da vovó, tem quatro anos. Sou cristã, venho de uma família que é católica e isso me fortaleceu nos momentos mais críticos da minha vida que narrarei mais na frente.

Sou a filha mais velha de um Paraibano, autoritário, arbitrário, cuja palavra era a única que valia dentro de casa. Minha mãe é Cearense, doce, religiosa, amiga, cúmplice, um exemplo de mulher a ser seguido, pois fez muitos sacrifícios para que eu e minhas irmãs alcançássemos a realização profissional que temos hoje, e com uma visão de educação bem diferente de meu pai. Tenho quatro irmãs, que apresento com seus nomes verdadeiros: Marleide, com 62 anos, que passou a morar com mamãe devido a problemas na sua família,

---

<sup>4</sup> São profissionais que me acompanharam durante minha trajetória profissional na escola, de 1992 a 2012. Os nomes que constam são os “verdadeiros”, pois essas pessoas autorizaram sua divulgação.

Patrícia com 49 anos, Cristiana com 47 anos e Daniella com 42 anos.

Nasci no dia três de julho de 1963, cresci entre duas cidades: Mossoró-RN, que é a cidade na qual a família de meu pai mora, e Fortaleza, onde resido até hoje. Nossa vida não foi fácil, pois não tínhamos as mesmas condições financeiras do restante da família. Meu pai não parava nos empregos ou empreendimentos que iniciava e apenas veio a se encontrar profissionalmente na minha adolescência. Então, por todos esses motivos, procurei sempre correr atrás daquilo que eu queria, e sempre quero mais, penso que por isso hoje me encontro escrevendo esta dissertação de mestrado.

### 3.1 MINHA INFÂNCIA: RELAÇÃO COM MEU PAI...

A primeira lembrança que vem à minha mente, ao pensar na infância, foi de um dia estar brincando com meu pai na sala de visitas da casa de minha avó materna. Deve ter sido num dia de domingo, pois meu pai só tomava seus porres nos finais de semana. Lembro que ele estava deitado no chão da sala de visitas, que era muito bem decorada e cuidada, na qual vovó não deixava que os netos brincassem, tinha o piso de tábua corrida muito bem encerado, janelas pintadas de branco, paredes da cor do pêssego maduro, no teto pintado de branco tinha ao seu redor uma sanca com detalhes com flores, no centro do teto um lustre muito bonito de cristal, do qual pendiam umas gotas que, quando as lâmpadas estavam acesas, pareciam gotas de chuva; havia, ainda, um sofá vermelho com duas poltronas laterais e no centro uma mesinha com tampo de mármore lotada de enfeites que não podíamos pegar.

Cheguei à sala e meu pai me chamou para brincar. Como eu tinha uns três para quatro anos, gostava de abraçar e sentar na barriga dele, pegar no rosto e nos cabelos, achava seus cabelos lindos; num desses agarrados achei que ele estava gostando, pois sorria e fingia que ia me agarrar também, então puxei seus cabelos, foi então que tudo mudou. Ele zangou-se e brigou comigo, pegou o sapato e começou a me bater, não lembro quantas sapatadas levei, recordo-me de como me senti confusa. Por, de repente, estar apanhando por uma brincadeira que eu e ele estávamos gostando, então minha avó ouviu meu choro, veio em meu socorro e me tomou das mãos do papai.

Outra lembrança que traduz a forma como fui criada refere-se a quando viemos morar em Fortaleza, pois antes morávamos em Mossoró-RN. No ano de 1966, meu pai colocou uma lanchonete, o *Jet Lanches*, e mudamos para uma casa só nossa, já que, antes, morávamos na casa de minha avó. Nessa época, eu tinha quatro anos de idade e, como eu gostava muito de

andar nas casas, logo fiz amizade na vizinhança; sempre que dava uma folga, eu fugia para a casa da vizinha, esse era um hábito que trazia de Mossoró, pois nossa casa era em volta das casas de vários tios, assim não faltava casa para ir. Lembro que, um dia, eu fui para casa de uma vizinha e mamãe não sabia onde eu estava, quando ela me encontrou me prendeu ao pé da mesa da cozinha, com uma corda, para eu não sair. Ela estava fazendo o almoço e eu sentada no chão amarrada com uma corda, de castigo, lembro que chorei muito, e não entendia porque minha mãe estava me prendendo à perna da mesa, já que sempre era tão boazinha, não batia, abraçava a gente, bem diferente de papai, então ela disse assim: “você ainda vai fugir para a casa da vizinha, Rosa Maria?” E eu, chorando, respondi: “vou não, me solta, me deixa sair daqui!” Depois que prometi, minha mãe me tirou do castigo. Mas não tinha jeito, eu fugi outras vezes.

A primeira escola na qual estudei foi a Escola Pública Alba Frota, onde cursei a Educação Infantil e a Alfabetização. Era uma escola que ficava no centro da cidade, dentro do Parque “Cidade da Criança”, que tinha um lago no centro, com pedalinho, e nesse lago havia a “Ilha do Amor” com uma estátua do cupido e, ainda, alguns animais, que tornavam o lugar uma espécie de zoológico, onde ficava um macaco que se chamava Chico.

No entorno da lagoa, ficavam as salas de aulas como casinhas de bonecas todas separadas umas das outras. Cada casa se destinava a uma sala de grande aula, com conjuntos de mesinhas com quatro cadeiras, um quadro negro, que era apoiado num cavalete, tipo um *flipper charter*. Por trás, ficava um corredor que dava acesso ao banheiro e ao bebedouro, onde eram colocados os ganchos para pendurar as lancheiras; a minha era rosa e branca.

A professora da alfabetização era a Tia Lindete, professora muito bonita, dedicada e carinhosa. Eu a adorava e sentia-me muito bem com ela, por isso, logo aprendi a ler. Mas do que eu gostava mesmo era da merenda que minha mãe mandava na lancheira, leite com bolachas *cream cracker*. Nessa época, quebrei o braço no “passa-passa” e tive que engessá-lo, então, só conseguia escrever com caneta, era o máximo, pois me sentia importante escrevendo de caneta, o que não era permitido às crianças da alfabetização.

Quando terminei a alfabetização, minha mãe conseguiu uma bolsa de estudos na Fundação de Ação Social do Estado do Ceará e fui estudar no Instituto Nóbrega. A minha professora da 1ª série era a Tia Rossicléia, calma, paciente, bondosa, porém rigorosa.

Como meus pais moravam de aluguel, meu tio Aurélio era construtor e, em 1970, vendeu uma casa para minha mãe, em um bairro muito distante. Era uma vila de casas, dois quarteirões de casas paralelas e geminadas, separadas por um muro baixo com jardim amplo

em forma de L, onde mamãe plantava sorriso de Maria, uma planta que dava umas flores parecidas com a margarida, espadas de São Jorge e um pé de castanhola para dar sombra; tinha uma varanda pequena com seu piso de cerâmica vermelha, com a porta de entrada e uma janela, ambas pintadas de branco, que davam acesso à sala de visitas, que era forrada. Tinha o piso de tacos de madeira e ali ficava um sofá e duas poltronas, uma estante com os documentos de meu pai e sua máquina de datilografar. Havia, também, toda a coleção da enciclopédia “Conhecer”, um dicionário de Biografia de pessoas famosas ou que fizeram algo de relevância para o mundo. A casa possuía três quartos pequenos; o que ficava na frente era onde nós, as filhas, dormíamos, em um beliche; no quarto do meio, que era o menor, dormia minha irmã adotiva, que ajudava a minha mãe a nos criar, e no outro, dormiam meus pais. Tinha uma cozinha também pequena que dava acesso a um quintal grande, onde havia um cajueiro, cujos cajus eram bem docinhos e eu adorava. Nos fundos do quintal passava um riacho que, quando chovia muito, ficava bem próximo do muro do quintal. Nessa casa nasceu Daniella, a minha irmã mais nova, a bonequinha linda de olhos verdes.

Minha escola ficava próxima à casa de minha avó. Por causa da mudança de minha família, e como eu era bolsista, que não podia mudar de colégio, a solução apresentada foi a de eu ficar morando com minha avó. No período das aulas eu ficava a semana inteira na casa da minha avó materna, só via minha mãe nos finais de semana. Um dia, com uns 08 anos de idade, eu estava com muita saudade da minha mãe, liguei para o trabalho dela, mas ela já havia saído para casa, então eu tive a brilhante ideia de fugir da casa da minha avó e ir pra casa.

Peguei uma caixa coloquei umas roupas e sem ninguém me ver saí, fui até a esquina que era uma avenida e sempre passava táxi, então peguei um, não sabia o endereço, mas fui ensinando ao motorista, até chegar à minha casa, antes mesmo que a minha mãe. Como ela não estava, o motorista ficou esperando por ela, para receber o pagamento da corrida. Minha mãe, quando desceu do ônibus e entrou na rua, viu aquele carro parado em frente de casa, começou a correr pensando que havia acontecido alguma coisa muito séria. Chegando a casa, o motorista contou que havia me levado até lá e queria receber o pagamento dele; não sei de onde ela tirou o dinheiro para pagá-lo, só sei que levei um “carão” bem grande. Assim que o taxista foi embora, chegou minha avó, muito aflita, me procurando, e levei outro “carão”. Fiquei com muito medo e prometi nunca mais fugir de casa.

Nas férias, viajavamos para Mossoró. Quando minha mãe ia junto, ficávamos uns dias na casa da Mãinha e logo depois reuníamos os primos e Tio Raimundo nos levava para Tibau.

Quem nos mantinha era meu tio Raimundo, pois, geralmente, meu pai estava desempregado e o pouco que minha mãe ganhava não dava para sustentar a todos nós. Lembro-me de um dia em que não tínhamos o que almoçar, então minha mãe inventou uma brincadeira para que não percebêssemos o problema. Ela nos convidou a catar taioba, na praia. O mar bem mansinho e todas nós ficamos sentadas na areia escura, com fios prateados, que é uma característica do litoral norte do Rio Grande do Norte, e muitos búzios. Quando esquentava, corríamos no mar, que é outra delícia com suas ondas baixinhas em que você vai entrando, pois não há buracos e se anda, mar adentro, para conseguir uma profundidade ideal para mergulhar. Dávamos uns mergulhos e voltávamos para nosso jogo: quem conseguisse o maior número de taioba seria o vencedor. Lá fomos nós à praia catar taioba, não lembro quem ganhou, só recordo que esse foi nosso almoço: farofa de taioba.

Nossas férias eram sempre divertidas e aprontávamos uns com os outros, mas também fazíamos as atividades de férias, que eram exercícios que recebíamos no último dia de aula e que tínhamos de entregar quando voltássemos à escola, no início de agosto. Sempre tínhamos um livro para ler e fichar, o que eu adorava fazer. O que tinha de muito chato eram os porres que meu pai tomava e fazia a gente passar vergonha com suas brigas e quando queria nos beijar cheirando a cachaça, se não atendêssemos logo, a confusão estava feita. Por conta da situação financeira de meus pais, era difícil para a gente compreender quando não podiam comprar um sorvete, por exemplo, e aquela sensação esquisita de ver as outras crianças comprarem e nós não, sempre dependendo da bondade dos tios ou das avós. Era muito desagradável se sentir assim. Sapatos e roupas só uma vez no ano e nos aniversários. Essa era uma situação muito difícil.

### 3.2 ADOLESCÊNCIA: ENFRENTAMENTO DO PAI E DA MÃE...

Nesse período, aconteceram muitas mudanças na minha vida. Quando eu estava na 6ª série, as diretoras do colégio resolveram fechá-lo, pois havia poucos alunos e não estava dando para cobrir as despesas. Em minha opinião, o Instituto Nóbrega era uma excelente escola. Nela, a atividade que eu mais gostava de fazer era apresentar o jornal e cantar o hino nacional: toda sexta-feira uma turma ficava encarregada de apresentar as principais notícias da semana, depois hasteávamos a bandeira nacional e entrávamos nas salas de aula para assistir a aula. Outra atividade interessante era cuidar da horta que foi plantada pelo professor de ciências. Outro momento bom correspondia às aulas de Educação Física, em que na

maioria das vezes jogávamos voleibol. Ah, eu gostava também de jogar pingue-pongue, mas não tinha muita habilidade, por isso os colegas não me deixavam jogar muito.

Quando meu colégio fechou, eu já tinha 12 anos de idade e pedi à minha mãe para ir morar em casa, então ela conseguiu um colégio lá perto que recebia a bolsa da fundação. Fui estudar no Colégio 15 de novembro. Estudei a 7ª e a 8ª série ginásial. Eu gostava de participar de todos os eventos da escola. A comemoração mais importante desse novo colégio era o desfile de sete de setembro e, como eu era mais alta que minhas colegas de classe, fui ser a porta bandeira. Para mim, era uma honra muito grande, ficava toda feliz. A matéria que mais gostava era Técnicas Comerciais, achava muito legal estudar essa matéria. Nessa época, também ajudava meu pai com um depósito de material de construção que ele tinha. Eu chegava da escola, almoçava e ia para o depósito e meu pai vinha para casa almoçar e dormir até as 4 horas da tarde. Outra tarefa de minha responsabilidade era ir ao banco fazer pagamentos, ir a cartórios resolver títulos protestados de meu pai. Lembro que ele dizia antes de eu sair: “resolva, não volte sem resolver isso”. Essa ordem me deixava muito apreensiva, com medo das consequências quando voltasse para casa. Eu pegava um ônibus, sozinha, para ir ao centro da cidade. O interessante dessa situação é que minhas irmãs não faziam esse tipo de serviço para o meu pai e, hoje, me pergunto por quê? Qual habilidade ele percebia em mim que não via nas minhas irmãs? Talvez nem fosse uma habilidade, mas somente o fato de eu ser a filha mais velha.

Nessa época, eu ainda apanhava de meu pai. Lembro que em certo dia eu e minhas irmãs fomos assistir a um filme que estava passando no Cine São Luís. Quando o filme terminou, pegamos o ônibus para voltar para casa. Nessa época, eu namorava um rapaz vizinho de casa e a parada do ônibus ficava em frente ao trabalho dele, então nos encontramos na parada. Minha irmã Patrícia ficou com raiva de mim, não lembro o motivo, mas prometeu que quando chegasse a nossa casa contaria a papai que eu estava namorando dentro do ônibus. Foi só chegar, ela contou a papai. Ele não quis saber de explicação, pegou o cinturão e começou a me bater; fiquei com muita vergonha do rapaz, pois da casa dele dava para ouvir a confusão.

Outro momento marcante que vivi na adolescência foi a escolha da profissão. Para relatar esses fatos, faz-se necessário dizer que o bem mais precioso que uma família pode deixar para seus filhos é a educação e minha mãe tinha esse preceito de vida. Por esse motivo, sacrificou-se de todas as maneiras, pois o salário que ganhava era utilizado para pagar a prestação da casa onde morávamos e o colégio das filhas. Ela só vestia roupa nova no seu

aniversário, quando vovó lhe dava de presente. No resto do ano, ela vestia as roupas que sua cunhada doava.

Eu estudei com bolsa de estudos até o Curso Ginásial. Ao entrar para o Científico, minha mãe teve que começar a pagar um colégio para mim, então estudei por dois anos no Colégio Sete de Setembro, onde conheci meu melhor amigo e com o qual casei em 1985. O terceiro ano Científico foi cursado no colégio que mais aprovava no vestibular, à época, o Colégio Sagrado Coração de Jesus; fui estudar à noite, porque era mais barato.

Para fazer a escolha profissional, realizei um teste vocacional que, entre outras profissões, indicou: Advocacia e Professora, mas minha mãe queria que eu fosse Médica para ter uma condição financeira diferente da dela. No entanto, eu não podia ver sangue que ficava enjoada. Ponderava com ela que não iria dar certo e ela dizia: “Você se acostuma, é uma profissão muito rentável”. Como eu gostava de agradar a minha mãe e tinha muito respeito por ela, conversei com um professor sobre o meu dilema de não desagradá-la. Ele sugeriu que eu fosse até a Faculdade de Medicina onde ele dava aulas para eu ver como era, para sentir se dava certo ou não. Falei para minha mãe a sugestão do professor, ela concordou e, em certo dia, eu fui com umas amigas lá. Quando chegamos, ele estava em um laboratório dissecando um antebraço de um homem. O cheiro do lugar era terrível, cheiro de formol. Havia uma mesa de metal grande com aquele antebraço em cima, a pele separada dele, a carne e algumas veias aparecendo, só de lembrar sinto uma coisa ruim. Quando entramos, o Professor veio nos receber, começou mostrando os vidros que havia no laboratório, contendo órgãos como cérebro, fígado, fetos etc. Foi um dia marcante. Ali mesmo percebi que não tinha condições de exercer a Medicina por mais que quisesse agradar a minha mãe.

Chegando em casa, procurei conversar com minha mãe. Contei o que tinha sentido no laboratório e disse que não dava para ser médica; então pensamos juntas uma alternativa, cursar Farmácia. Prestei vestibular e não passei.

Nessa época, surgiu uma oportunidade de trabalhar pela manhã no Colégio Santa Isabel como auxiliar de sala do Jardim I. A experiência foi interessante, pois gostava muito de crianças, de cantar com elas. Além disso, e o principal, era uma forma de ganhar meu dinheiro e não depender mais do meu pai. Quando recebi do meu primeiro trabalho, comprei um presente para minha mãe, prática que fiquei fazendo por muito tempo. Nesse período, a professora da sala teve um problema e saiu da escola, então a coordenadora convidou-me para assumir a turma enquanto conseguia uma nova professora, eu aceitei. Minha sala de aula era ampla, com vários conjuntos de mesinhas para as crianças, com cartazes com os nomes das

crianças, calendário, alguns brinquedos em uma estante, latinhas decoradas com lápis de cor para serem usados coletivamente. Tinha bastante espaço para fazermos a rodinha, momento em que conversávamos, cantávamos e contávamos histórias para as crianças. O que eu achei mais difícil foi obter a atenção da criança mais irrequieta, o que atrapalhava bastante na hora da rodinha. Como não tinha qualquer qualificação nem mesmo experiência de sala, cometi muitos erros, como, por exemplo, gritar com o aluno mais danado, não ter paciência com ele e ver que ele queria chamar a minha atenção. Fiquei ainda uns três meses por lá, tempo suficiente para saber que essa era a profissão que gostaria de fazer pelo resto da vida.

### 3.3 UNIVERSIDADE: REAFIRMANDO MINHAS CONVICÇÕES

Como não havia passado no primeiro vestibular, fui fazer um cursinho de matemática, que é meu ponto fraco até hoje, para preparar-me para o vestibular. Fiz a inscrição para o vestibular em Pedagogia e, em agosto de 1981, entrei na Universidade Federal do Ceará, aos 18 anos. Era tudo novo: um ambiente onde não havia campanha para avisar que era hora de entrar na sala, sem ninguém lhe monitorando, você era dono da sua vida.

A disciplina Introdução à Educação confirmou que a escolha foi correta. Comecei então a me preparar para exercer minha futura profissão. Na disciplina de Língua Portuguesa, estudavam alunos de vários cursos; para mim, foi estranho ter como colegas alunos de jornalismo, que hoje estão na mídia em Fortaleza. A Professora de Introdução à Psicologia se dispôs a conversar com os alunos que quisessem, fora do horário da aula. Então, em um dia, eu estava muito angustiada com uma briga que tive com meu pai e, precisando desabafar, fui conversar com ela. Conteí toda a minha vida: que era bastante tumultuada, que era a filha mais velha, numa casa com outras 03 irmãs, tendo uma mãe maravilhosa e um pai extremamente autoritário, controlador e ditador. Ela ficou chocada com o que lhe conteí e disse algo que não esqueci: “Como você aguenta viver dessa maneira, eu já teria saído de casa”. Isso me marcou muito, pois passei a pensar em como poderia sair de casa. Sabia que somente quando tivesse um emprego poderia fazer isso, mas, para conseguir um emprego, precisava ter uma profissão. A partir desse dia, passei a procurar emprego.

Como minha mãe trabalhava no Estado, eu pensei em conseguir algo assim. Então comentei em casa pedindo à minha mãe para conseguir um contrato para mim, mas não foi possível no Estado. Meu pai, que era maçom, deve ter falado com alguém da maçonaria, pois ele me mandou falar com um Vereador que era maçom e estava como Secretário de

Administração; fui lá sozinha – isso aconteceu em 1982. Chegando lá, identifiquei-me para ele, falando do meu pai, mas parece que ele não acreditou, pois disse: “venha amanhã com seu pai que consigo o emprego para você”. Cheguei em casa e contei para papai, que disse: “eu não vou, já disse pra você aprender a resolver suas coisas sozinha”. Eu ponderei com ele: “vamos que o senhor vai deixar de me dar dinheiro para tudo”. Reforcei dizendo que o Vereador havia dito que somente poderia me contratar se eu fosse com ele. Então, consegui convencê-lo. Fomos ao gabinete do amigo de meu pai e, quando ele o reconheceu, foi logo dizendo que iria me dar um contrato de professora. Nós agradecemos e comecei a ir a cada departamento na Prefeitura de Fortaleza para ser contratada. Chegando à Secretaria de Educação, para ser lotada em uma escola, a funcionária perguntou se eu tinha o pedagógico, eu disse que ainda não, mas que estava no 2º semestre de Pedagogia. Então, ela disse que o meu contrato não poderia ser de professora e, por esse motivo, fui trabalhar como Auxiliar de Secretaria em uma escola próxima à minha casa. Desse tempo em diante, procurei não depender financeiramente de meu pai e, sempre que dava, guardava um dinheirinho na poupança.

A escola onde fui trabalhar era bastante antiga em sua estrutura. Parecia que era uma casa de fazenda, dividida da seguinte forma: a parte administrativa; um anexo com os banheiros dos alunos; um galpão menor onde ficavam a biblioteca e a sala da supervisão e orientação; e outro enorme, que ia até o final do terreno, onde ficavam a sala da Educação Infantil, a sala dos professores, o almoxarifado da merenda escolar e a cozinha, onde serviam, também, a merenda dos alunos. Era toda pintada de amarelo. Exerci várias funções nos 08 anos em que trabalhei na Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental (EMEIF) Gustavo Barroso, tais como: auxiliar administrativo, auxiliar de professora da Educação Infantil, professora substituta, animadora das festas da escola. As experiências vivenciadas juntamente com as aulas recebidas na universidade faziam crescer, dentro de mim, a vontade de ser uma professora e de fazer a diferença para meus alunos.

Comecei a trabalhar em maio de 1982, ao mesmo tempo que estava estudando. Trabalhava de manhã e, à tarde, assistia às aulas na Faculdade. Era um tempo bom, repleto de expectativas, de dúvidas, de trabalhos acadêmicos, de dificuldades para entender o que cada professor queria, de conciliar trabalho e estudo. Após tantos anos, não sei precisar os autores estudados, além de dois: Paulo Freire e Carl Roger, que marcaram meu modo de ver a educação. Os conhecimentos adquiridos ao longo desses anos forneceram-me uma base metodológica, principalmente, os estudos dos textos de Paulo Freire, colocados em prática nas

oportunidades que apareciam durante o meu curso como, por exemplo: substituir uma professora que ministrava aulas numa turma de EJA no salão paroquial da Igreja São Judas Tadeu. Essa igreja ficava próximo à minha casa. Como eu frequentava o grupo de jovens, convidaram-me para substituir uma professora por alguns dias, uma vez que esta se encontrava doente. Então toda noite, por voltas das 7 horas, chegava ao salão paroquial para dar aulas. Utilizei o método Paulo Freire, comecei com as palavras que se relacionassem com a profissão de cada um dos alunos, depois estudei junto com eles palavras do dia a dia, como PANELA, NOVELA e outras. Aos poucos, fui conseguindo alguns resultados positivos. Um fato marcante desse período que me inquietava eram as passeatas em favor da greve dos professores, das quais queria participar e não podia, pois meu pai me proibia, dizendo: “Você não vá, essas passeatas são muito perigosas e a polícia bate em quem faz baderna na rua, eu já vivi isso na ditadura, não quero filha minha no meio dessa bagunça”. Como eu tinha medo das reações dele, acabava indo para casa, mas, antes, esperava a passeata começar para eu ver um pouco; porém, eu queria mesmo era estar ali com meus amigos.

Tive excelentes professores nos quais me espelho até hoje, quando dou aula no Instituto de Estudos e Pesquisa do Vale do Acaraú. Lembro-me da doçura da Professora Noélia, da sapiência da Professora Lúcia Dalago, dos conselhos pertinentes do Professor Adail Dalago e de tantos outros. Ao terminar o curso de Pedagogia com Habilitação em Magistério, em 1985, continuei estudando para concluir a Habilitação em Orientação Escolar, o que ocorreu em 1986.

Em fevereiro de 1984, eu queria ir para o carnaval com umas amigas e meu namorado, o Baiano, mas papai não consentia de jeito nenhum. Como ele estava sem dinheiro, eu tive a ideia de oferecer parte da minha poupança para ele me deixar ir brincar o carnaval. Menti dizendo que iria ficar em um sítio longe da cidade e ele aceitou; troquei minha poupança por cinco dias de liberdade na cidade de Pacoti, no Ceará.

### 3.4 MINHA VIDA ADULTA: OUTROS ENFRENTAMENTOS NA BUSCA DA REALIZAÇÃO PESSOAL

Após me formar em 1985, quinze dias depois casei com meu melhor amigo. Foi um casamento organizado em menos de uma semana, pois o namorado escondido, porque meus pais eram contra devido ao fato de ele ser mais baixo do que eu; assim, para que esse casamento acontecesse, enfrentamos alguns desafios. O primeiro foi comunicar a meu pai que

iria sair de casa para casar com o Henrique. Esperei que ele jantasse e estivesse assistindo televisão; eu estava de tênis e preparada para correr, caso ele quisesse me bater. Comecei dizendo: “Papai, eu queria lhe dizer que estou indo embora de casa hoje para me casar com o Baiano”, esse era seu apelido de escola. Então ele me surpreendeu nessa hora ao me perguntar: “Você tem certeza de que quer casar com ele?”. Respondi que sim, que o amava e queria me casar com ele. Então ele falou: “Pois filha minha não sai de casa a não ser casada, chame ele aqui para falar comigo, ele tem coragem?”. Respondi que sim e fui chamá-lo na esquina próxima da minha casa. Contei a ele o que tinha acontecido e ele prontamente veio falar com papai: “Sr. João, quero casar com sua filha”. Papai respondeu: “Então comece a organizar o casamento!”. Na hora, informamos que os papéis já estavam no cartório e que logo casaríamos. Fiquei muito feliz e dormi em casa, mas na manhã seguinte, ao me arrumar para ir trabalhar, ouvi meus pais conversando. Mamãe chorando dizia: “Você não devia ter consentido esse casamento; ela vai ser infeliz”. Ele justificou: “Ela quer casar, não adianta, mas é melhor eles casarem logo, antes que eu tome um porre e dê uma surra nos dois”. Ao ouvir isso, fiquei muito apreensiva por nós dois, então liguei para o Baiano me encontrar na escola. Quando ele chegou, contei a ele o que havia ouvido e resolvemos ir ao cartório para antecipar o casamento; conseguimos antecipar para o sábado e já estávamos na quarta-feira. Fomos à igreja e conversamos com o Padre para fazer o casamento religioso também no sábado. Informamos a nossa situação e ele mandou falarmos com o Bispo, para pedir autorização. Tivemos que contar a mesma história a este e obtivemos a autorização com a condição de, antes do casamento, conversar com o casal com mais tempo de casado da paróquia. Concordamos com a proposta e o Padre indicou o casal com que tínhamos de conversar. Fomos a casa deles à noite e conversamos sobre amor, perdão, renúncia e outras coisas. No outro dia, fomos atrás de conseguir um vestido de noiva, mas não tínhamos dinheiro; então uma prima dele disse que ainda tinha o vestido de casamento dela; fomos lá ver o vestido, mas este não fechava quando eu vestia. Então liguei para uma amiga costureira e ela disse que daria um jeito no vestido. Outra prima dele emprestou uma *lingerie* que modela o corpo; tudo isso para o vestido fechar. No sábado pela manhã, casamos no cartório; meus pais não compareceram. Fui acompanhada de meu padrinho de batismo, voltei para casa e não almocei, para não ficar muito desconfortável no vestido. Às três horas da tarde, saí de casa vestida de noiva, deixei minha mãe puxando os cabelos no meio da rua porque não queria meu casamento; tentei explicar que eu seria muito feliz, mas ela não me escutava. Casamos na presença da minha sogra, de alguns tios do Henrique, de meus padrinhos de

batismo e de alguns amigos. Patrícia e Daniella, minhas irmãs, compareceram à cerimônia, mas minha irmã Cristiana ficou em casa com a mamãe para ajudá-la naquele momento. Não tivemos festa. Após o casamento, voltei em casa para trocar de roupa, minha mãe continuava chorando. Troquei de roupa, despedi-me de meus pais e fui embora. Só voltei a ver meus pais uns quinze dias depois, com a interferência de uma irmã de mamãe que nos convidou para um aniversário. Quando mamãe me viu me abraçou, abraçou meu marido e tudo voltou ao normal.

Em 1987, comecei a exercer a minha profissão em uma escola particular na sala da 1ª série. Lá, dispúnhamos dos melhores recursos e de tecnologia; utilizávamos de muita criatividade para tornar as aulas atraentes para as crianças. A ortografia era ensinada através de algumas histórias, como, por exemplo: na palavra rosa o s tem som de z porque as vogais ficam puxando o s de um lado para o outro, então ele fica zangado e fica com o som de z. Essa era uma metodologia bastante interessante e que possibilitava às crianças aprenderem. Nesse mesmo ano, engravidei; tive uma menina em novembro, à qual demos o nome de Lívia Maria. Este é um momento único e marcante: de gerar um ser. Foi um ano marcado por muitas emoções, dúvidas e temor do futuro, apesar das dificuldades: ganhar pouco, minha mãe queria que eu fizesse o pré-natal com um médico particular amigo da família, juntar dinheiro para o parto, dar aulas, comprar o enxoval, mas consegui chegar ao mês de novembro inteira.

No dia 25 de novembro, cedinho, fui para a maternidade; tenho muito medo de hospital e lá fui para fazer a minha primeira cirurgia. Estava apavorada, apesar de confiar bastante no médico; então, pedi ao marido para me acompanhar até a sala de parto. Às 11h10min, nasceu minha filha, muito rosada e bochechuda, muito cabeluda, linda. Prometi a Deus fazer o que fosse possível para ela ter uma vida diferente da minha, com uma educação melhor que a minha, com um pai que não bebesse tanto quanto o meu; como me enganei, meu marido também gostava de beber, mas não aprontava quando bebia, simplesmente dormia.

Ser mãe, esposa, profissional não é nada fácil. Tinha que administrar muitos problemas, mas, como o “problema do alcoolismo” sempre fez parte da minha vida, fui caminhando como podia, contava com a ajuda de minha mãe para ficar com minha filha para eu trabalhar com tranquilidade. Assim, vivíamos um dia após o outro, tentando ser uma mãe responsável, esposa e profissional da educação, com todos os desafios que são inerentes a essa profissão; tinha o firme propósito de ser uma professora que fizesse a diferença para o meu aluno.

No ano de 1990, a Prefeitura de Fortaleza realizou uma seleção interna para professor na

qual fui aprovada e assumi uma sala de aula. Começou, então, uma nova fase na minha vida. Assumi uma sala de Alfabetização numa escola na Barra do Ceará, onde trabalhei por 02 anos. Após um ano em sala de aula, fiz uma nova seleção interna para o Centro de Educação e Saúde, no qual o professor teria sua carga horária suplementada para 240h. Quando fui informar à diretora que iria fazer a seleção e mudar de escola, ela disse: “Nem adianta fazer, porque eu não vou liberar ninguém”. Na hora fiquei chocada, como é que uma pessoa quer impedir outra de melhorar de vida, somente para não gerar uma carência de professor na escola? Respondi: “Você vai me desculpar, mas quem manda na minha vida sou eu, e vou fazer a seleção, sim, e vou passar, pois uma vaga já é minha. Passei em 14º lugar”. Diante disso, pensei: “Só encontro diretoras autoritárias como meu pai, isso está errado, se eu fosse diretora de escola, agiria de maneira diferente”.

No início de 1993, assumi a sala da 1ª série no Centro Integrado de Educação e Saúde (CIES) Prof. José Sobreira de Amorim, uma escola recém-inaugurada, bem estruturada. A rua onde a escola está situada é transversal à avenida principal do bairro, uma rua asfaltada e que dá bom acesso à escola. Ao entrarmos no local, deparamo-nos com uma mangueira antiga que ainda dá frutos e um espaço para o estacionamento de carros para professores, médicos e a comunidade. O Posto de Saúde fica à direita e, à esquerda, a quadra. A escola e o Posto de Saúde são separados por um portão que dá acesso à escola. Encontramos um pequeno pátio descoberto, sombreado por uma mangueira frondosa, com piso cheio de pedrisco. Há ainda um espaço na lateral esquerda que serve para as crianças brincarem.

Foi construída no sentido oeste-leste. O acesso ao corpo da escola ficava na lateral, à direita do portão de entrada, com três caminhos, em forma de um M: o primeiro dá acesso a uma sala, à direita, que tem dos dois lados vigas para melhorar a ventilação. Nela, há umas 23 carteiras, um birô com cadeira para a professora, um armário de aço e um quadro branco ao lado da porta. Há outra sala do mesmo tamanho, à esquerda, contendo o mesmo mobiliário da sala anterior; mais à frente encontramos dois banheiros para uso dos funcionários e outra sala pequena, que cabe umas 23 carteiras escolares, um birô com cadeira para a professora e um pequeno armário no fundo da sala. Ao lado da janela que dá para a lateral esquerda da escola e ao lado da porta fica o quadro-negro. Logo depois, à esquerda, ficava a rádio da escola com seus equipamentos: uma mesa de som e um microfone, que pouco foram usados; vizinho, à esquerda, novamente ficava o almoxarifado da merenda escolar, com várias prateleiras para a organização dos gêneros alimentícios e um ventilador no teto. O próximo cômodo, à esquerda, era a cozinha, com seu fogão industrial de seis bocas, uma geladeira, prateleiras

com diversos tipos de panelas e de vários tamanhos. Tudo isso termina no segundo corredor de acesso, com mais uma sala, à direita, do mesmo tamanho e com os mesmos mobiliários das anteriores. Em frente dela, estava a sala da direção, que contém dois birôs, cadeiras de secretaria, dois armários, uma TV e o aparelho da antena parabólica, além de um banheiro. O terceiro acesso vai até um pequeno pátio coberto contendo a sala da secretaria com alguns birôs e cadeiras, armários e arquivos com a vida escolar e funcional de alunos e funcionários. À direita desta, ficava a sala dos professores com um banheiro, uma mesa retangular e várias cadeiras. Ao lado direito dela, havia dois banheiros da Educação Infantil. Todos esses acessos se interligavam, dando acesso ao pátio maior, que era coberto, com três salas em cada lateral do mesmo tamanho. Todas as paredes são cobertas de azulejo até mais ou menos 2 metros de altura e o restante pintado de branco. Tinha um total de dez salas de aulas e em todas elas havia algumas vigas separadas para melhorar a ventilação. O mobiliário dessas salas corresponde a 35 carteiras escolares de braço, um birô com cadeira para a professora e um armário, compartilhados por todos os professores que trabalhavam nessa sala. Ao fundo, ficavam os banheiros dos alunos e um pequeno palco para as apresentações das crianças. A escola funcionava nos três turnos com Educação Infantil, Ensino Fundamental até a 4ª série, nos turnos manhã e tarde, e da 5ª a 8ª série e EJA, à noite.

A primeira turma em que lecionei tinha 30 alunos vindos de escolinhas particulares do Bairro, pois era o primeiro ano de funcionamento dessa escola. Todos sabiam ler, havia pais dedicados e com grandes expectativas em relação à educação de seus filhos. Procurei agir com entusiasmo junto aos meus alunos, motivando-os a aprenderem os conhecimentos de forma lúdica. Busquei trabalhar a criatividade e o senso crítico deles, dentro dos limites da sua idade, estimulando-os a fazerem suas escolhas. Procurava elaborar avaliações pautadas nas aprendizagens trabalhadas e nunca na indisciplina, o que era comum naquela época.

Esse foi um ano marcante na minha vida e na da minha família, pois ganhei um presente de Deus. Em agosto, colocaram um bebê na minha porta. Minha filha já tinha cinco anos e eu não conseguia engravidar, por isso considero que a chegada do meu filho foi um presente de Deus. Ter um filho homem era um sonho que foi realizado naquela noite. Eu estava deitada com minha filha lendo uma história para ela quando tocaram a campainha; fui ver quem era e vi o bebê deitado em uma banheira amarela. Ele estava com um macacãozinho também amarelo e sapatinho combinando. Tomei um susto, peguei a criança e, como morava em um apartamento e minha irmã morava no andar de cima, subi as escadas correndo para a casa dela, batendo à porta para mostrar a criança. Ficamos todos muito apreensivos. Como meu

marido não estava em casa, liguei para o trabalho dele e contei o que havia acontecido, mas ele ficou muito preocupado em como iríamos criar mais uma criança. Liguei também para os meus pais que moravam perto e logo chegaram e nos apaixonamos pelo bebê na mesma hora. Após me certificar no outro dia de que eu teria direito à licença maternidade, tratamos de regularizar a situação do bebê, que minha filha tinha dado o nome de Daniel.

Em 1994, matriculei-me no curso de Habilitação em Administração Escolar. O que me impulsionou a realizar essa capacitação foi o desejo de um dia assumir a gestão de uma escola e de melhorar meu salário, uma vez que no município de Fortaleza o gestor recebe uma gratificação, a qual pode ser incorporada ao seu salário, após passar oito anos ininterruptos na gestão, ou dez anos, com interrupção. Dessa forma, passei a frequentar a Universidade Estadual do Ceará. Foi um desafio grandioso, pois trabalhava pela manhã o dia todo e três vezes por semana, à noite, estava na universidade assistindo às aulas, até as 22 horas. Nessa época, meu filho não tinha completado um ano de idade e quem ficou com ele para eu estudar foi minha irmã Daniella, que, nas noites em que eu estava em aula, ficava com meus filhos. Meu marido também ajudava, mas, como era bancário, muitas vezes ficava no banco até muito tarde, por isso precisávamos da ajuda de minha irmã.

Voltar aos bancos escolares após oito anos foi muito complicado. Conciliar trabalho, estudo e vida familiar foi muito estressante. Além de tudo isso, para mim foi um desafio estudar à noite, pois, como meu pai não deixava as filhas saírem à noite sozinhas, eu tinha pavor de sair sozinha dirigindo pela cidade após as 20 horas. Foi uma superação grande e uma mudança significativa na minha vida. Nesse curso, estudei alguns autores, como Fayol (1947), Taylon (1947), Bobbio (1987), Paro (1986), Saviani (1983) e outros.

Nos anos seguintes, procurei realizar meu trabalho da melhor forma possível, mas as dificuldades eram muitas, já que não tínhamos recursos pedagógicos. Utilizávamos material concreto como palitos de picolé, tampinhas de refrigerante etc., que as crianças traziam de casa. No entanto, existiam algumas coisas na gestão com as quais eu não concordava, então sempre havia um embate de ideias na hora das reuniões de planejamento. Quando o sindicato convocava os professores para uma assembleia, eu sempre incentivava as companheiras a lutarem por nossos direitos. O Gestor dizia que eu era cabeça de greve, mas eu só falava em nome das colegas. Nossas idas às assembleias do sindicato eram muito divertidas; dávamos aula até a hora do recreio, dispensávamos os alunos, pegávamos meu fusca e lá íamos nós: o fusca lotado com seis professoras. Participávamos de quase todas as assembleias. Apesar de muitas vezes eu ter certo medo do diretor, quando se exaltava e lembrava para mim a figura

do meu pai. Isso me angustiava, ficava chateada comigo mesma, depois de algum tempo pensando nesses embates é que conseguia formular a resposta certa, como aconteceu quando esse Gestor quis se candidatar a Vereador em um determinado período eleitoral.

Antes do seu afastamento, a escola recebeu a visita do Secretário de Educação, que solicitou que todos os professores participassem da reunião. Após a fala do Secretário, pedi a palavra e, juntamente com a Vice-diretora, falei: “Senhor Secretário, queríamos saber qual a possibilidade da Vice-diretora ser nomeada Diretora e eu, que sou Professora, ser nomeada Vice-diretora para substituir o Senhor João<sup>5</sup>, pelo período do afastamento (3 meses) para se candidatar ao cargo eletivo de vereador?”. Então, o Diretor interrompeu e disse: “Rosa, pare com isso, você só quer atrapalhar a escola”. Na hora fiquei perplexa com as palavras dele e os meus sentimentos foram de indignação e de uma vergonha muito grande. A reunião continuou e quando terminou fui para casa almoçar e aquelas palavras ficaram dando voltas na minha cabeça, alimentando a raiva de ter sido destrutada na frente de todo mundo. Ao chegar em casa, conversei com meu marido. Estava chateada mesmo. Após a nossa conversa, resolvi que quando chegasse à escola teria uma conversa séria com o João.

Quando retornamos do almoço, entrei na sala dos professores, que, nessa época, era a mesma da direção, e esperei que os colegas professores chegassem, pois sabia que teria o apoio deles e me sentia mais segura para enfrentá-lo. Questionei: “Agora, você vai dizer na frente aqui de todos, em que eu atrapalho a escola, haja vista tudo que faço para ajudar nas atividades da escola, tais como: acolhida, levar documentos para Regional III<sup>6</sup>, dar suporte à Vice-diretora quando você está ausente, faço as compras das festinhas e outras coisas?”. Ele olhou para mim e não soube o que responder, mas também não pediu desculpas pelo acontecido. Candidatou-se, mas nem ganhou, voltou então para o seu cargo, fazendo novamente suas loucuras como: chamar os alunos de vagabundos, gritar com o pessoal de serviço.

Em 1996, começaram as discussões sobre a criação do Conselho Escolar (CE), cuja fundamentação de criação vem explícita na LDB n. 9394/96, artigo 3º, Inciso VIII, que garante a gestão democrática do ensino público como uma das estratégias da escola pública, tendo como pressuposto o exercício do poder, pela participação das comunidades escolar e local.

---

<sup>5</sup> Nome fictício.

<sup>6</sup> A Prefeitura de Fortaleza dividiu a cidade em Regionais ou Subprefeituras, que são administradas por Secretários e contêm todos os órgãos da Prefeitura, descentralizando os problemas, mas a gestão dos recursos ficando a cargo das Secretarias de cada Pasta, como: Saúde, Educação etc.

Conforme a LDB n. 9394/96 (Art. 14°):

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, na Educação Básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seus princípios que envolvem:

I - a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;

II- a participação da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

A criação dos CE gerou muitas expectativas na instalação de uma verdadeira democracia nas relações de poder dentro da escola. Mesmo ainda longe de ser concretizado de forma efetiva, não se pode negar que, a partir da implementação dos conselhos, muitos espaços foram conquistados pela comunidade escolar (PARO, 2001).

Com sua criação no município de Fortaleza, eu passei a participar das discussões dentro da escola para a criação do Conselho Escolar, que possibilitou várias discussões acerca de como iria funcionar. Foi quando veio uma pessoa da Secretaria de Educação para explicar como seria a composição do colegiado e quais as regras de conduta e de convivência seriam necessárias para a elaboração do Estatuto do Conselho Escolar. Foi constituído um pró-conselho para possibilitar a eleição do CE. O Diretor era muito interessado na criação do CE, porque viria muito dinheiro para a escola. Uma das dificuldades enfrentadas para constituir o Conselho Escolar foi conseguir pessoas que quisessem se candidatar, pois percebíamos que seria um CE de fachada, sem autonomia, porque o diretor não aceitava outras opiniões diferentes da dele, reproduzindo as relações de poder que havia na escola. Foram realizadas reuniões com os diversos segmentos da escola e como eu me interessava por Gestão Escolar achei que seria muito bom participar do CE para tentar realizar uma nova maneira de gerir os recursos da escola. Por gozar de certa liderança no grupo de professores, fui escolhida, através de voto secreto, juntamente com mais alguns professores, para fazer parte desse começo de CE. Após a constituição do CE, as discussões mudaram de foco e passaram a girar em torno das compras para a escola, das datas comemorativas com suas festividades, das pequenas reformas necessárias ao bom funcionamento da escola etc.

As discussões aconteciam, mas o diretor não aceitava que o CE gerisse os recursos que vinham para a escola. Ele não era o Presidente, mas agia como se fosse, não deixando que o Presidente, que na época era eu, tivesse autonomia. Assim não havia uma verdadeira participação desde CE. O Diretor era o centro da decisão das coisas, até um simples desfile de 7 de setembro era do jeito que ele queria. Era para fazer valer a palavra dele como Gestor. Ele

mandava e os outros tinham que obedecer.

Ao final do ano de 1997, fui convidada pelo Prof. João<sup>7</sup> para fazer parte da Direção da Escola junto com ele, pois a Vice-diretora havia saído para outra escola. Então, por indicação política, passei a fazer parte do grupo gestor. Como Vice-diretora, fiquei responsável pelo turno da noite e alternava as manhãs e tardes. Foi um período interessante, tudo era novo e desafiador. Tinha que trabalhar a parte pedagógica com os professores e a da disciplina com os alunos. Muitas vezes, os professores mandavam os alunos que estavam dando trabalho em sala de aula para a diretoria; queriam que déssemos um jeito neles. Eu procurava conversar e convencer os alunos a se comportarem melhor em sala de aula, mas na maioria das vezes não tinha sucesso, eles continuavam com os mesmos comportamentos, sendo necessário chamar os pais quando eles faziam algo mais grave, como bater nos colegas, roubar a merenda do colega em sala de aula, ou a merenda dos pequenos na hora do recreio. O recreio sempre foi muito complicado por lá, pois juntávamos as crianças da Educação Infantil com os do Ensino Fundamental. Não tínhamos um espaço para separá-los, até que colocamos um portão separando o pátio coberto da entrada da escola. Dessa forma, pudemos propiciar um recreio menos violento para os pequenos.

Fiquei na Vice-direção com esse Diretor até 1999, quando ele brigou politicamente com o Prefeito Juraci Magalhães, sendo então exonerado no começo do ano 2000. Em 1999, meu pai adoeceu, os médicos descobriram que ele tinha um câncer no rim direito e que estava muito avançado, pois já tinha metástase no pulmão. Nessa época, ele morava com mamãe num município próximo à Fortaleza, em Caucaia, na beira da praia. Passamos por um período de muita dor e de angústia ao ver aquele homem poderoso, grande, tornar-se um ser alquebrado, apático. Foi um processo doloroso para ele e para nós. Fizemos tudo o que estava ao nosso alcance para tornar seus dias o melhor possível; se ele falasse que estava com vontade de comer alguma coisa, eu providenciava. Os finais de semana eram todos dedicados a ele e a mamãe. Quando ele piorou e passava as noites acordado, nós, as filhas, nos revezamos nos cuidados noturnos para proporcionar um descanso à mamãe. Fizemos uma festa nos seus sessenta anos. Chamamos todos seus parentes, que vieram de Mossoró para a festa. Essa festa foi importante para ele e para nós, pois foi como se disséssemos a ele: “olha, papai, apesar de todas as mágoas nós amamos você e te perdoamos, somos o que somos por termos uma parte de você em nós, tivemos muitos desencontros, brigas, mas você é nosso pai e aprendemos a amá-lo e a respeitá-lo”. Ele viveu, ainda, um ano e seis meses; na hora de sua

---

<sup>7</sup> Nome fictício.

morte, mamãe, Cristiana, eu, meu marido Baiano e o enfermeiro que cuidava dele assistimos a sua partida. Rezamos o Salmo 90 e mamãe o entregou a Jesus e a Nossa Senhora, que era sua madrinha.

No ano 2000, chegou à escola um novo Gestor, na verdade era uma Gestora, a qual já havia trabalhado na polícia. Se o Gestor anterior era autoritário, essa passava de todos os limites, pois tudo para ela era fazer um BO. Tudo o que acontecesse na escola era para ser registrado. Todos os professores reagiram e a revolta começou. Então, o CE descobriu que ela havia superfaturado o valor de uns quadros brancos que estavam sendo comprados. Então, convocou os professores e a sua secretária comunicou para toda a escola o que estava acontecendo. Nessa reunião, a Diretora gritou com a professora secretária do CE, que disse: “Você vai gritar lá na sua delegacia, porque a mim você não grita. Virou-se então para a Presidente Ismênia e falou: não assine o cheque para o pagamento dos quadros, porque estão superfaturados, os quadros estão muito caros e dá para comprar três quadros com esse valor”. Eu ficava entre o fogo cruzado, pois as reclamações das colegas vinham até a mim, mas eu não tinha voz, pois, como diz o dito popular: vice não é nada, vice só é alguma coisa na falta do titular.

De 2000 até 2004, assumi uma sala de 4ª série nessa mesma escola. Nossos alunos, ao longo dos anos, foram mudando de perfil. Passamos a atender crianças mais carentes, mais danadas, sem muito acompanhamento por parte dos pais. Era difícil conseguir a atenção deles. Um desses alunos estava dando muito trabalho, não fazia as atividades de casa, em sala era trabalhoso, gostava de brigar. Tentei me aproximar dele, mas não tive muito sucesso. Então um dia chegamos à escola ao mesmo tempo, procurei puxar conversa e de repente comecei a andar do mesmo jeito dele. Ele olhou para mim, sorriu e começou a falar da vida dele. A partir desse dia, ele começou a melhorar em sala, procurando a minha ajuda. O interessante dessa experiência é que até hoje não sei de onde saiu a ideia de imitá-lo e, por esse motivo, ganhei a sua confiança. São essas experiências exitosas que fazem a profissão de professor ser especial.

Voltei a fazer parte do Conselho Escolar como representante do segmento Professor, sempre tentando fazer valer a voz dos professores, em busca de melhorias para nossa condição de trabalho, bem como de materiais pedagógicos que nos possibilitassem ministrar aulas atrativas para as crianças.

Mais ou menos no final de 2004, com a eleição de Luiziane Lins para prefeita da cidade,

eu comecei a conversar com a Vice-diretora, que se chamava Sofia<sup>8</sup>, a fim de conseguir que ela aceitasse continuar como Vice-diretora, pois eu iria tentar ser a diretora do CIES, mas ela não aceitou. Então passamos a travar uma disputa pela direção da escola. Comecei a procurar um Vereador que me ajudasse a conseguir o cargo. Soube que o Professor João, que já havia sido diretor da escola, estava fazendo parte da equipe da Prefeita. Fui à sua procura e pedi que ele me ajudasse a conseguir o cargo.

No começo de 2005, na semana pedagógica, o Professor João foi até à escola e solicitou que todos os professores se reunissem que ele queria lhes falar. Estávamos todos reunidos na sala dos professores e ele começou o discurso: “Como vocês sabem, estamos iniciando um novo governo. Sou o Chefe do Distrito de Educação da SER III, estou aqui para conversar com vocês e pedir para escolherem agora uma pessoa da confiança de vocês para ficar à frente da Gestão enquanto a Prefeita resolve como irá proceder para nomear o novo Gestor”. Foi um choque para todo mundo. Ficamos olhando uns para os outros. Eu queria muito ficar, estava ansiosa, apreensiva, mas não ousei dizer que gostaria de ficar. Uma das professoras indicou meu nome, não lembro quem foi. Então o Sr. João perguntou se todos estavam de acordo, fez uma pequena eleição em que a maioria aceitou meu nome e comunicou ao Diretor Ricardo que a partir daquele dia eu iria ficar como Gestora juntamente com ele e a Vice-diretora para estabelecer uma transição entre as duas administrações. Fiquei muito feliz, comecei a sonhar em como modificar a relação Direção e Professores. Saí da sala de aula e voltei a administrar o CIES. Era o início da realização de um sonho.

O primeiro desafio foi muito grande. Na época da matrícula, recebemos a visita de um Promotor de justiça com a Presidente de uma associação de mães que tinham filhos com deficiência – CAMPI. Juntamente com eles, chegaram 22 pessoas entre crianças e adultos com diversos tipos de deficiência: paralisia cerebral, autismo, síndrome de Asperger, cadeirantes, dentre outras deficiências. Pediam, aliás, exigiam a matrícula dessas crianças e ameaçam de prisão se não fosse atendida a solicitação. Tomei um susto grande, pois nunca havia visto tantas crianças com deficiências juntas e não tinha nenhuma ideia de como trabalhar nem sabia em que série deveria matriculá-las: se levava em conta a idade cronológica, se agrupava por deficiência, que é o correto, hoje eu sei disso. Foi um momento difícil, sabia que tinha que atender ao Promotor, posto que a SME já havia recomendado que fosse matriculada qualquer criança com deficiência.

Na minha ignorância sobre o assunto, começamos a fazer a matrícula por idade: os mais

---

<sup>8</sup> Nome fictício.

velhos, matriculei nas séries finais do Ensino Fundamental I. Quando as professoras chegaram para dar aula, ficaram bastante revoltadas, pois não sabiam como lidar com aquelas crianças. Foi um momento de muitas angústias, de reclamações, uma vez que toda mudança na rotina é enfrentada pelas pessoas de forma negativa. Procurei contornar a situação pontuando com as professoras que a educação é para todos, que aquelas crianças tinham direitos que precisavam ser respeitados. Pedi que elas se colocassem no lugar das mães, mas foi muito complicado. Acredito que até hoje ainda haja muita resistência à inclusão dentro do CIES e das escolas como um todo.

Ao começarem as aulas, os problemas aumentaram, pois um rapazinho com paralisia cerebral que havia sido matriculado na 4ª série, turma de 35 alunos, cuja Professora tinha problemas de voz, tinha o hábito de gritar muito e somente se calava quando ouvia música. Quando a Professora passava a explicar as atividades, o Joaquim<sup>9</sup> começava a gritar e ela tinha que falar mais alto, o que acabou por comprometer sua voz mais ainda. A Professora veio até mim e disse: “Rosa, não tenho condições de continuar dando aula com o Joaquim na minha sala, pois estou ficando sem voz. Será possível trocá-lo de sala?”. Perguntei: “O que está acontecendo?”. Ela me explicou o problema que estava enfrentando. Então conversei com a Orientadora e a Supervisora buscando uma solução para o problema e resolvemos atender ao pedido da professora, mas para isso era preciso conversar antes com a mãe do menino. Chamamos a Dona Raimunda<sup>10</sup> para uma conversa. Foi muito difícil, eu não sabia como lidar com aquela situação, na verdade, era uma experiência nova para todos nós, escola e família.

Relatamos à mãe o que estava acontecendo e explicamos a situação da professora. Admiti que eu tinha errado ao matricular o Joaquim sem levar em consideração a sua maneira de ser e o problema de voz da professora, mas que era necessário mudá-lo de sala. A mãe se revoltou, chorou e disse que era discriminação com o filho dela. Foi muito complicado conduzir essa situação, houve muitas discussões até que a mãe aceitou a troca de sala do seu filho, que mudou somente de sala, continuando na mesma série.

Como a escola recebeu muitas crianças com deficiência, a SME enviou uma professora para a sala de apoio, a qual daria suporte às professoras e atenderia às crianças para fazer um trabalho pedagógico com elas. Assim, demos início a uma campanha de conscientização dentro da escola para aceitar o diferente. A professora Estela visitou todas as salas de aula contando histórias, passando filmes para sensibilizar as crianças no trato com as crianças

---

<sup>9</sup> Nome fictício.

<sup>10</sup> Idem.

diferentes. Foi um momento rico de interação com as crianças, que logo se adaptaram com a nova situação. Elas só não se adaptaram com o jeito de ser da Ana<sup>11</sup>, porque, além de ela ter uma aparência pouco agradável, os dedos das mãos e dos pés são ligados, o que dificulta o seu caminhar e usar as mãos para pegar objetos, escrever. Além disso, ela era hiperativa e cuspiam em todo mundo. Quando as crianças olhavam para ela, saíam correndo. Então, a mãe dela resolveu não matriculá-la na nossa escola, pois tinha plena consciência de que ela daria muito trabalho e que seria necessária uma cuidadora para ficar com ela na escola.

Para as professoras, foi oferecido um curso pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) que se chamava Educar para a diversidade. A escola disponibilizou as sextas-feiras, quinzenalmente, após o recreio. As crianças iam para casa e os professores ficavam na escola para estudar. Segundo as professoras, o tempo era irrisório para um desafio tão grande. Também concordo com elas, porque para atender plenamente a essas crianças, antes de tudo, era preciso capacitar esses professores, sensibilizá-los para receber em suas salas de aulas todo o tipo de crianças, não somente as “normais”.

Quando eu estava às voltas com todos esses problemas, na tarde do dia 17 de março de 2005, recebi a notícia de que meu marido havia passado mal enquanto trabalhava e se encontrava no hospital. Foi um choque muito grande, porque ele nunca ficava doente. Eu estava na secretaria da escola no momento em que recebi a notícia, simplesmente não conseguia me mexer. Parecia que o chão tinha saído do lugar. Então me lembrei da minha irmã, que era enfermeira, liguei e contei a ela o que estava acontecendo. Pedi que ela fosse comigo, pois não tinha condições de dirigir. Em pouco tempo, ela chegou com seu marido e fomos para o hospital, que ficava na região metropolitana de Fortaleza. Foi a viagem mais longa que já fiz na minha vida, não sabia o que iria encontrar lá, já que me disseram que ele havia passado mal, mas alguma coisa me dizia que ele tinha morrido. Nossa ligação era muito forte, 19 anos de convivência.

Ao chegar lá, identifiquei-me e fui encaminhada para falar com uma médica de plantão, a qual me informou que meu marido havia tido um AVC e que se encontrava inconsciente, precisando ser removido para outro hospital, uma vez que ele não possuía plano de saúde. Então começou uma verdadeira peregrinação para conseguir um leito de Unidade de Terapia Intensiva (UTI) e uma ambulância. Movemos Céus e Terra, mas só conseguimos removê-lo com a ajuda de várias pessoas, às 9 horas da noite. Eu não tive coragem de ir com ele na ambulância, assim minha irmã e o marido da supervisora do CIES, que era médico, o

---

<sup>11</sup> Nome fictício.

acompanharam. Levamos para o Instituto Dr. José Frota (IJF) para fazer uma tomografia e saber a extensão do Acidente Vascular Cerebral (AVC). Os médicos descobriram que o cérebro tinha uma lesão muito extensa e que sua pressão continuava alta, sendo impossível fazer uma cirurgia. Chorei muito, pedi que outros médicos avaliassem o quadro dele. Então uma amiga do Encontro de Casais com Cristo (ECC) de São Gerardo trouxe mais dois neurologistas que também se recusaram a fazer a cirurgia e o encaminharam para a UTI do Hospital Cura D'ares, às 2 horas da manhã. Deixei-o no hospital e fui para casa ver meus filhos.

Não sei como consegui dormir nessa noite. Bem cedo, na manhã seguinte, liguei para o hospital para saber se havia alguma mudança no estado de saúde dele, falei com o médico que disse: “Seu marido continua na mesma, mas com a minha experiência acho que ele está caminhando para uma morte cerebral, venha na hora da visita às 3 horas para vê-lo”. Fiquei arrasada, chorando muito, comecei a rezar pedindo a Deus que tivesse piedade da gente e que não o deixasse morrer.

Chamei meus filhos, a Lívia, que tinha na época 16 anos, e o Daniel, com 11 anos, para conversarmos. Contei a eles o que o médico havia dito sobre o estado de saúde do pai deles. Estávamos muito tristes e abalados, chorando, era uma perda muito grande. Três dias antes, estávamos comemorando o aniversário de 43 anos dele e, de repente, ele passa mal e fica nessa situação, era terrível.

Às 3 horas da tarde, fui para o hospital com meus filhos, minha mãe e minhas irmãs. Quando entrei na UTI e me dirigi a uma enfermeira que estava dando as informações sobre a localização dos leitos, ela olhou para mim e perguntou: “Qual o nome do paciente?”. Eu respondi: “Henrique Jorge Aragão Pontes”. Ela olhou para mim e disse: “Esse aí já está morto?”. Eu perguntei: “Como?” Ela disse: “Ele está ali naquele leito, mas está com morte cerebral, vou chamar o médico”. Foi um dos momentos mais difíceis da minha vida. Fui até seu leito. Lá estava a minha paixão, o meu amor deitado imóvel, todo cheio de tubos, sem bigode, para mim não era ele. Passei a mão naquele rosto tão querido que, no dia anterior, tinha me acordado, pela manhã, com um abraço, que tinha almoçado comigo e tinha ido trabalhar, e estava ali naquele momento, naquele estado, em coma. Até hoje não sei como saí de lá após ouvir do médico que ele, realmente, estava com morte cerebral e que era necessário aguardar mais dois exames para confirmar. Lembro que perguntei se poderia chamar um padre, e ele disse que podia.

Ao sair, avisei a minha família que estava na antessala esperando notícias, estava

chorando muito, abracei minha sogra e contei a ela o que o médico havia me dito e disse: “A vontade dele era a de que, se um dia isso acontecesse, fizéssemos a doação de seus órgãos”. Ela, como toda mãe, não queria aceitar, mesmo sendo espírita, que fizesse a doação dos órgãos, pois ele poderia escapar. Porém, isso não aconteceu, nas horas seguintes, a morte cerebral foi confirmada e eu tive que assinar uns papéis doando os órgãos dele. Outra vez, quem estava comigo era a minha irmã Cristiana, a enfermeira, e seu marido. Como foi dolorosa essa assinatura, nada nunca doeu tanto como assinar aquela autorização. Eram tantas dúvidas: “Será que estou fazendo o certo? Será que ele não pode acordar e eu autorizando estou matando meu marido?”. Chorei muito nessa hora, mas queria fazer a vontade dele, então assinei o documento e lá pelas 9 horas da noite nós o vimos passando para a sala de cirurgia, para nunca mais vê-lo com vida. Eu me abracei com meus filhos e choramos muito. No hospital, estavam muitos amigos conosco, os amigos do ECC, do trabalho dele, do meu trabalho, a família dele e a minha, dois padres, lembro que era muita gente. No outro dia, ocorreram o velório e o sepultamento.

A partir desse dia, minha vida mudou muito, eu era uma mulher que tinha um companheiro que me apoiava em todas as horas, com quem dividia todos os problemas e passei a enfrentar o mundo sozinha, com um casal de filhos, ainda na adolescência, e uma escola com 1.300 alunos para administrar, sem ninguém para me apoiar. Foi muito complicado viver essa situação. No primeiro dia de volta ao trabalho, num dia de chuva, ao sair de casa o pneu do carro furou, só isso foi suficiente para eu cair no choro, pois se Henrique estivesse ali daria um jeito, mas um amigo passou, viu a minha situação e me socorreu. Ainda bem que Deus manda os amigos nas horas que precisamos.

A vida continuou, o trabalho foi me absorvendo, os problemas foram aparecendo e na escola mais um desafio aconteceu. Começamos um projeto para tratarmos da diversidade: de crianças gordas, dos deficientes físicos, das que usavam óculos, das crianças com tendências homoafetivas, entre outras discrepâncias, com o fim de que todos aceitassem as diferenças. Uma das atividades era escrever textos sobre as percepções que as crianças tinham a respeito do assunto. Na sala da 4ª série, um aluno escreveu que era legal a inclusão, mas que o seu colega de classe com paralisia cerebral gritava muito e que isso atrapalhava a aula. Essa produção textual chegou ao conhecimento da mãe do aluno. Ela ficou revoltada, tirou uma xerox do texto e fez uma denúncia da professora a SME, dizendo que esta estava colocando os alunos contra o filho dela. Quando tomamos conhecimento do caso, fizemos uma reunião com a mãe para explicar a atividade que a professora havia feito, que fazia parte do projeto, que o

objetivo era saber como estava a aceitação dos meninos, para programar novas metodologias para trabalhar o assunto com as crianças. Mas ela não aceitou nenhuma das explicações dadas e deu prosseguimento à denúncia.

Isso gerou uma sindicância na escola, diante da qual tivemos que dar explicações a uma comissão de três funcionários da SME que iriam averiguar a procedência da denúncia. Comparecemos a muitas reuniões e depois foi tomado o depoimento de várias pessoas na escola, como a direção, a professora da sala, a professora da sala de apoio, a supervisora, o resultado foi o arquivamento da denúncia, por não haver consistência dos fatos.

Mais ou menos em junho, a Prefeitura divulgou que seria feito um processo seletivo interno para diretores de escola, o qual consistia em três etapas: na primeira, quem quisesse participar tinha que escrever um memorial da sua vida falando do seu plano de trabalho para apresentar na escola na qual pretendia ser diretor; após essa apresentação, a comunidade escolar iria escolher entre os candidatos e, na última etapa, dos três mais votados, dois seriam selecionados pela Prefeita. Eu, a Vice-diretora Júlia, e mais três professores nos inscrevemos para participar do processo, mas, após a primeira etapa, um professor decidiu não participar da eleição. Então, ficaram 04 candidatas a Direção e Vice-direção do CIES. Nesse mesmo mês, ainda sentindo muito a falta de meu marido, comecei a enfrentar problemas com meu filho, que tomou seu primeiro porre. Ao chegar de um passeio com umas amigas de São Paulo que estavam em casa, fui ao meu quarto para trocar de roupa e o encontrei deitado em sua rede, pois ele dormia comigo após a morte do pai. Estava todo sujo de vômito, quando vi me desesperei, não entendia como uma criança de onze anos tinha conseguido bebida; fiz um escândalo na casa da vizinha, pois o Daniel tinha amizade com os rapazes de lá, pensando que eles haviam dado bebida a ele. No entanto, disseram que não tinham dado nada a ele, que tinham pedido a ele para não beber e que ele havia comprado bebida em uma mercearia próxima. Pedi desculpas. Um dos meninos, o que cursava enfermagem, foi até em casa vê-lo, colocou-o debaixo do chuveiro para limpá-lo, depois o pôs de volta a rede. Presumo que isso tenha acontecido porque, com a morte do pai dele, as pessoas da família começaram a falar para o Daniel que agora ele era o homem da casa, que tinha que me ajudar e ter responsabilidades, dessa forma, em minha opinião, ele passou a fazer o que o pai fazia, beber escondido. Conversei com ele pedindo que não fizesse isso, pois ele era uma criança. Ele prometeu não fazer mais, e eu acreditei. A vida continuou, levá-lo à escola, trabalho, voltar para casa para o almoço, voltar para a escola.

Nas férias de julho, procurei dar mais atenção aos meus filhos tentando suprir a falta do

pai, mas a vida não era mais igual. Alguma coisa tinha se rompido e estava difícil reatar as pontas. Fiz o melhor possível me dedicando aos meus filhos e ao trabalho, já que dele dependia a sobrevivência de nossa família.

Após a eleição, ficamos três, por ordem de classificação dos votos: a Vice-diretora Sofia, Eu e Carmem<sup>12</sup>. O Conselho Escolar coordenou essa “eleição”, redigiu a ata e enviou para o Distrito de Educação da Secretaria Executiva Regional (SER) III e de lá enviaram para o gabinete da Prefeita. Não fiquei satisfeita com o resultado, pois achava que iria tirar o primeiro lugar, mas, como queria a Carmen comigo na gestão, procurei as colegas e pedi votos para ela também. Acabei dividindo os meus votos e perdendo o primeiro lugar, nunca fui muito boa com os números. Já estava acreditando que iria ficar na Vice-direção, quando fui chamada no Distrito de Educação para falar com o Professor João. Não sabia o que ele queria, estava muito curiosa, então fui até lá.

No Distrito de Educação, fui recebida por sua secretária, que pouco tempo depois de minha chegada me mandou entrar. Entrei e sentei em uma cadeira à frente do chefe do Distrito, o Prof. João, que me cumprimentou e disse: “Rosa, você foi escolhida pela Prefeita para ser a Diretora do CIES e a Carmem ficará como Vice-diretora, pois a Sofia havia feito na gestão anterior algumas irregularidades, tais como: utilização do nome de uma professora da escola para um aditivo e quem trabalhava era outra pessoa da família dela e como foi descoberto ela foi desclassificada”.

Dessa forma, no final do mês de setembro de 2005 fomos nomeadas para a nova gestão do CIES. Nesse mesmo mês, fui chamada à escola do meu filho. Ele havia se envolvido em um incidente na escola, na hora da educação física roubou um celular de um colega. Mais um problema grande, pois eu não entendia o porquê dessa atitude do Daniel, que tinha celular e não precisava disso. Então, ele foi convidado a sair do colégio. Tive que procurar um colégio perto do meu trabalho para levá-lo comigo e ficar de olho nele. Meu tempo passou a ser dividido entre a escola, solucionar os problemas com meu filho, tomar conta da casa, porque com a morte do marido nossa renda financeira diminuiu e eu tive que ficar sem empregada.

Era na escola que minha vida se realizava. Começamos a elaborar projetos para colocar em prática. Pensamos em como conseguir a participação dos pais nas atividades da escola. Queríamos que os pais viessem à escola não somente para receber as notas dos filhos, mas também para participar de forma mais efetiva das decisões. Convidamos as mães para uma reunião que denominamos de “roda de conversa”. Essa experiência não durou muito, porque

---

<sup>12</sup> Nome fictício.

as mães começaram a não comparecer às reuniões.

No ano de 2006, fizemos algumas modificações na escola para receber os alunos e os professores: na entrada dos alunos plantamos um jardim, fomos ao horto municipal e pegamos algumas mudas e plantamos, chamamos um pintor para fazer um painel com as palavras mágicas bom dia, com licença, por favor, boa tarde, boa noite, bem como desenhar algumas crianças brincando, inclusive uma cadeirante. Para a semana pedagógica, providenciamos uma bolsa com o material necessário para os professores darem aula, contendo canetinhas, lápis de cor, grampeador, caneta, lápis, borracha. Foi a primeira vez na história do CIES que esse material foi dado aos professores. Para os funcionários, nós demos somente bolsa. O relacionamento da gestão com os professores e pais era muito bom.

Nesse ano, a SME realizou uma formação para Gestores e Presidentes dos Conselhos Escolares sobre como fazer uma prestação de contas de todos os recursos financeiros Federal e Municipal, o que possibilitou diminuir os erros na hora de realizar as prestações de contas dos recursos.

Nos fundos da escola, havia um terreno com muitas mangueiras e uma casa velha que foi comprado pela Prefeitura para a construção de um Centro de Educação Infantil para atender à demanda de matrículas das crianças de quatro a seis anos de idade. A negociação levou mais ou menos um ano. Então, por meados de 2007, a escola ficou pronta e o Sr. João, como era chefe do distrito de educação e tinha ainda o sonho de se eleger vereador, lutou para incorporar a nova escola à nossa, ampliando o número de alunos e atendendo aos anseios da comunidade, angariando com isso simpatia e votos da comunidade.

Foram construídos, no terreno atrás da escola, uma nova Direção, sala dos professores, secretaria, auditório, escovódromo<sup>13</sup>, biblioteca e seis salas de aulas para a Educação Infantil, além de um pátio coberto e jardins. A escola passou a ter quase um quarteirão.

Para revitalizar o turno da noite, que estava com poucos alunos, buscando a valorização de comunidade e com o objetivo de melhorar o conceito da escola na comunidade, nós planejamos uma “Noite de valorização dos talentos” que era realizada uma vez no ano, quando a comunidade vinha até a escola, fazia uma inscrição e na noite da feira cultural trazia seus artesanatos para vender na escola. Os alunos apresentavam danças e trabalhos culturais. A comida típica ficava a cargo da escola e a receita era convertida para as festividades da escola. Na nossa 1ª noite, conseguimos que um grupo de Maracatu de uma escola próxima fizesse uma apresentação. Eram momentos de trocas de saberes entre a comunidade e a

---

<sup>13</sup> Lugar onde os alunos escovam os dentes com o acompanhamento do dentista ou de uma auxiliar de dentista.

escola.

Lá pelo final do ano, tive outro problema com o Daniel. Tivemos uma discussão por causa de uns amigos que ele estava levando para casa, gente que eu não conhecia, para cheirar cola. Foi nessa época que tomei ciência de que ele estava usando drogas. Pedi ajuda a minha irmã que era madrinha dele para conversar com ele, pois eu já havia esgotado toda a minha pedagogia tentando fazê-lo mudar. Procurava tê-lo sempre perto de mim, para onde ia levava para não dar chance de ele usar drogas, mas não podia ficar com ele vinte quatro horas. Pedi ajuda até de um amigo que estava querendo me namorar, pois, como homem, podia falar com ele de forma mais franca para que ele ouvisse, mas não adiantou, ele fugia de casa para uma praça perto de casa e as pessoas vinham me contar que ele estava se drogando por lá.

Para mim, era uma situação nova e difícil, nunca tinha lidado diretamente com drogas, sempre tive muito medo disso, apesar de sempre orientar meus filhos a manter-se longe delas, porque era um caminho sem volta, essas coisas que toda mãe diz aos filhos. Chorei muitas noites, preocupada com ele e isso tornava o meu dia a dia sobrecarregado de tensão. Estava sempre preocupada na escola, mas tentava não deixar que os problemas de casa interferissem nos andamentos da minha vida profissional. Sempre que podia conversava com algumas pessoas a respeito do problema como uma forma de desabafar e procurando uma nova visão sobre o assunto que me ajudasse a resolver o problema. Procurei auxílio psicológico para ele, em busca de solucionar o problema com as drogas.

Nessa época, conheci uma pessoa no Orkut e começamos a nos relacionar. Ele me ajudou muito com o Daniel, eu sempre dizia a ele: “acho melhor você desistir de ter um relacionamento comigo, pois tenho muitos problemas, seu filho já está criado e isso não é justo para com você abraçar meus problemas, meu filho usa drogas e minha filha não admite que eu tenha outro relacionamento”. Mas ele não desistiu. Fui eu quem saiu ganhando.

No final do ano letivo de 2006, o encerramento das crianças da alfabetização foi uma noite de autógrafos, momento em que apresentavam aos pais um livro produzido por elas contando uma história que haviam escolhido. Os alunos também dançaram a valsa, cada um com um colega de sala. Conseguimos incluir o aluno Francisco<sup>14</sup> com paralisia cerebral e cadeirante juntamente com seus colegas dançando a valsa.

Recebemos, em 2007, os professores de volta das férias com um café da manhã e com uma bolsa com material de expediente necessário para trabalhar em sala de aula. Reunimo-nos na sala dos professores para decidir sobre as atividades que iríamos realizar no decorrer

---

<sup>14</sup> Nome fictício

do ano. A Prefeitura enviou para a escola texto para serem trabalhados na semana pedagógica sobre currículo, com o objetivo de realizar uma formação continuada dos professores. A escola ainda estava passando pelo processo de ampliação.

Em janeiro, a SME instituiu o Fórum Municipal dos Conselhos Escolares e o da SER III foi realizado no dia 10 de janeiro de 2007, ocorrendo reuniões antes do evento para que cada escola pontuasse o que estava funcionando bem e o que não estava funcionando. Esses resultados foram encaminhados ao Fórum dos CE em forma de documento, apontando como pontos que estão funcionando bem: bom relacionamento interpessoal, gestão participativa e democrática, material didático suficiente, merenda escolar melhor, bom funcionamento da secretaria nos turnos manhã e tarde, acompanhamento pedagógico da sala de apoio, realização de diversos cursos no ano letivo, a Professora de recreação atende periodicamente a todas as turmas da manhã e tarde, o Projeto Primeiras Letras<sup>15</sup> e Sala de Leitura<sup>16</sup> contribuíram significativamente com incentivo a leitura e escrita, planejamento realizado na última semana de cada mês favorece um bom planejamento das aulas. Já os pontos que não estavam funcionando bem eram os seguintes: pouca participação dos conselheiros no desenvolvimento das tarefas, falta de material de limpeza adequado, falta de manutenção dos ventiladores e bebedouro, ausência de compromisso de alguns funcionários, quedas constantes de energia, limpeza da escola não está a contento, presença dos pais circulando na escola durante as aulas, falta de organização e planejamento prévio de eventos escolares, falta de participação de todos os turnos nas reuniões ocorridas ao sábado, indisciplina. Isso possibilitou aos técnicos da SER III perceber como os CE estavam atuando dentro das escolas e ressaltando as experiências exitosas.

Em fevereiro, uns amigos da igreja conseguiram uma internação para o Daniel no Shalom. Fui até lá com ele, mas como ele só tinha treze anos, não foi aceito. Então me falaram da Fazenda Esperança, uma instituição ligada à igreja católica que tratava de dependentes químicos. Levei meu filho nesse local, ficava no município de Pacatuba, distante de Fortaleza. Ao chegarmos lá, soube que para realizar o tratamento seriam necessários alguns exames de saúde e a quantia de três salários mínimos, que eu não tinha. Se ele houvesse aceitado ficar, eu daria um jeito de conseguir o dinheiro, mas ele não aceitou.

No mês de abril, ele estava muito magro, com apenas 47 quilos, era só cabelo e olhos.

---

<sup>15</sup> O Projeto Primeiras Letras era desenvolvido através de um jornal feito com matérias realizadas pelos alunos com textos, desenhos, frases, piadas e que auxiliou bastante aos professores no incentivo a leitura e escrita.

<sup>16</sup> Sala de leitura era como se chamava a biblioteca, que tinha uma professora readaptada de função à sua frente. Era diferente de uma biblioteca, pois os livros não eram catalogados e não havia empréstimo aos alunos para levar pra casa, sendo o uso destes restrito à sala de aula.

Então, resolvi ter uma conversa séria com Daniel para tentar convencê-lo a ir fazer um tratamento e, com a graça de Deus, consegui que ele aceitasse.

Começamos a providenciar na segunda-feira os exames, procurar psicólogo, dentista, comprar botas de campo, pois lá o trabalho é no campo. Como eu não tinha dinheiro, meu namorado na época fez um empréstimo para pagar a admissão dele. Quando tudo ficou pronto, fomos os quatro deixá-lo – eu, João Carlos, Daniel e Lívia. Foi outro dia difícil. Outra batalha que exigia de mim coragem para deixar meu filho pela primeira vez longe de mim, longe das minhas vistas. Na viagem, fomos nós três chorando, cada um por um motivo diferente e igual ao mesmo tempo, saudades, esperança na recuperação dele, dúvida sobre se daria certo, o quanto ele iria sofrer, pois mãe nenhuma quer que seu filho sofra, mas a vida me exigia firmeza e coragem. Entreguei na mão de Deus e o deixamos na Fazenda Esperança, sabendo que as visitas somente poderiam acontecer três meses depois. A volta foi uma tortura para mim, pois já sentia saudades dele, era a primeira vez que íamos nos separar por tanto tempo. Um mês depois, em maio, por causa do dia das mães, pudemos ir visitá-lo.

Encontramos outro Daniel, mais gordo, mais alegre, foi mostrar a horta que ele estava tomando conta. Saí de lá com o coração mais leve, mais confiante na sua recuperação. Ele iria ficar lá por um ano. A cada mês, nós íamos visitá-lo, levando um almoço com as comidas que ele mais gostava. Comemoramos seus quinze anos lá e levamos um bolo confeitado. A família toda foi nesse dia e convidamos os seus amigos para comemorar conosco. Lá, ele se crismou e se tornou coroinha, trabalhou duro na sua recuperação. Como as visitas somente aconteciam uma vez por mês, trocamos várias cartas durante os meses, o que aliviava um pouco a saudade um do outro. Foi um período difícil, mas necessário para a sua recuperação.

Nesse ano, tivemos a primeira greve de Professores da Gestão da Prefeita Luiziane Lins. Os professores reivindicavam melhorias salariais e na estrutura das escolas. Eu, que sempre participava das greves, me vi impedida de ir, porque tinha cargo comissionado. Sabe o que fiz? Fui escondida a uma manifestação em frente à Prefeitura. Lembro que eu dizia às minhas amigas: “Presta atenção nas câmeras de TV e fotógrafos, se eu aparecer posso perder o cargo de Diretora”. Era uma graça, aparecia um fotógrafo eu me escondia por trás de alguém. Meu coração batia forte de medo, mas eu não podia ir contra as minhas convicções, pena que não podia fazer de peito aberto, porque precisava muito da gratificação do cargo, pois estava viúva e necessitava do dinheiro a mais para sustentar meus filhos.

Nesse ano, no mês de maio, fizemos eleição para o CE. Foi muito difícil conseguir professores para se candidatar, pois alegavam que era muita responsabilidade, que já tinham

trabalho demais em sala para realizar mais um trabalho. Depois de muitas conversas e de os técnicos da Regional virem à escola, conseguimos três candidatos de cada segmento. As reuniões do CE aconteciam na sua maioria à noite, pois o Presidente e os representantes dos alunos eram desse turno. Era um grupo unido que visava sempre à melhoria da escola. Nessa época, foi instituído um jogo de bola para os alunos do EJA. Todas as sextas-feiras, após a aula, os alunos jogavam bola, cujo responsável era o representante dos alunos. Esse CE também realizava reuniões com os pais, com o objetivo de prestar contas à comunidade sobre os gastos dos recursos e aproveitava para pedir sugestões aos pais para a melhoria da escola.

Um dos problemas enfrentados nesse ano foi um número elevado de confusões envolvendo pais e alunos. Alguns pais não aceitavam que nenhuma criança batesse em seu filho. Isso gerava muitos desentendimentos, pois, muitas vezes, queriam resolver eles mesmos as agressões, mas isso agravava a situação. Então a escola, diante de tantos conflitos entre os pais por causa das brigas dos filhos, resolveu conscientizar os pais do perigo de tal atitude. Assim fizemos uma campanha dentro da escola para resolver esses conflitos. Convocamos os pais para uma reunião. Para dar início, lemos um texto reflexivo e depois começamos um diálogo perguntando aos pais o que eles pensavam sobre o assunto. O pátio estava lotado, muitas mães se colocaram contra tal atitude, que isso não era certo, que os problemas das crianças eram para ser resolvidos pela escola, pelos professores e a direção, outras diziam que não aceitavam que ninguém batesse em seus filhos. Diante dos pronunciamentos, ficou decidido pela maioria que quando houvesse um problema dessa natureza a primeira providência era comunicar a direção da escola, pedindo para resolver a situação. Dessa forma conseguimos minorar um pouco esse tipo de problema.

Com a ida do Daniel para a fazenda, tive que mudar de casa para que quando ele voltasse não se encontrasse com as mesmas amigas e retomasse maus hábitos. Como a nova casa era muito distante da escola, passei a chegar à escola às 6h30min e sair às 4h da tarde. Minha rotina consistia em verificar o andamento da merenda escolar, depois ficava na quadra recebendo os alunos para que não ficassem sozinhos e brigassem. Organizava as filas e fazia a acolhida, cantando e rezando com as crianças. A próxima atividade dependia dos problemas apresentados pelas mães ou professoras. Ficava um pouco na coordenação para me informar do andamento da parte pedagógica da escola, depois passava aos assuntos administrativos com a secretária até a hora do recreio, que era um momento complicado na escola, com o aumento da violência do recreio, sendo necessário dar certa atenção. Os professores também exigiam a minha presença, pois era nessa hora que passavam os informes ou discutíamos as

soluções para os problemas da escola.

Tive ainda alguns problemas de saúde, retirei o útero e passei um mês em casa de licença. Meu corpo começava a dar sinais de que o estresse vivido por tantos problemas estava começando a cobrar seu preço. Mas nem assim deixei de ir visitar meu filho, mesmo sem a autorização do médico.

Realizamos a 2º Noite de Valorização da Cultura, que seguiu os mesmos moldes da primeira com apresentações artísticas e culturais, além da feira de artesanato. Contamos com a presença de professores, alunos e comunidade.

Nossa festa de encerramento do ano letivo foi recheada de novidades. Um dos porteiros se vestiu de Papai Noel e distribuiu presentes para as crianças da Educação Infantil doados pelos professores. No final do ano, propomos aos professores e funcionários que respondessem a uma avaliação institucional para que apontassem os pontos positivos e negativos da Gestão. Com os resultados, fizemos uma análise do que seria necessário para realizar os ajustes necessários no direcionamento da escola. Ficou constatado com essa avaliação que algumas pessoas estavam insatisfeitas com algumas questões, a saber: os atrasos frequentes dos alunos, faltas de professores que demoravam a ser repostas, pessoas que estavam chegando atrasadas frequentemente, o tempo de duração do recreio, que estava ultrapassando os vinte minutos estipulados. Os pontos positivos apontados foram: transparência na condução dos recursos financeiros, participação de todos na gestão dos problemas, clima escolar muito bom etc.

Então, em 2008, iniciamos o ano letivo apresentando para os professores o resultado dessa avaliação, ressaltando que era necessário criar novas medidas para atender às reivindicações dos professores e que seria exigido o cumprimento dos acordos que seriam construídos por todos nesse dia. Essa reunião aconteceu no auditório da escola e contou com a presença de quase todos os professores, pois na sua maioria os professores trabalhavam 40 horas semanais na escola. Assim, começamos a pontuar as medidas necessárias para organizar a escola de acordo com os pontos levantados: o primeiro ponto levantado foi uma mudança no regimento da escola, o qual deveria ser socializado com todos os segmentos da escola para que fosse colocado em prática por toda a comunidade escolar. As novas regras foram construídas pelos professores e postas em prática no início do ano letivo.

Logo na primeira semana, os pais foram chamados à escola e discutimos as mudanças nas normas da escola, tais como: horário de entrada e saída dos alunos, indumentária dos alunos (não era permitido dentro da escola alunos sem fardamento, já que todos haviam

recebido), a agenda escolar deveria ser preenchida e assinada todos os dias pelos pais, a tolerância seria somente de vinte minutos para atrasos eventuais, o que não seria aceito incorporar ao horário de entrada na escola.

Alguns pais apoiaram a escola afirmando que seria necessário imprimir regras mais rígidas para uma melhor organização da escola, enquanto que outros não aprovaram as mudanças. Ao final da reunião, fizemos uma votação para saber se as novas regras deveriam entrar em vigor. Obtivemos a aprovação da maioria dos pais para as mudanças. As mesmas regras para os alunos foram aplicadas também para os professores: o horário de entrada não poderia ser ultrapassado de vinte minutos e quando não pudessem vir dar aulas era necessário avisar para que as mães não perdessem tempo esperando na escola por eles, a falta sem atestado médico deveria ser repostada no sábado seguinte etc.

Quando as novas regras começaram a ser cobradas, começou a insatisfação, pois crianças eram impedidas de assistir aulas por causa de atrasos, salvo aquelas que apresentavam um motivo justo para tal atraso. Se um professor faltava, logo se marcava a reposição da aula. Os que tinham costume de chegar na hora e não faltar, ou que quando faltavam faziam a reposição de suas aulas, não sentiram as diferenças, enquanto os professores que tinham maus hábitos passaram a reclamar e não aceitar as novas regras, apesar de essas regras terem sido criadas por eles mesmos. Passamos de Gestores bons para Gestores chatos, perseguidores. Não entendemos a reação dos professores, já que estávamos atendendo a uma reivindicação deles.

Chegou à escola um grupo de professores e alunos vindos de um anexo<sup>17</sup> de uma escola vizinha que não tinha condições de absorver essa demanda, pois a Prefeitura estava sendo notificada pelo ministério público para acabar com esses **anexos**, que eram escolas locadas em casas com condições muito precárias. Então recebemos seis salas de aula com seus respectivos professores e uma supervisora que era a coordenadora e alguns funcionários de limpeza e portaria. A escola passou a ter 18 salas de aulas. Com isso, nosso trabalho duplicou. Foi necessário fazer um novo Projeto Político-Pedagógico (PPP) para atender às novas demandas da escola.

Conseguimos a participação dos diversos segmentos da escola, claro que os professores foram os que mais participaram, pois os pais e alunos não estavam habituados a essa participação, por esse motivo sua participação foi mais modesta. Realizamos diversas

---

<sup>17</sup> Anexos eram escolas de condições precárias que, por conta do número elevado de crianças sem sala de aula, foram criados para absorver essa demanda reprimida pelo Prefeito anterior e que a atual gestão estava rearrumando em escolas com condições de receber alunos e professores.

reuniões para estabelecer as metas que a escola teria que alcançar para possibilitar uma educação que atendesse aos objetivos propostos pela comunidade escolar.

Em abril, depois de um ano, o Daniel saiu da Fazenda Esperança recuperado. Fizemos uma festa para recebê-lo. Ele estava querendo estudar. Consegui matriculá-lo em um colégio perto da casa da minha irmã. Eu ia deixá-lo lá pela manhã e a tia o pegava ao meio-dia, mas ele viu que alguns alunos levavam drogas para escola e pediu para sair de lá. Então consegui outro colégio mais distante, eu o deixava de manhã cedo e ao meio-dia meu marido o pegava e deixava na casa da minha irmã Daniella. Assim eu ficava tranquila para trabalhar.

Em maio, começou uma greve de professores em busca de melhores salários. Nesse momento, eu estava do outro lado e tinha que pedir aos professores para não aderirem à greve. E agora, como agir? Seguir as determinações da SME ou defender minhas convicções e apoiar os professores? Eu sempre fui de luta, participava das assembleias, aderiu às greves, e agora que estava num cargo de confiança tinha por obrigação não apoiar a greve. Quando os professores resolveram entrar em greve, chamaram-me para uma reunião na sala dos professores para comunicar que a escola iria parar. A professora Camila<sup>18</sup> disse: “Rosa, nós vamos aderir à greve”. Então eu respondi: “Bem, é um direito de vocês aderirem à greve, eu não posso impedir de vocês fazerem greve, já que se eu pudesse também iria para luta, então façam o que vocês acham certo, mas lembrem que se alguma professora não quiser fazer greve a escola estará aberta. E vocês devem comunicar aos pais e pedir a colaboração deles”. Nisso, a professora Camila falou: “Todo mundo tem que parar, temos que lutar por nossos direitos, vamos falar com os pais amanhã na acolhida”.

Na manhã seguinte, as professoras comunicaram às mães que iriam entrar em greve e pediram o apoio delas para conseguir o aumento salarial que queriam. Poucas mães concordaram com as professoras e a maioria não gostou muito, mas, como não podiam fazer nada, levaram seus filhos para casa.

Essa greve durou um pouco mais de dois meses. Eu, então, recebia todo dia vários pais; o diálogo era geralmente assim: Mãe: “Rosa, por quanto tempo essa greve vai durar? Como será a recuperação desse tempo sem aula para nossos filhos? Essas professoras são umas vagabundas, não querem trabalhar e ficam inventando essa história de fazer greve, elas deviam voltar para trabalhar, a Prefeita tá dizendo que já deu o aumento, que elas têm que voltar pra sala de aula”. Eu respondia: “Minha senhora, eu não sei quando a greve irá acabar, mas o aumento ainda não foi do agrado dos professores, porque vocês pais não se juntam aos

---

<sup>18</sup> Nome fictício.

professores e pressionam a Prefeita para acabar com a greve?”. Mesmo tendo a consciência de que não podia pedir as mães para se juntar aos professores, por causa do cargo de “confiança” que tinha, meu lado de professor falava mais alto.

Todos os Gestores da Rede Municipal estavam recebendo muita pressão para intervir pelo fim da greve. As pressões vinham por parte da Secretaria Municipal de Educação e pelos pais. Por esse motivo, chamava os professores para reuniões colocando para eles a insatisfação dos pais, a evasão dos alunos, tendo em vista que os pais estavam retirando os alunos e matriculando em escolinhas do bairro com o dinheiro do Programa Bolsa Família, bem como a preocupação dos pais com a reposição das aulas. Mas deixava claro para eles que a escolha de terminar a greve era deles, mesmo porque na época em que era apenas professora eu apoiava as lutas em favor de melhorias para a categoria.

A SME começou a pressionar os diretores para intervirem junto aos professores para acabar com a greve. As mães começavam a reclamar que seus filhos não podiam ficar sem aulas tanto tempo, que eles iriam se prejudicar. Então começaram a tirar os filhos da escola. Por esses motivos, pedíamos aos professores para virem até a escola conversar. Eu explicava o que estava acontecendo, que era necessário que elas ponderassem e voltassem a trabalhar, porque as mães estavam reclamando, mas elas não aceitavam. Essa greve durou mais de um mês. No final do mês de junho, após alguns ganhos salariais e a ampliação de alguns direitos como valor do vale transporte, incorporação de aditivos, as professoras voltaram a dar aulas. Foi necessário construir um calendário de reposição de aulas. Foi um momento bastante tenso dentro da escola.

Ao término da greve, juntamente com o Conselho Escolar, sentamos à mesa com os professores para organizarmos um calendário de reposição de aulas para enviar à Secretaria de Educação do Município, mas antes de enviá-lo era necessário ouvir qual era a opinião dos pais a respeito dos dias de reposição. Convocamos o Conselho Escolar, Pais e Professores para uma reunião, momento em que o calendário de reposição foi apresentado por um representante dos professores.

Essa reunião, na minha percepção, foi muito proveitosa. O pátio estava lotado de pais que vieram para saber como seria a reposição das aulas. Eu abri a reunião dando as boas-vindas aos pais e comuniquei que os professores iriam conduzir a reunião para negociar com eles a reposição das aulas. Passei então a palavra para a Professora Consuelo, que havia sido escolhida pelos professores para negociar com os pais as condições da reposição das aulas. A professora começou a explicar “que os professores que trabalhavam dois expedientes iriam

juntar as turmas em um só horário no sábado pela manhã e que os que só trabalhavam um expediente iriam juntar a turma com outro colega que lecionasse no mesmo ano, se revezando aos sábados”. Quando ela terminou de falar, muitos pais disseram ao mesmo tempo “que não aceitavam de jeito nenhum, que os professores tinham direito de lutar por seus direitos, mas também que era necessário que a reposição de aulas fosse feita corretamente e cobraram a reposição de aula para seus filhos”. “Não aceitavam a forma como os professores queriam repor as aulas porque assim seus filhos seriam prejudicados, que essas aulas seriam um faz de conta”. Os professores ficaram zangados e tentaram convencer os pais, mas eles não cederam. Uma gama de impressões e emoções tornou esse dia tão marcante. Uma delas foi ver os pais finalmente participando de forma efetiva na reunião, dando sua opinião e questionando a escola sobre os direitos de seus filhos à educação.

Então, os professores decidiram trabalhar normalmente aos sábados para repor os dias que faltaram e completando a carga horária do aluno. Após os acertos, pedi que fosse confeccionado um informativo sobre os dias de reposição para entregar aos pais e isso gerou muitos conflitos dentro da escola, que foram contornados com muitas reuniões conjuntas com o Conselho Escolar, mas não sanado totalmente tornando o clima escolar muito tenso.

O município de Fortaleza estava passando por uma epidemia de Dengue nos meses de abril, maio e junho. Todos os diretores foram chamados à Regional para uma reunião para tratar do assunto, na qual se juntou Educação e Saúde para tentar minorar os efeitos sobre a população com projetos educativos e cada escola deveria, ao final, culminar o projeto com uma caminhada pelas ruas do bairro, distribuindo panfletos, com faixas educativas.

Ao voltar para a escola, reuni os professores e informamos a eles a necessidade de se elaborar um projeto para trabalhar a Dengue em sala de aula. Alguns concordaram que era necessário, enquanto outros acharam que não, mas entramos num consenso e a supervisão ficou encarregada, juntamente com a direção, de elaborá-lo. Algumas das atividades planejadas eram: realizar uma visita a casa dos alunos, que seria sorteada em sala de aula e com o acompanhamento de professor, supervisor e direção para ver como se encontravam as condições dos quintais, dos vasilhames etc.

A casa que estivesse tudo certo entraria para o sorteio de uma cesta básica, que ocorreria no final do mês de junho, na última reunião do semestre. Outra atividade seria a caminhada sugerida pelos Distritos de Educação e Saúde. Então, no final do mês de junho, programamos a caminhada, que teria o acompanhamento de agentes de saúde e técnicos da saúde. Toda a escola foi convidada a comparecer com cartazes, crianças caracterizadas como o mosquito

transmissor da doença e, assim, no dia combinado, com palavras de ordem, a escola se encaminhou para as ruas do bairro. Saímos por volta de 07h30min e retornamos à escola por volta das 8h30min com as crianças. Distribuímos a merenda escolar e as crianças foram dispensadas. Quando as últimas crianças estavam saindo, chegaram à escola algumas técnicas da SME e perguntaram por que não estava havendo aula. Eu expliquei o que tinha acontecido, encaminhei-as a pessoa com quem elas queriam falar e fui com uma funcionária ao laboratório de informática concluir as informações do PDE, pois era o último dia para informar às ações que estavam pendentes. Na semana seguinte, recebemos um ofício convocando toda a gestão da escola, juntamente com o Conselho Escolar, para uma reunião no começo do mês de agosto.

Quando a escola retornou das férias, fomos eu, a Vice-diretora e a representante do segmento Professor para a reunião na SME. O Presidente do CE não compareceu porque trabalhava à tarde numa escola particular. Ao chegarmos, fomos recebidas pela chefe da Gestão, o coordenador do Ensino Fundamental e a técnica que esteve na escola no dia da passeata da Dengue. A reunião era para darmos satisfação por termos liberado os alunos mais cedo no dia da passeata. Explicamo-nos, mas a chefe da Gestão estava muito irritada e nos acusando de sempre liberar os alunos mais cedo por qualquer motivo, como assembleia do sindicato. Nós dissemos que não podíamos impedir que os professores fossem. Ela pontuou também que recebia muitas denúncias da escola contra os professores que faltavam muito, chegavam atrasados e que o CIES era bastante conhecido por suas greves e que era necessário que a Gestão implementasse os registros das ocorrências dentro da escola, que nós registrássemos tudo. Tentamos fazê-la entender que isso iria gerar muita discussão dentro da escola, mas ela não quis nos ouvir. Então voltamos à escola e comunicamos aos professores as ordens recebidas da chefe da Gestão e que iria ser instituído um livro de ocorrência para registrar tudo o que acontecesse na escola com todos os funcionários, professores e alunos.

No dia seguinte, uma funcionária da limpeza chegou atrasada e brincou dizendo que ela iria inaugurar o livro de registro de ocorrências. Assim, passamos a registrar as chegadas atrasadas, as saídas antecipadas, enfim, tudo o que ocorria no dia a dia da escola. Isso gerou muita insatisfação por parte de um pequeno grupo de professores que costumava fazer o que bem queria, sem importar-se com os alunos. O livro ficava exposto na sala da Direção e quando se registrava alguma coisa se pedia ao professor para assinar, tomando ciência do registro, mas muitos deles se recusavam a assinar.

Nesse ano, a Prefeitura resolveu liberar um expediente da sala de aula cujo professor

fosse Presidente do CE, se ele trabalhasse os dois expedientes na Prefeitura. Como o Presidente do CE da escola trabalhava somente um expediente como professor no turno noturno, ele não foi liberado de suas funções, mas algumas professoras começaram a exigir sua presença na escola durante o dia para resolver os problemas da escola e porque sabiam que ele estava com uma noite ociosa na sua carga horária. Então ele passou a ir à escola uma tarde por semana para contornar a situação com os professores.

Um grupo de professores passou a reclamar da gestão pelos menores motivos. Ligavam para casa do Presidente do CE perturbando seu final de semana com queixas sobre os registros no livro de ocorrência, dos trabalhos que as crianças com deficiência estavam dando, exigindo providências, reclamavam que eu estava resolvendo tudo do CE no lugar do Presidente, que isso estava errado. Elas pressionavam a mim e a ele. Fiquei muito chateada e magoada com o comportamento desse grupo, que passou a me hostilizar dentro da escola, tornando o clima escolar péssimo, se eu não concordasse com elas de alguma forma, como, por exemplo, se um feriado fosse na terça-feira, elas queriam imprimir a segunda-feira e a SME não estava mais permitindo tal coisa. Eu não aceitava, ponderava com elas a carga horária dos alunos, mas elas não aceitavam e comunicavam em sala que não era preciso que os alunos viessem à escola, de modo que a frequência na segunda-feira era baixíssima.

Diziam que queriam mais transparência dos recursos financeiros. Então eu me aborreci e convoquei o CE e avisei que não iria mais realizar as atividades que eram atribuídas ao Presidente do CE, que estava sendo pressionada pelos professores e que estava cansada de tantas discussões. Então, todo o CE resolveu renunciar. Dessa forma, foi feita uma ata de renúncia registrada em cartório a qual foi comunicada à Regional para que ocorresse uma nova eleição do CE, pois a escola não poderia passar muitos dias sem uma representação legal devido aos recursos recebidos e ao Programa mais Educação, que havia sido implantado na escola em 2008 e precisava realizar os pagamentos dos monitores.

Diante de muitas insatisfações e reclamações por parte dos professores com o CE e desconfianças quanto à Gestão financeira dos recursos da escola, eu convoquei uma reunião com técnicos de Prestação de contas da SME, o chefe do distrito de Educação, que estava ciente dos problemas ocorridos dentro da escola, e os técnicos da SME que trabalhavam no setor de acompanhamento a Gestão e do Fórum dos Conselhos Escolares, para esclarecer aos professores sobre como acontece a Gestão dos recursos financeiros. Para atestar a situação financeira do CE, contamos com a presença de todos os representantes do CE, além de todos os professores da escola. Essa reunião aconteceu no dia treze de setembro de 2008 pela

manhã, tendo sido registrada em ata. O Presidente do CE representante dos professores iniciou a reunião afirmando que o tempo dele é escasso para dedicar ao CE devido ao fato de ser professor da rede particular de ensino durante o dia e de ter somente 120 horas na Prefeitura de Fortaleza no turno noturno e que atua em sala de aula com 75 horas, ficando somente 45 horas para dedicar ao CE. Falou que na escola não existiam muitos problemas de indisciplina dos alunos, mas que havia insatisfação de alguns professores. A professora representante dos professores referiu-se à satisfação da realização do seu trabalho e da tristeza do fato de ter ouvido colegas falarem que ela estava sendo usada pela Direção. Citou que não era do seu feitio ser usada por ninguém, tinha consciência e razão suficiente das suas atitudes. O Chefe do Distrito perguntou se não tivesse Conselho Escolar e Direção, se a escola iria funcionar do mesmo jeito. O Presidente do CE falou que o professor tem que estar bem para que o aluno esteja bem também. O motivo maior da reunião, explicou a Técnica da SME do Fórum, não era exposição financeira, mas sim o modo como gerenciar melhor e explicar como está sendo a prestação de contas. Um professor citou a lei de improbidade administrativa e da sua legalidade de ações e agradeceu a equipe técnica da SME pela explanação. Uma professora apontou que o CE estava de parabéns em ter tornado esse momento possível de prestação de contas. Eu declarei que era de praxe isso acontecer. A Técnica da SME do Fórum disse que quem faz a escola são os alunos, professores, pais, funcionários. Todos têm participação; somente existe democratização com participação, envolvimento e ocupação do espaço escolar, com a efetiva participação e a coparticipação do servidor público. Falou da existência da votação dos três calendários e que os conselhos escolares se reuniram coletivamente para a escolha de um para sua escola. Além disso, citou a necessidade das reuniões com os pais, da coletividade junto com o CE e seus segmentos. Temos que buscar as informações, não somente esperar. É preciso ser transparente nas informações, haver um mural com as informações, que todos do CE têm peso e que temos que ir atrás, buscar o que existe de melhor para a escola. O espaço social não pode perder a ética, procurando a superação dos conflitos para tornar a escola melhor. Abertura ou diálogo: você escuta, mas será que você considera? Você está presente, no entanto você participa? A escola não depende somente do professor, mas também dos pais, funcionários, gestão e alunos. A essência do CE nasceu em 1996. O CE deve nascer do próprio chão da escola. Deve-se ouvir e considerar os outros, refletir a fala do outro. O CE não deve se tornar um gueto dentro da escola, ou seja, tornar-se minoria. Conselho e representatividade com responsabilidade, transparência nas ações. O Presidente é executor, legalidade do Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação (FNDE), e age como articulador. Percebi na voz de vocês que não conseguem ver o Diretor como membro do conselho. Ele já é nato. Frisou as três dimensões dos Conselhos Escolares: pedagógica, administrativa e financeira. A supervisora relatou que nesse dia haveria um encontro para planejamento, mas que foi preciso esse momento para um melhor andamento de progresso na escola. A mesma Técnica relatou também sobre a importância do PPP da escola, que é a sua alma e que deve ser revisto, analisado e modificado. Além disso, citou as relações do CE horizontalizado e cooperação e uma melhor avaliação da prática pedagógica. Um professor frisou que o CE não deve agir por si só, e sim com a representatividade. Todo o CE comentou que sempre procurou agir dentro da representatividade. A chefe do Departamento de Prestação de Contas explanou muito bem o que seria a prestação de contas dentro da escola. Afirmou que o CIES está de acordo com os trâmites legais, caso contrário, seria vistoriada e passaria por uma diligência<sup>19</sup>. Relatou que a escola que não permite a participação da comunidade peca contra a transparência. Citou que o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) é para dar apoio na parte pedagógica da escola, ter opção para gastar os recursos, percebendo sempre as prioridades, e que a prestação de contas tem seu pedido protocolado, assinado e pode ser visto por qualquer membro da escola, caso haja desconfianças. Uma professora parabenizou o corpo técnico presente e fez um pedido para que houvesse uma reunião com os pais, professores, para essa mesma explicação. A Técnica da Gestão da SME disse que sempre estaria na escola para apoiar os professores conselheiros e a escola em si. O Chefe do Distrito de Educação afirmou que para a construção de grandes obras é necessário um aditivo e que ele particularmente não levantava suspeitas sobre a prestação de contas, mas que desejaria que esta fosse apresentada. Então, eu fui buscar as prestações de contas do ano de 2008 e entreguei a uma das Técnicas da SME, a qual se reuniu num canto do auditório com um grupo de professores e fez uma análise, constatando que não havia nenhuma irregularidade. O Presidente informou a todos que, por sua falta de tempo, havia pedido a uma determinada professora para transmitir os anseios e as ocorrências dentro da escola ao CE, mas uma Técnica da SME disse que isso era da competência dele. Depois, continuou dando alguns conselhos como: não colocar nenhum bem permanente na creche, já que esta deve sair do prédio onde se encontra, que o Plano de Aplicação financeiro deve ser observar seus prazos para a escola ser logo contemplada pelos recursos. O Presidente do CE falou que a democracia se constrói no dia a dia, em momentos

---

<sup>19</sup> Diligência é uma ação aplicada a cada prestação de contas que tenha alguma irregularidade, com o objetivo de sanar ou resolver o problema detectado na prestação de contas, tais como: falta de documentos comprobatórios, erros nas notas fiscais, sendo necessária a sua correção etc.

como aquele que estava acontecendo na escola. Acrescentou outra vez que não dispunha de tempo para se dedicar ao CE, que tinha se candidatado, porque a Gestão havia pedido a colaboração do turno da noite, por não haver no turno diurno professores que quisessem se candidatar. Um professor afirmou que o Presidente é gente boa, mas que a sua posição é de renúncia. Então a representante dos professores no CE afirmou que existiam picuinhas, transtornos, conflitos na escola, principalmente na hora do intervalo, na sala dos professores, e que, se o Presidente renunciasse, ela também renunciaria, pois não tinha estrutura para apagar fogo. Sentia-se mediadora e facilitadora na intervenção dos conflitos, mas, mesmo deixando o CE, continuaria a ajudar a escola. Porém, como representante dos professores, não ficaria mais, que todos fiquem com a razão que ela ficaria com a saúde e um pouco de felicidade. Uma professora afirmou que os conflitos são necessários, construtivos para uma democracia na escola, buscando soluções da comunidade escolar como um todo. Uma Técnica da SME falou que devemos valorizar o ensino público e relatou que um dia ela teve que fazer uma escolha entre a escola particular e a pública; optou pela pública, tendo em vista que esta havia melhorado bastante e que todos somos construtores dessa educação. Continuou dizendo que o filho do trabalhador galgou um espaço melhor de valor nessa sociedade e, assim, sugeriu ao Presidente do CE que renunciasse, em virtude da falta de tempo. Então eu requisitei a palavra e disse que os professores substitutos estão se queixando do tratamento diferenciado de menos qualificação, sentido por parte dos professores, pois são concursados para estarem na escola. Nesse sentido, pedi que diminuíssem as divergências, para um melhor bem-estar social.

Em setembro, apareceu um problema inusitado. Uma professora veio reclamar de um funcionário da limpeza que estaria tentando olhá-la trocando de roupa pelos combogós da sala de aula e que teria entrado em sua sala, anteriormente, e a beijado no rosto, e que as professoras estavam se sentindo constrangidas com o assédio do funcionário. Chamei o funcionário para conversar. Ele não era bom da cabeça, parece que sofria de algum distúrbio. Pedi a ele para não fazer mais isso, que as deixasse em paz. Ele prometeu e disse que gostava muito dela, que só queria agradá-la.

Em outra ocasião, outras pessoas vieram à direção comunicar que o mesmo funcionário estava com um comportamento estranho com as crianças, que na hora do recreio ele oferecia um real às meninas para ele abraçá-las. Chamei as meninas para me certificar do ocorrido e elas confirmaram. Chamei-o novamente, agora com uma acusação mais grave, ele confirmou tudo e disse que era muito só, que seus irmãos não lhe davam atenção e que apenas queria carinho das crianças. Eu tentei lhe explicar que aquela atitude não era correta e que se voltasse

a acontecer iria informar a Regional sobre seu comportamento, devolvendo-o. Então ele tirou licença para tratamento de saúde e logo depois houve uma demissão em massa de funcionários e ele saiu da escola.

Outro problema sério desse ano foi com uma professora do 4º ano, que tinha carga horária reduzida<sup>20</sup>. Numa semana, ela trabalhava dois dias e, na outra semana, três dias, por isso nessa sala trabalhavam duas professoras de carga horária reduzida, mas a Professora Sabrina<sup>21</sup> não estava conseguindo dominar os alunos da sala e havia muita indisciplina com brigas de alunos no horário da aula, baixo rendimento escolar e era necessária a interferência da supervisão para contornar os problemas diariamente. Então, resolvemos chamar a professora para uma reunião a fim de saber se ela estava precisando de ajuda para ministrar suas aulas. Ela colocou toda a culpa nos alunos afirmando que era uma excelente professora e que não precisava de ajuda. Apesar dessa reunião, os problemas continuaram quando ela estava em sala.

Em janeiro de 2009, aconteceu uma reunião na escola que foi registrada em ata com a presença do Chefe do Distrito, técnicos da SME e Regional III, Conselho Escolar e todos os professores para tratar da eleição do CE. Teve como objetivo reorganizar o CE, já que todos haviam renunciado em dezenove de dezembro de 2008. A reunião começou com uma dinâmica de integração com uma música da Clara Nunes. Logo após, foi feita uma apresentação por uma técnica da SME de *slides* sobre o papel do CE e o acompanhamento da prática pedagógica. Explicou a importância de o CE estar à frente nas discussões e práticas que tenham como centro o bem-estar do aluno e o respeito às suas necessidades. Apresentou alguns instrumentais que estão disponíveis e que favorecem a formação dos membros do CE em busca de uma atuação positiva e de uma Educação de qualidade. Incentivou os presentes a participarem do CE. O Professor Ernane, Chefe do Distrito de Educação da SER III, se pronunciou falando aos alunos presentes da responsabilidade do Conselho e das implicações no caso de extinção desse órgão, explicando inclusive a impossibilidade de renúncia dos membros diante dos compromissos assumidos como conselheiros, concluindo com a aplicação e prestação de contas. Indagou ainda se sempre havia prestação de contas dos recursos aplicados pelo CE e eu respondi que sim, que estavam todos registrados em atas. A Técnica da SME disse que todo o funcionamento do CE se encontrava regular, já que não havia nenhuma denúncia formal e documental por parte da comunidade com relação ao

---

<sup>20</sup> No município de Fortaleza, todo professor que completa 20 anos de magistério tem o direito de reduzir a carga horária de trabalho e passa a ser lotado nas séries finais do Ensino Fundamental.

<sup>21</sup> Nome fictício.

conselho dessa escola. Eu pedi a palavra e expliquei que estava assumindo todas as funções do Presidente em relação à tomada de preços para a realização das compras, devido à falta de tempo do Presidente, e que por conta de tantas insatisfações dos professores, a partir de janeiro, não assumiria mais e que o conselho deveria atuar plenamente e assumir todas as suas responsabilidades, por esse motivo a renúncia do conselho. Uma professora sugeriu que houvesse uma capacitação por parte da Regional para toda a comunidade, antes de realizar outra escolha para membros do CE. Ficou acordado, então, o seguinte: formar uma equipe de acompanhamento com o auxílio de técnicos da SER III e SME; baixar edital para a realização de novas eleições em 30 dias; e capacitar a comunidade escolar sobre o que é o CE, para que serve, em fim, sobre a importância do Conselho Escolar.

No mês de seguinte, foram realizadas todas as ações acordadas na última reunião e feita uma nova eleição em caráter de urgência, devido à necessidade de se instituir um novo CE. Em janeiro de 2009, ainda estávamos cumprindo o calendário do ano de 2008. No começo do mês de janeiro, recebi uma ligação de uma Diretora de uma escola que ficava nas proximidades da nossa escola, pedindo para que fossem xerocadas umas provas, pois a máquina de Xerox de sua escola havia quebrado. Como no CIES tinha um duplicador elétrico, concordei e tirei as cópias. Porém, esqueci-me de comunicar ao CE. Quando a Presidente do CE soube, revoltou-se e convocou uma reunião extraordinária para tratar do assunto, juntamente com todos os professores, a representante do segmento Pai e o representante dos funcionários. A reunião iniciou com a Presidente relatando aos presentes que tinha ido à sala de xerox e encontrado um papel no qual estava escrito um pedido de mais ou menos mil cópias, que havia conversado comigo e que eu respondi que “não sabia realmente quantas cópias eram para ser tiradas”. Ela continuou seu relato dizendo que não concordava com isso, porque todas as escolas municipais recebiam verbas e que era necessário o CE se pronunciar quanto ao fato. Todos os professores presentes concordaram com ela e ficou proibido que a escola xerocasse qualquer documento para instituições de fora. A representante dos pais reclamou que não tinha sido ouvida juntamente com o segmento Funcionário e que aquilo não era democracia.

O ano letivo de 2009 iniciou-se no começo do mês de março. A Professora da Sala de Recursos Multifuncionais pediu transferência da escola. Então recebemos uma nova professora do AEE, que iniciou seu trabalho na escola. Em abril, alguns problemas aconteceram com relação ao estacionamento da escola, pois saíam na mesma hora os carros das professoras e os alunos, gerando muita preocupação e receio de um acidente envolvendo

os alunos da Educação Infantil, o que levou a Vice-diretora a pedir a Presidente do CE para convocar uma reunião e tentar resolver o problema. As sugestões foram registradas em atas: a Vice sugeriu que o estacionamento dos carros fosse levado para a lateral da escola, deixando a frente para os alunos, provisoriamente. Enquanto convocam os pais para resolver o problema, a Presidente deu a sugestão de o estacionamento continuar no mesmo lugar e que os professores saíssem dez minutos depois dos alunos, evitando assim algum incidente. Houve uma votação e a sugestão dada pela Presidente do CE foi a aprovada e o encaminhamento sugerido foi uma consulta aos pais. Os pais foram convocados e decidiram que a melhor entrada para eles era na lateral da escola, porque eles, na sua maioria, moram do lado norte da escola. Dessa forma, a entrada dos alunos passou a ser pela rua que fica na lateral da escola.

Logo após a reunião, os professores entraram novamente de greve no final de abril, retornando somente na última semana do mês de junho. Em setembro, o CE convocou os pais para uma reunião para tratar da reposição de aulas da greve de 2009; essa reunião aconteceu na biblioteca da escola. A Presidente informou aos presentes que os professores haviam feito um calendário como proposta e que foi apresentado ao Coordenador de Ensino da SME, mas não contemplava aula aos sábados. Então uma mãe pediu a palavra e disse: “como é que a gente pode se programar para resolver problemas pessoais, como uma cirurgia que tenho que fazer, se não se sabe o dia que termina o ano letivo e que essa rotina escolar está atrapalhando a minha vida e se o ano de letivo vai terminar em maio de 2010, quando vai terminar o outro ano de 2010?” Outra mãe falou: “os alunos estão presos à rede municipal de ensino”. Nesse momento, eu falei: “segundo o SER III e a SME o ano letivo de 2009 termina em sete de abril de 2010 e que difere muito do calendário proposto pelos professores”. Então, começou um bate-boca entre as mães e as professoras, as mães acusando as professoras de chegarem atrasadas e as professoras falando dos motivos pelos quais chegam a se atrasar. A representante dos pais indagou as professoras se elas queriam que ela levasse a proposta delas à Secretária de Educação, pois iria se encontrar com esta. Um dos professores perguntou às mães qual calendário que elas optavam. As mães escolheram o calendário da Prefeitura, terminando o ano letivo em abril de 2010. Mas os professores não cumpriram o calendário da SME, pois não queriam trabalhar aos sábados.

No final do mês de setembro, o segmento Pai convocou nova reunião com o CE no auditório da escola, agora com a presença do Chefe do Distrito de Educação da SER III, com o Ouvidor Geral do Município de Fortaleza, a comissão da Rede de Pais do município de Fortaleza e a Gestão da escola, para tratar do problema causado pelos professores que não

queriam pagar a greve aos sábados. Uma mãe falou: “é muito puxado nossos filhos virem aos sábados, que é muito cansativo, trabalhoso, e nem todo salário do mundo pagaria bem os professores, que os nossos filhos não têm mais vida social e quem tem que colocar a mão na consciência é a Prefeitura”. O Ouvidor disse: “o melhor salário que já houve foi o da administração da Prefeita Luiziane, que deu após fazer o acordo de reposição e os professores disseram que não vão cumprir o acordo. Se fosse o contrário, os professores entrariam no Ministério Público contra a Prefeitura. Nenhum professor perdeu seu salário, a greve não foi decretada ilegal pela Prefeita como fez o Governador do Estado”. Outra mãe pontuou que “é direito da mãe que seu filho passe de ano, os professores estão dentro da escola ganhando o salário deles, se faltou tem que repor aos sábados, tem que cumprir e fazer sacrifício”. Outra mãe falou: “tem muitos professores que chegam atrasados e que querem retirar a Rosa da Direção da escola e eu não quero que ela saia”. Outra mãe, representante da Rede de Pais, declarou: “nossos filhos têm que estudar agora para que voltem a ter lazer saudável”. Um pai também da Rede de Pais disse: “aconteceu um fato na escola do meu neto, um professor de lá disse que podiam chamar a polícia, o Ministério Público, Conselho Tutelar, que ninguém vai fazer com que ele pague as aulas aos sábados. O Professor é da SER I”. O Chefe do Distrito pediu a palavra e leu um documento enviado pelo Ministério Público, afirmando: “a Educação é Professor e aluno. Nós precisamos que os alunos aprendam. Os pais estão organizados e eu temo que isso crie um abismo entre alunos e professores. A minha função é garantir o funcionamento das escolas”. Uma mãe comentou que “a diretora gritou comigo, se relação com os pais é ruim imagine com os professores”. O Ouvidor voltou a falar dizendo que iria fazer o possível para os alunos não serem prejudicados. Uma professora disse que “o contingente de alunos aos sábados é pequeno, pois veio no sábado passado e tinha três colegas, ministravam aula com poucos alunos em sala, e que dois técnicos da SME vieram fiscalizar a escola, queremos pagar a greve e não pagar e que querem entrar num acordo com os pais, que eles têm a proposta de tirar o recesso escolar”. A representante dos pais esclareceu: “a evasão dos alunos na escola aos sábados é porque os alunos obedecem aos professores, quando os mesmos dizem para eles que não é obrigatório vir para a escola”. A Presidente do CE disse: “o documento do Ministério Público foi direcionado para a Prefeitura, e que o CE dessa Unidade escolar é composto por quatro segmentos e que a meu ver está havendo um conflito entre dois, pais e professores”. “De um lado, os pais querem a reposição de aulas aos sábados, de outro, os professores, amparados pela lei do Piso, com direito de não repor as aulas aos sábados”, lançando uma proposta de juntos, Pais e Professores, construir

o seu próprio calendário. Disse ainda: “no próprio *site* da SME consta que cada escola deverá observar as propostas e organizar o seu próprio calendário de acordo com as especificidades da escola”. O Ouvidor pontuou ser necessário buscar o entendimento e que se organize uma comissão para juntos, em outro momento, fazerem um calendário de negociação. A representante do segmento de Pais da escola falou: “se todos os presentes concordarem com a proposta do Ouvidor, que tenham cuidado para que o calendário não se estenda após o mês de abril de 2010, e que para os Professores não reporem as aulas aos sábados só fazendo mágica”. O Ouvidor propôs que a próxima reunião acontecesse no dia dois de outubro de 2009, na sala do Distrito de Educação da SER III e que se fizessem presentes: dois pais da Rede de Pais, dois Professores, dois pais da escola, a Gestão da escola, o Ouvidor e a SER III. Continuou: “quanto às outras questões da escola ou denúncia, deveriam procurar a Ouvidoria Geral do Município”. A Vice-diretora finalizou a reunião esclarecendo aos pais qual a função do funcionário público, que a palavra já diz tudo, que é trabalhar para o público e que os professores não estavam fazendo favor no desempenho de suas funções, e sim prestando serviço pelo qual foram contratados.

A reunião agendada com o Ouvidor Geral não aconteceu, pois este se encontrava em reunião com a Prefeita e ficou de remarcá-la, o que não ocorreu. O problema da reposição de aulas de um grupo pequeno de professores foi resolvido somente quando eles se conscientizaram de que a SME não iria abrir mão da reposição total dos dias parados, dentro do calendário estipulado por ela. Foi preciso então criar espaços dentro da escola para, no contra turno, alguns professores reporem suas aulas, terminando o ano letivo na data prevista pela SME. No entanto, para alguns professores, foi necessário dar aulas até no recesso escolar, a fim de garantir a reposição na sua totalidade.

Aconteceu um problema com o carro de uma professora da Educação Infantil: uma aluna com deficiência, com raiva, jogou uma pedra no para-brisa do carro, quebrando-o. Então a professora exigiu que fossem chamados os pais da menina para que eles pagassem a despesa. Quando os chamamos, eles se comprometeram a dar uma ajuda à professora, mas não cumpriram o acordo, assim, a professora se revoltou, com razão, e queria que a escola pagasse seu prejuízo, mas esse tipo de despesa não estava previsto em nenhum dos recursos recebidos pela escola e ficamos impedidos de ressarcir seu prejuízo. A fim de evitar novos prejuízos, convocamos os pais para uma reunião para ver uma nova entrada de alunos que fosse do agrado dos pais, pois alunos e carros de professores saíam pelo mesmo portão. Após ouvir a comunidade, mudamos a entrada dos alunos para o portão lateral da escola.

Resolvemos um problema e apareceram outros, já que a comunidade começou a reclamar dos alunos que estavam jogando pedra nas casas, derrubando lixo e brigando em frente de suas casas. Para resolver esses problemas, fizemos uma conscientização com os alunos de que essas atitudes eram erradas e passamos a pedir ao porteiro para dar um suporte na hora de entrada e saída dos alunos.

No mês de novembro, houve um problema muito sério com a Professora Sabrina do 4º ano da tarde, alguns alunos vieram até a sala da Direção relatando que ela teria agredido com as unhas o braço de uma aluna. Ao chamá-la para esclarecer o ocorrido, disse que a sua sala de aula é terrível e “que sete alunos são indisciplinados em grau severo”. Afirmou que o erro não era dela, e sim dos alunos. Então passamos a acompanhá-los mais de perto, mas os problemas continuaram e a professora, sentindo-se pressionada, conseguiu uma licença por motivo de saúde e, ao final do ano letivo, pediu transferência da escola.

Em dezembro, fui procurada pela representante dos pais no CE solicitando que fosse convocada uma reunião com os pais para tratar de um assunto do interesse de todos, que era a reposição de aulas da greve. Como pedido, convocamos os pais e ajudamos a mãe na condução da reunião. Ela solicitou aos pais formarem uma comissão para conversar com os professores na tentativa de sensibilizá-los a trabalhar aos sábados para minorar os prejuízos no aprendizado dos alunos, assim, doze pais aceitaram fazer parte da comissão. As professoras foram convocadas e quando a reunião começou e as mães informaram o porquê da reunião, a professora Jacinta<sup>22</sup> requisitou a palavra e disse que as professoras não iriam conversar com as mães e que elas procurassem a Presidente do sindicato dos professores. A representante dos pais do CE retrucou: “as mães não queriam conversar com a Presidente do sindicato, e sim com as professoras lotadas no CIES”. A referida mãe pediu que ficasse registrada “a sua indignação e lamentou a posição da representante do segmento Professor por não querer a participação das famílias dos alunos dessa escola. Cadê a democracia?”.

No mês de fevereiro de 2010, aconteceu uma reunião registrada em ata do segmento Pais com a presença da Chefe do Ensino da SER III, com o representante do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUDEB), em que a direção da escola foi representada pela Vice-diretora, para um debate sobre o funcionamento regular do CIES. Eu me encontrava de licença médica, uma vez que estava com um princípio de depressão, minha mente não aguentou tantos problemas acumulados desde a morte de meu marido em 2005 e todas as dificuldades envolvendo meu

---

<sup>22</sup> Nome fictício.

filho, bem como os conflitos com os professores nos dois últimos anos. Tomei ciência da reunião através do telefone, pois diariamente ligava para a escola a fim de saber como as coisas estavam andando; transcrevo-a na íntegra neste texto, pois esta se encontra registrada no livro de atas e retrata bem o funcionamento da escola na época. A Chefe do ensino referiu-se ao direito dos alunos a terem aulas normais, com o cumprimento do calendário escolar. O representante dos pais no FUNDEB falou do acompanhamento que ele vivenciou no período da greve dos professores associados ao Sindicato dos Trabalhadores da Educação (SINDIUTE) e que não concordou com algumas atitudes, que reconhece a luta dos professores pela Lei do Piso, que é um direito por lei, mas discorda do processo que vinha trazendo prejuízo para os alunos. Uma mãe presente questionou o horário das aulas aos sábados, já que dificilmente acontece de haver aula normal, contabilizando-se poucas presenças. O representante do FUNDEB indagou se a direção tem autonomia para colocar falta nos professores se eles deixarem os alunos sem aulas. A Vice-diretora respondeu que é muito delicado esse processo, mas que o aluno não pode ser prejudicado. Foi também comentada pelos pais a questão da falta de professores e de o aluno, ao chegar à escola, voltar para casa, às vezes sem saber o motivo dessa falta. A Vice-diretora disse que os professores sempre ligam contando o motivo por que não poderão comparecer à escola, embora às vezes aconteça de não avisarem a tempo, havendo o desencontro de informações. A representante dos pais do CE relatou o que aconteceu no dia vinte e seis de janeiro, quando o SINDIUTE ocupou o espaço físico da escola sem autorização da Direção da escola e principalmente da SME. Ela esclareceu que a escola não estava impedindo que a associação fizesse sua reunião na escola, mas que somente fosse permitida com a autorização oficial da SME e que o CE iria deliberar para sugerir um horário adequado para esse fim, que não fosse dentro do horário de aulas dos alunos, pois muitos dias já foram prejudicados e não é justo que continuem a tirar o direito de dias letivos normais dos alunos. Ela continuou dizendo que a associação não respeitou os ofícios enviados e que esse dia foi muito tumultuado, pois na acolhida a Vice-diretora comunicou as mães e pais que as aulas seriam normais, até as onze horas, mas os professores, contradizendo a ordem da Direção, disseram aos pais que seriam até as nove horas. Portanto, muitos pais saíram da escola com dúvidas se viriam pegar seus filhos às nove ou às onze horas. O que aconteceu? Muitas crianças, ao tocar para o recreio, foram embora. O portão de entrada da escola estava aberto e o porteiro não se encontrava no seu lugar na hora, estava chovendo e então começaram a chegar professores de outras unidades de ensino do município para a reunião e, depois das dez horas, os representantes do SINDIUTE iniciaram a

reunião no auditório sem sequer passar na Direção para dar um bom dia. Diante desse ocorrido, eu, como representante dos pais, os convidei para essa reunião a fim de ouvir se concordavam ou não com que o Sindicato dos professores continuasse ocupando a escola dos filhos para fazer reivindicações, quando poderiam utilizar outros espaços públicos; não haveria problema de fazer uso dela, contanto que não fosse no horário de aula. Disse ainda que o SINDIUTE havia agendado outra reunião para o dia seguinte e que era importante a opinião dos pais a respeito da aceitação ou não de essas reuniões acontecerem na escola. Todos os pais presentes e convidados afirmaram que não concordam com a reunião. A representante dos pais falou que a Rede de Pais fez uma nota de repúdio relativa aos acontecidos no dia vinte e seis de janeiro e solicitou ao representante de pais do FUNDEB que lesse; assim, se todos concordassem com o texto, deveriam assinar abaixo do ofício. Ela continuou pedindo que aqueles que não concordaram com a reunião se fizessem presentes na escola no dia seguinte às nove horas na frente do portão da escola, a fim de vetar a entrada do Sindicato, embora se a Secretária de Educação mandasse a ordem para eles entrarem os pais não poderiam impedi-los. Então, a chefe do Ensino do Distrito da SER III convocou todos os presentes na reunião para irem até a sala dos professores depois de encerrada a reunião com o intuito de comunicá-los a respeito dos encaminhamentos dados na reunião.

Eu soube que no dia posterior a essa reunião houve um confronto entre pais e o Sindicato na porta da escola, com muita gritaria de ambas as partes e que foi chamada a guarda municipal para estabelecer a ordem. Os pais não deixaram que o Sindicato entrasse na escola para realizar a reunião. Por causa desse incidente, a convivência entre professores e pais era cheia de agressões e acusações entre os dois lados, em que ambos cobravam da Direção uma atitude que apontasse para a razão de um deles. Desse modo, a SME e o Distrito de Educação foram avisados sobre o clima da escola e um dos encaminhamentos propostos foi a construção de um pacto de convivência para melhorar as relações interpessoais dentro da escola; por esse motivo, em março realizamos uma reunião com a Coordenação Pedagógica mediando todo o processo.

Em março de 2010, aconteceu uma reunião entre a Coordenação Pedagógica e o Conselho Escolar voltada para a construção do contrato de convivência de cada segmento e para a decisão sobre o planejamento escolar. Eu fiz a leitura de uma mensagem: *Tempo de Recomeçar*, de Carlos Drummond de Andrade, e ao final pontuei que era um momento de recomeço que a escola estava pretendendo construir a partir das dificuldades e da necessidade de cada um lutar e mudar de atitudes para caminhar em direção a novo rumo profissional,

crescendo como pessoa. A Coordenadora tomou a palavra e ressaltou a ausência do segmento Funcionário, que até aquele momento não havia justificado, e o segmento dos alunos, que foi aclamado, porém ainda não oficializado. A outra Coordenadora fez a apresentação das sugestões dadas pelos alunos do Ensino Fundamental para a construção do Pacto de convivência: não brigar; na hora da merenda; não receber a merenda se não estiver com fome, para não estragar comida; comportar-se bem no refeitório e não jogar merenda nos colegas; não gritar; não brincar com areia na hora do recreio; respeitar um ao outro; usar as palavrinhas mágicas: desculpa, por favor, com licença e obrigado; na acolhida, obedecer e respeitar; na sala de aula: obedecer e respeitar a professora, estudar, fazer as tarefas, não cuspir na professora nem nos colegas, não pegar nas partes íntimas dos colegas e das colegas, não falar ou fazer coisas imorais, não pegar objetos dos outros e levar para casa; aprender; no recreio: não bater, não entrar na sala dos outros, não dizer palavrões com os colegas nem chutar, não empurrar; na entrada: vão entrar andando, sentar na fila e esperar sua professora; participar da oração na saída: ser bem comportado e não empurrar; com relação aos espaços da escola: não pichar ou riscar as paredes, não gastar água, não chutar as portas, não quebrar os galhos das plantas e árvores; respeitar o espaço da Educação Infantil; não pular o muro da escola para sair ou entrar etc. O Pacto de convivência dos alunos do EJA foi lido pela Coordenadora do turno noturno e eles sugeriram: executar alegremente e com tranquilidade as obrigações escolares, evitar uso de celular, roupas indecentes, conversas e brincadeiras desnecessárias, saída da sala sem permissão, não trazer os filhos para a sala de aula, respeitar professores e funcionários, observar o horário de entrada e saída da escola, zelar pela escola, não riscar carteiras, paredes e cartazes etc. A Técnica da SME que estava acompanhando a reunião sugeriu que no momento da construção do Pacto todos percebam as falhas e se comprometam com a mudança de postura e de comportamento. A professora representante do segmento Professor iniciou a apresentação dos compromissos dos professores dos turnos manhã e tarde, destacando a necessidade de outros momentos para dar continuidade à construção do Pacto de convivência com todos os segmentos. A Técnica da SME falou da dificuldade que os adultos têm de se autoavaliar, bem como se referiu que quando houvesse reivindicações que fosse feita uma solicitação à parte. Ainda, que entendia que o documento dos professores era mais de reivindicação e que podia subsidiar o Pacto de convivência dos demais segmentos. A representante do segmento Pais falou da importância de todos os segmentos e que foi citado no documento dos professores. O segmento Professor relatou a decisão dos professores com relação ao planejamento e que não foram acatadas as sugestões lançadas pela escola,

afirmando que a efetivação do planejamento deve ser responsabilidade de uma instância maior, a SME. Um professor referiu-se à necessidade de haver um rompimento de barreiras para que todos se unam em favor do momento do planejamento. Todos demonstraram estar de acordo, o que foi mencionado pelas palavras de uma das coordenadoras, que aproveitou a ocasião para destacar a necessidade da construção de um quadro que seja colocado como local para indicar a presença ou ausência de todos os envolvidos no processo escolar como reivindicação à direção. Após isso, a Técnica da SME e uma das coordenadoras falaram da necessidade de retomada da construção do Pacto de convivência com os professores, tentando quebrar as barreiras e efetivar uma autoavaliação sem necessariamente invadir o espaço ou apontar o outro. Em seguida, a representante dos pais disse que, de certa forma, não ficou satisfeita com a reunião com o segmento Pais em virtude da pouca participação destes na reunião, destacando como reivindicação do segmento o combate à violência na hora do recreio e a proposta de realizar reuniões mensais do segmento para um maior entrosamento. Falou ainda da sua intenção de ajudar a escola e de mostrar a todos que vai tentar rever suas atitudes para construir um vínculo de amizade com todos da escola, especialmente com os pais; com relação ao planejamento, ela disse que os pais optaram pelo envolvimento de todos para a sua efetivação. Logo após, a Presidente do CE destacou partes da fala da representante dos pais, incentivando-a a trabalhar com os pais a importância da presença do aluno na escola e da aceitação dela enquanto membro do CE escolhida pelos pais. Apontou, ainda, que o objetivo do CE é contribuir com a melhoria do desempenho escolar. A Vice-diretora passou a relatar o Pacto de convivência realizado com os funcionários da secretaria que se comprometem a: respeitar todas as pessoas, ser educado com todos, ajudar no serviço da secretaria, deixar o mau humor, o desânimo e a inveja lá fora, ser pontual na entrada e na saída, evitar conversas paralelas dentro da secretaria. Os professores do turno noturno enviaram seu compromisso através da Coordenadora do turno: respeitar os colegas, tratand-os com humildade e sem agressão, executar com responsabilidade as suas obrigações individuais, valorizar as ideias coletivas, saber ouvir o outro com atenção, emudecer a nossa agressividade, usar a ética, não falar mal das pessoas, ajudar espontaneamente, ser gentil e amável com seu aluno, conversar sempre com Deus. A Coordenação Pedagógica e a Gestão, conjuntamente, apresentaram as suas contribuições ao Pacto: zelar pelo bom relacionamento profissional com o corpo docente, mantendo um diálogo sincero, claro, respeitoso; respeitar os demais profissionais e alunos da escola, o cumprimento dos horários e a frequência; limitar a presença na sala ou fora dela, com o professor no horário das aulas somente quando

necessário e para tratar de assuntos pedagógicos; participar do momento de intervalo docente na sala dos professores, contribuindo com a harmonia e a descontração do grupo; assumir juntamente com o professor a responsabilidade pelo sucesso e/ou fracasso do processo de ensino-aprendizagem das turmas e séries que acompanhamos; desenvolver na função de Coordenadoras a competência pedagógica necessária ao desempenho do cargo com compromisso e responsabilidade; dar suporte pedagógico necessário aos professores por ocasião do planejamento; acompanhar a execução das atividades planejadas com professores; Laboratório de Informática Educacional (LIE), biblioteca, sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), bem como os projetos e programas desenvolvidos dentro da escola, como Mais Educação e o 2º Tempo; subsidiar os professores com os materiais necessários à realização das atividades propostas, evitando atropelos de última hora; conhecer as dificuldades enfrentadas pelos professores no que diz respeito à atuação pedagógica e propor alternativas para ajudá-los; limitar a atuação ao desenvolvimento das ações pedagógicas; evitar o acúmulo de tarefas, principalmente com relação aos diários, que precisam ser acompanhados juntamente com o professor todo mês, e ao cumprimento da carga horária, avaliando se os objetivos foram definidos por ocasião do planejamento e se foram atingidos; contribuir com a secretaria na definição de estratégias para o acompanhamento da carga horária mensal do professor com a finalidade de evitar dificuldades no momento da realização da frequência escolar; rever com o professor as demandas que não foram atingidas pelas ações planejadas e replanejá-las buscando novas alternativas, por exemplo: questões relacionadas à indisciplina dos alunos, a participação dos pais na vida escolar dos filhos, a saída de alunos da sala no momento de aula, o respeito ao tempo de ensino-aprendizagem e otimização do tempo escolar; propor ao professor de forma competente a prática de ações pedagógicas inovadoras que proporcionem de maneira significativa o processo de ensino-aprendizagem em substituição às práticas que, já comprovadas historicamente, contribuem para o fracasso escolar; favorecer a formação continuada e em serviço do corpo docente, através da reflexão da prática pedagógica, de modo que se reconheça como profissional que desempenha papel fundamental no processo de ensino-aprendizagem; articular junto ao professor momentos com os pais para trabalhar as relações, criar um ambiente afetivo e dar encaminhamentos pedagógicos; auxiliar no retorno dos alunos para a sala depois do recreio. Os encaminhamentos foram os seguintes: os segmentos, tanto dos Pais quanto dos Professores, realizarão outra reunião com os seus segmentos com a participação da Coordenação, que vai atuar no que se refere às ações do PPP e ao cronograma do planejamento. Eu pedi a palavra e

falei da minha angústia por me sentir assediada moralmente por parte de um Deputado federal através de um assessor, que estava chamando pessoas da escola para ocupar o cargo de Vice-direção, sendo que a pessoa cotada para sair seria eu, enquanto Diretora. A Técnica da SME afirmou que iria levar o caso a SME e que daria um retorno na próxima reunião. A Presidente do CE declarou que também havia sido chamada para assumir a Vice-direção, porém não aceitou, apontando que o objetivo dos professores é lutar pela escolha do núcleo gestor através da eleição. O professor falou que os problemas da escola não se concentravam em torno de uma só pessoa, no caso a Rosa, e que os professores não iriam aceitar uma indicação política.

O início do ano letivo de 2010 começou em abril. Recebemos uma criança com Síndrome de Apert, que causa deformações múltiplas e deficiência intelectual; associado a essa síndrome, também era hiperativa e surtava quando não tomava os medicamentos. Durante o surto, a menina tinha o hábito destruir tudo o que via pela frente e, quando era contida, cuspiam em todo mundo. Ela continua na escola, presenciei dois surtos dela: o primeiro aconteceu quando ela estava em atendimento na sala de AEE e por acaso eu me encontrava na sala da Coordenação que ficava ao lado da sala do AEE. Quando ouvi o barulho de jogos e cadeiras sendo jogadas no chão, entrei na sala muito apreensiva para descobrir o que estava acontecendo e, ao ver a cena, comecei a chamar por ela pedindo que se acalmasse, no entanto ela nem ligava. Mudei de tática e tentei contê-la juntamente com a professora, mas tinha uma força muito grande e começou a cuspir para não nos aproximarmos dela, daí ela saiu da sala e foi ao bebedouro, encheu um copo com água e, quando chegamos perto, ela jogou água em nós. Após muitas tentativas, conseguimos tirar o copo dela, nessa hora, a professora do LIE chegou e falou com ela, isso chamou a sua atenção e ela voltou ao normal. Chamamos a sua mãe para tentar minorar essas situações. Ela é bastante politizada, sabe quais são os direitos de sua filha e luta por esses direitos. Desde o princípio, ela vinha batalhando por uma cuidadora para ficar com Camila<sup>23</sup> na escola, uma vez que esta havia feito um alargamento de crânio, não podendo bater a cabeça, mas a SME não tinha mandado ainda esse profissional para a escola. Nesse sentido, para que o direito à escola da Camila fosse realizado, eu, como Gestora, designei uma das funcionárias da limpeza para acompanhar a menina durante o recreio.

No mês de maio, meu enteado nos comunicou que havia engravidado a namorada e que seríamos avós, dessa forma, depois de pensar muito, resolvemos regularizar nossa união,

---

<sup>23</sup> Nome fictício.

pois eu já vivia maritalmente com o João Carlos. Então, propomos a eles um casamento duplo, que, depois de três meses de preparação, aconteceu na casa de praia da família na Praia do Pacheco. Queríamos uma festa bem organizada, mas não tínhamos muitos recursos, assim, conversando com os dois merendeiros da escola, o Sr. Antônio<sup>24</sup> propôs que eu chamasse um Padre amigo dele para realizar o casamento na praia e que ele e a Dona Francisca<sup>25</sup> preparariam as comidas. Fomos falar com o Padre e ele explicou como faria o casamento religioso.

Foi uma correria conseguir uma pessoa para fazer o meu vestido e o de Livia, pois eu queria um casamento bem diferente do primeiro, com tudo o que eu tivesse direito: vestido, buquê de flores, bolo, decoração. Apesar de a minha família outra vez não aprovar o noivo, mamãe compareceu ao casamento, até entrou junto com a mãe da minha nora, levando as alianças dos dois casais. Foi uma festa bonita. Meu marido tem seis irmãos e todos compareceram, além das minhas irmãs e muitos amigos. Assim, após cinco anos de viuvez, casei novamente.

Em agosto de 2010, a Direção da escola foi chamada a SME para responder um processo de sindicância que havia sido aberto em 2009 por um grupo de professores do CIES. O teor das denúncias dizia respeito ao livro de ocorrências instituído na escola a mando da Chefe da Gestão da SME, que continha registros de comportamento dos ditos professores; num universo de cinquenta professores, somente cinco tinham seus nomes registrados. No dia do meu depoimento, esclareci que os registros tinham passado a ser redigidos a pedido da SME para um maior controle de faltas e atrasos, e que uma funcionária da limpeza havia inaugurado o livro, que não era verdade o que os professores estavam afirmando de não terem conhecimento do livro, pois, antes de instituí-lo, eu tinha ido à sala dos professores e avisado a respeito dele; nesse dia, os professores não ficaram satisfeitos com a adoção do livro. Eu e a Vice-diretora passamos a fazer registros de atrasos, queixas de alunos e pais contra os professores, além de anotar o mau comportamento e as brigas de alunos na escola. Disse que nunca foi dada nenhuma punição a esses professores com relação a atrasos ou faltas e que o livro era feito como um diário somente para registro. Ainda, apontei que o Sindicato tinha ido à escola a pedido do grupo de professores para saber da existência do livro e afirmar que isso era Assédio moral por parte da Direção. Como eu não havia pensado nessa possibilidade, ao ser informada, passei a não registrar mais no livro, à exceção de pedidos do professor ou dos pais. Na época, após responder a todas às perguntas da sindicância, pensei que o caso havia

---

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Idem.

sido arquivado, o que não aconteceu. Após deixar a Gestão da escola em 2012, fui surpreendida em 2013 por uma citação de que deveria comparecer a PGM para responder a um processo administrativo de improbidade administrativa gerado pelo processo de sindicância, que, após levar como testemunhas duas professoras, uma mãe, teve seu final no mês de setembro de 2013, quando foi publicada no Diário Oficial do Município a minha absolvição.

Nesse ano, novamente precisei me ausentar da escola por motivos de saúde, outra vez uma crise de depressão me abateu e fiquei em casa por um mês. Meu marido João Carlos tirou licença de seu trabalho para ficar comigo em casa, ele foi maravilhoso, não deixava que eu ficasse quieta, como era da minha vontade. Inventava de fazermos caminhadas à tardinha ou de irmos ao cinema, contanto que eu não ficasse deitada na cama, como eu queria. Tudo isso, além dos remédios, me ajudou a superar mais essa crise, ficando à frente da escola a Vice-diretora. Ao retornar à escola, quando conversei sobre meu problema com a Coordenadora contando que o médico havia dito que precisava reagir e não sabia como, ela falou assim: “Você tem que fazer uma pergunta: qual a razão dessa depressão? É a escola? Se for, se pergunte: Vale a pena viver assim deprimida pelos problemas da escola? Você precisa desse cargo?”. Isso me ajudou a colocar em perspectiva meus problemas, vi que a escola era muito importante na minha vida, mas que não valia a pena deixar que os diversos problemas que estávamos experienciando me roubassem a alegria de viver; então, passei a ter outro olhar sobre eles e procurei, dentro do possível, deixá-los na escola.

Como faltava pouco tempo para eu me aposentar, resolvi começar a investir em outra carreira, já me preparando para deixar a escola; daí, com a ajuda de uma colega professora, passei a dar aulas nas férias como orientadora de Artigo Científico em um Instituto de Educação Superior no interior do estado, o que me levou de volta aos estudos, já que, para ministrar essas aulas, eu precisava estudar para relembrar os ensinamentos aprendidos na faculdade. Participei também de uma seleção na UFC para tutor do Curso de Valorização dos Conselhos Escolares a distância, tendo sido outra experiência bastante positiva, com discussões sobre o assunto entre diversas pessoas. Consegui conciliar os trabalhos na escola, atender aos alunos na plataforma *Moodle* e, nas férias, dar aulas no interior do estado.

Em 2011, o CE eleito em 2009 renunciou, fazendo-se necessária outra eleição para o CE, e novamente ninguém queria assumir as responsabilidades. Então foi preciso que Técnicos da SER III viessem à escola realizar um trabalho de conscientização com os professores, no entanto ninguém apareceu. Dessa forma, tive que apelar para a sensibilização

de professoras amigas e consegui que duas se candidatassem ao CE, assim fizemos a eleição de um novo CE.

Nesse ano, os maiores problemas ocorreram com os alunos, tanto com os “especiais” quanto com os ditos “normais”. Início contando as dificuldades provenientes dos alunos com deficiência. A aluna Camila surtou outras vezes, mas a situação mais difícil se deu quando eu me encontrava sozinha, sem ninguém da Coordenação ou da sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE). Foi na hora do recreio, eu estava na sala dos professores quando fui chamada ao pátio, pois a Camila estava surtando e os alunos estavam aperseando-a. Eu corri, uma vez que não sabia como estava a situação. Ao adentrar o pátio, os meninos estavam correndo com medo de ela molhá-los, assim que cheguei falei com ela: “Oi, Camila, tudo bem? Vamos passear de carro? E ela respondeu: “Oi, Tia Rosa, quero não”. Continuei: “O que você está fazendo com essa camisa? Está lavando roupa?”. Então ela respondeu: “Estou lavando essa camisa que encontrei de um colega”. Eu perguntei: “Você já passou sabão?”. Minha intenção era tirá-la do bebedouro. Ela disse: “Passei, não”. Eu falei: “Vamos pedir sabão a Maria da merenda?”. Ela concordou e saímos juntas para a cantina, chegando lá, pedi a merendeira um pouco de detergente para lavar a blusa. A merendeira, com medo da menina, reclamou: “Rosa, leva ela daqui”. Assim, eu disse: “Coloca o detergente logo, deixe de besteira”. Ela pôs e eu perguntei para Camila: “Que tal terminar de lavar essa camisa ali no banheiro?”. Ela respondeu: “Quero não, vou lavar no bebedouro”.

Mas eu insisti com ela, e uma professora que já havia ensinado a ela veio em meu auxílio, então conseguimos, juntas, convencê-la a entrar no banheiro. Ao tirá-la do pátio, passamos a tentar fazer com que ela tomasse um banho, pois assim se acalmaria de vez. A professora conseguiu e ficou com ela dentro do banheiro. Ela saiu com o seguinte diálogo: “Tia, a senhora pode me ver nua, não é? Porque é mulher, se fosse um homem não podia”. A professora concordou com ela. Nessa ocasião, eu tentei falar com a mãe dela para vir buscá-la.

A mãe demorou a atender, então eu expliquei a situação e pedi que ela trouxesse uma roupa para Camila, pois estava com a roupa toda molhada. A mãe concordou em vir à escola, mas demorou muito, e como ela estava perdendo a paciência e queria sair do banheiro, o porteiro da tarde, o Carlinhos, emprestou uma camisa sua à menina, assim ela voltou à sala de aula. Quando a mãe chegou, trocou a roupa dela e a levou para casa.

Outra situação difícil envolvendo os alunos deficientes foi com o Ricardo<sup>26</sup>. Ele tinha

---

<sup>26</sup> Nome fictício.

somente um distúrbio de hiperatividade, o que não é considerado deficiência, mas na escola todo menino que apresentava algum comportamento diferente era considerado pelas mães e professoras como deficiente. Assim, num determinado dia, na hora do recreio, o Ricardo estava brincando com um graveto e, sem querer, acabou ferindo o olho de outro aluno; socorremos o menino, que, graças a Deus, não sofreu nada grave. Depois disso, tentamos falar com a sua mãe para vir buscá-lo e contarmos o acontecido, mas não conseguimos, então, já que não sabíamos encontrá-la, o menino voltou à sala de aula.

Quando terminou a aula, perguntei à professora sobre como estava o menino e ela respondeu que ele estava bem e que o olho estava um pouco inchado por ele ter ficado todo o tempo com a mão no olho. No dia seguinte, eu estava na sala dos professores conversando com a Vice-diretora e o professor da biblioteca acerca de um projeto da Escola Nota Dez, quando entrou na sala uma mulher bastante alterada querendo falar com a professora do filho dela que havia sido agredido no olho no dia anterior porque, segundo ela, o menino iria perder o olho e ela queria matar a professora.

Nós tentamos acalmá-la, mas ela não nos deu ouvidos e saiu quase correndo rumo às salas de aulas, gritando e dizendo palavrões com a professora, que se encontrava acompanhada de outro filho. Pedi, então, ao professor para correr e ver se conseguia contê-la antes que ela chegasse às salas de aulas. Ele correu e eu fui atrás um pouco mais devagar, devido a um problema que tinha no joelho aquele dia. Quando cheguei ao pátio coberto onde ficam as salas, a mãe se encontrava gritando com a professora fora da sala e querendo agredi-la, enquanto as outras professoras tentavam impedi-la, e ela, muito nervosa, ficava gritando que a professora era uma vagabunda e que já havia furado uma pessoa e que ela iria pegá-la fora da escola. Todos estávamos bastante nervosos e alterados, eu tentava conversar com ela, pedindo calma, que ela nos ouvisse para explicar como tudo havia acontecido, porém ela não parava de gritar. Então eu usei o único recurso que tinha, falei mais alto do que ela, dizendo: “Deixe a gente explicar”.

Então, consegui a sua atenção. Ela virou-se para mim e disse: “Fale”, ao que eu retruquei: “Pois cale a boca”. Nesse momento, ela me deu um murro na boca, então uma funcionária entrou na frente de nós duas e disse: “Na Dona Rosa você não bate”. A mãe foi embora correndo. A professora me abraçou e me levou para dentro da sua sala e os alunos ficaram gritando: “ela quebrou o dente da Tia Rosa, ela tá sangrando”, mas eu havia cortado o lábio, por isso estava sangrando. Chorei, fiquei revoltada, mas, depois que bebi água e me acalmei, liguei para o meu marido vir me buscar, a fim de irmos fazer um boletim de

ocorrência na delegacia do bairro.

Ele chegou na escola e fomos juntos à delegacia, depois de umas duas horas falamos com a delegada e ela me encaminhou para fazer um Termo Circunstancial de Ocorrência (TCO) no IML, pois, como a mãe havia dito que tinha furado uma pessoa, dessa forma ela seria chamada para prestar esclarecimentos. Encaminhamo-nos, então, para o IML e somente fomos atendidos depois das duas horas da tarde, por esse motivo, nesse dia, não voltei mais para a escola. Enquanto eu estava fazendo esses procedimentos, na escola o clima era de revolta por parte de todos, então ligaram para o SER III e comunicaram para o Distrito de Educação. No outro dia, recebi um telefonema de uma Técnica da SME que queria saber do ocorrido. Depois que eu relatei os fatos, ela me perguntou: “Você foi à casa do menino para saber como ele estava?” Respondi: “Fui não, se tivesse ido é bem capaz de agora não estar falando com você ao telefone”. Ela nem perguntou como eu estava.

O Distrito de Educação, apesar de ter conhecimento do ocorrido desde o início, também não deu um telefonema, muito menos foi até a escola. Só compareceu depois de uma semana mais ou menos, e a Chefe do Distrito foi logo dizendo: “Eu soube do ocorrido, mas como não queria me estressar, não vim”. As palavras dela me revoltaram mais do que o murro que levei da mãe, pois, como a mãe não tem educação e vive num meio em que a violência impera, é bastante compreensível que tenha agido daquela maneira, mas a atitude de uma colega professora que estudou e só porque não queria se estressar não veio saber se a Diretora que trabalhava com ela estava bem após sofrer uma agressão de uma mãe era descaso demais. Esse episódio gerou um Projeto novo na escola ao qual demos o nome de “Plantando Sementes de Gentileza e Paz”, envolvendo toda a comunidade escolar nele.

Pouco tempo depois, recebemos de uma mãe a denúncia de que sua filha havia recebido o convite para fumar maconha na hora do recreio. Pedimos aos guardas da SERVAC, uma empresa que protegia a escola, para ficar de olho no recreio e ver se encontravam alguma irregularidade. Alguns dias depois, eles pegaram dois alunos fumando maconha dentro do banheiro, chamamos os pais para informá-los. Nessa hora, eu só me lembrava do meu filho e queria ajudar aqueles meninos de alguma maneira.

Como não era a primeira vez que eles aprontavam dentro da escola e já estavam sendo acompanhados pelo Conselho Tutelar, chamamos também o conselheiro responsável, sugerimos separá-los, colocando cada um em turnos diferentes. Os pais aceitaram e o conselheiro teve uma conversa dura com os dois, informando que se isso voltasse a acontecer ele iria tomar uma medida mais drástica e falou para os pais acompanharem os filhos mais de

perto.

Tentamos colocá-los no Programa Mais Educação para tirá-los da convivência na rua, mas eles vinham poucas vezes. Mesmo separados, os dois davam um jeito de se encontrar dentro da escola, pulavam o alambrado da quadra e, na hora do recreio, foram pegos novamente. Nesse dia, quem estava na escola era a Vice-diretora, que chamou a ronda escolar para pegar a droga que havia sido encontrada com eles. Então mandaram chamar os pais para conversar, mas apenas compareceu a mãe de um dos meninos e o outro, que já tinha 13 anos, foi levado até em casa pela viatura. O Conselho Tutelar foi chamado de novo e, juntamente com o CE, resolvemos transferi-los de escola, ficando o conselheiro encarregado de conseguir vaga em outras escolas municipais.

Como eu sabia que faltava pouco tempo para eu deixar o cargo de Diretora, na semana das crianças quis fazer uma festa bem bonita para os alunos, pois me dava muito bem com eles. Não havia um dia que não ganhasse flores e abraços dos alunos do infantil até o 5º ano; apesar de ser rígida nas horas em que era preciso, na hora da brincadeira eu brincava também. Então, contratamos uma cama elástica e um pula-pula para os pequenos se divertirem; no dia as filas estavam imensas na quadra, sendo necessário que todos os professores ficassem de olho para os meninos não furarem a fila. Eu me meti no meio deles e fui pular na cama elástica, tendo sido estranho para eles ver a Diretora da escola brincando junto, mas adoraram, gritavam quando eu caía, foi muito bom, me senti amada por eles.

O final do ano chegou e o novo ano de 2012 iniciou com muitas esperanças para mim, este seria meu último ano nessa escola, pois iria dar entrada no meu pedido de incorporação da gratificação de Direção. Em maio, participei da seleção para o Mestrado na UFC pela segunda vez, passei na avaliação escrita, mas o projeto não foi aceito; no começo de junho, saiu a minha incorporação no Diário Oficial do Município.

Em junho me inscrevi para a seleção de Mestrado da UERN em Mossoró e passei. Assim, fui até o Distrito de Educação da SER III e informei a minha chefe que tinha passado na seleção do Mestrado e já havia incorporado a gratificação e que estava ali para colocar meu cargo à sua disposição. Ela então começou as articulações para colocar uma pessoa no meu lugar e chamou a Vice-diretora, comunicando-lhe que iria tirá-la também. Ficamos na escola por mais um mês e encerramos a nossa participação no CIES. Em agosto, fui chamada à escola na hora do almoço, pois o setor da merenda escolar, juntamente com alguns professores, organizou uma festinha em minha homenagem para a minha despedida. Ganhei uma placa comemorativa. Fiquei muito emocionada, nunca pensei que a filha do João

Andrade iria um dia receber uma placa de homenagem. Foi uma grata surpresa, lá deixei alguns amigos e uma parte grande da minha vida que guardo na memória com muito carinho, mas temos que seguir sempre em frente e hoje, por enquanto, estou na academia. Outros desafios já se encontram a caminho, concluir a dissertação de mestrado é um deles, pois traduzir minhas memórias dentro da Gestão Escolar é um desafio grande, mas não vim aqui somente para contá-las, quero também analisá-las, refletir onde acertei ou errei, quero ressignificar essa experiência.

#### 4 GESTÃO ESCOLAR: REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA

Tudo o que a gente faz, ou deixa de fazer, deixa marcas que não se apagam.

Rui Rodrigues Aguiar – UNICEF/CE

A escola é um espaço onde acontecem muitas atividades com o envolvimento de vários indivíduos, sendo marcada por competições e disputas para a realização dessas atividades. A relação de poder vigente na escola começa com o autoritarismo advindo do Poder Público, o qual toma decisões que impõem à escola de cima para baixo, havendo uma centralização de ações que deve ser seguida. Alguns professores procuram se sobressair frente aos colegas com o intuito de assumir a liderança da escola; pais que, ao participarem do CE, procuram interferir no trabalho do professor, mesmo sem ter um conhecimento acadêmico dos propósitos da atividade. Gestores que se utilizam de práticas autoritárias para se sentir líder e sentir que têm poder se apropriam da escola como “sua”. Cada um com seus propósitos, legítimos ou não, cada um com seus objetivos e modos de ver “o poder”.

Nesse sentido, Paro (2001, p. 117, grifos do autor) afirma:

No senso comum de uma sociedade perpassada pela injustiça social e constituída por relações de dominação, os termos direção, coordenação, supervisão, administração, costumam aparecer associados a relações de mando e submissão, como se a espécie humana fosse tão incapaz de autogovernar-se a ponto de os seres humanos não poderem jamais conviver com autonomia e em cooperação mútua. Mesmo na escola, ouve-se falar menos em direção ou administração como mediações para a realização de fins educativos e mais em diretores e em administradores, que mandam e determinam ordens a serem obedecidas; menos em coordenação pedagógica como função coletiva visando à melhor utilização de recursos e procedimentos didáticos e mais em coordenadores ou supervisores pedagógicos, prescrevendo práticas e prevendo rotinas a serem cumpridas.

É fato que todos os indivíduos que transitam entre os muros da escola são considerados sujeitos sociais portadores de histórias de vidas, diferentes uns dos outros, com culturas distintas, anseios diversos, o que é determinante para seu desempenho. Os relacionamentos que acontecem dentro da escola devem possibilitar uma relação de cooperação entre todos para pensar as atividades escolares além da relação de mando e obediência, para uma relação da participação com a finalidade de um agir coletivo. Isso faz o Gestor “voltar seu olhar para esses sujeitos escolares, conhecendo-os, desnudando-os e valorizando-os” (OLIVEIRA, 2008, p. 80). Levar em consideração múltiplos olhares para a solução dos problemas administrativos e pedagógicos possibilita o entendimento entre os segmentos em prol do bem comum, que é a

gestão do pedagógico.

A gestão do pedagógico deveria ser a principal atribuição do Gestor, seu principal objetivo, pois é nela que acontece a função principal da escola, levando o Gestor a realizar diversas atividades no seu dia a dia a fim de que o pedagógico aconteça de forma eficaz dentro da escola. A ação que conduz a uma gestão pedagógica eficaz é a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, que traz em seu bojo tudo aquilo que a comunidade escolar entende por educação, qual a missão da escola, quais seus objetivos e suas metas, quem irá colocá-las em prática; o PPP indica o retrato da escola e quais atividades devem ser realizadas para garantir seu sucesso.

Essas atividades têm início no cuidado com a merenda escolar, se estará pronta na hora certa, se não faltam ingredientes. Com essa ação assegurada, o Gestor parte para outra ação, que diz respeito ao acolhimento das crianças; nem todo Gestor se preocupa com a acolhida, delegando essa função a alguém de sua equipe. Eu já tinha essa preocupação, assim, estava sempre que possível presente na hora da acolhida, conversando com pais e alunos. Esse convívio se faz necessário para conhecer a comunidade onde a escola está inserida, já que eu não morava na comunidade e não tinha muitas oportunidades de participar dos eventos.

Outra atividade realizada pelo Gestor e que nos remete ao pedagógico é garantir que o professor esteja em sala de aula com o material para receber seus alunos. Essa é a parte mais difícil, pois muitas variáveis podem acontecer: desde o professor adoecer e não poder estar presente na escola até a falta de material para o professor. Isso implica um readequamento das ações, como, por exemplo: se um professor avisa que irá chegar atrasado, é preciso conseguir uma pessoa que assuma a sala, fiz isso muitas vezes, assumi a sala de aula enquanto o colega chegava ou ficava em sala de aula quando o professor precisava se ausentar da escola por motivo de doença dele próprio ou de algum filho.

O planejamento escolar era outra preocupação nossa nos últimos anos da gestão, pois a Lei n. 11.738 de 2008, conhecida como a lei do piso salarial do magistério, concedeu ao professor não trabalhar mais aos sábados e ter 1/3 da sua carga horária para estudo. Essa conquista aconteceu após muitas lutas dos professores, que conseguiram junto à Prefeitura Municipal de Fortaleza pleitear um Plano de Cargos e Carreiras que está garantido pela Lei n. 9249 de 10 de julho de 2007 publicada no Diário Oficial do Município de Fortaleza no dia 12 de julho de 2007, tendo como princípio norteador o seu Art. 2º – O Plano de Cargos e salários tem como princípios básicos: I- Investidura no cargo de provimento efetivo, condicionada à aprovação em concurso público de provas e títulos; II- estímulo à oferta contínua de

programas de capacitação visando ao aperfeiçoamento e à valorização profissional dos servidores e à melhoria da qualidade da educação municipal; III- organização dos cargos/funções e adoção de instrumentos de gestão de pessoal integrados ao desenvolvimento institucional do município de Fortaleza.

Dessa forma, a escola teve que se reorganizar e se estruturar para realizar o planejamento durante a semana. Foi preciso pedir a colaboração de vários setores, tais como: Biblioteca, Laboratório de Informática Educativa, Professores de Educação Física e do Atendimento de Educação Especializado. Os professores que trabalhavam nesses setores passavam uma semana por mês se revezando nas salas de aula, realizando seus trabalhos para propiciar ao professor regente o seu planejamento, juntamente com seus companheiros de série.

Para que isso acontecesse, precisamos ouvir sugestões de todos, com muito diálogo, procurando contornar as arestas e conseguir realizar o planejamento. Ficamos até um tempo sem realizar o planejamento mensal devido ao fato de alguns professores serem regidos por diretrizes da SME. Quanto ao funcionamento dos serviços de Biblioteca e do Laboratório de Informática Educativa, fez-se necessário que essas diretrizes fossem refeitas para que o planejamento se realizasse.

Se o Gestor escolar se abre para a pluralidade cultural dos diversos sujeitos escolares, isso possibilita uma ação comunicativa para viabilizar que a gestão pedagógica alcance seus objetivos. Desse modo, precisa minimizar as arestas, permitir o diálogo, delegar tarefas, costurar acordos e novas regras, mesmo que sejam contrárias ao que o Poder Público impõe à escola. Conforme Lima (1999, p. 11):

Com efeito, se admitirmos que, na escola, os atores nem sempre se limitam a uma reprodução (perfeita e integral) das regras formais hierarquicamente produzidas («modelo decretado»), mas que em diversas circunstâncias se assumem como produtores de novas regras, mesmo que concorrentes ou até em oposição às regras formais, mas inscritas em regulamentos, decididas por diversos órgãos escolares, então ficará mais claro que o corpo de regras disponíveis e convocáveis não se limita às regras formais «decretadas» e externamente produzidas. Pelo contrário, pode compreender regras distintas, produzidas em contexto escolar.

Assim, quando se faz necessária a mudança das regras dentro da escola para solucionar um determinado problema, é preciso ouvir todos os envolvidos, a fim de que a solução apareça. No entanto, não se está isento de haver conflito entre os envolvidos, pois cada um tem sua maneira de ver o mundo, com suas histórias de vida, com modelos de vida diferentes que irão influenciar nos comportamentos exibidos na prática da ação, no desempenho de seus

percursos, nas escolhas dos caminhos que cada um percorre, enfim, na história que cada um conta de si.

Ferrarotti (*apud* NÓVOA, 2010, p. 44) afirma: “[...] o nosso sistema social encontra-se integralmente em cada um dos nossos atos, em cada um dos nossos sonhos, delírios, obras, comportamentos. E a história desse sistema está contida por inteiro na história da nossa vida individual”.

Nessa perspectiva, o indivíduo mostra, em sua história de vida, quais os percursos que foram trilhados para que ele chegasse a ser o que é na realidade. Assim, o Gestor vai se tornando e se fazendo Gestor na medida em que os percursos são construídos, uma vez que ele se faz na prática.

Refletir sobre a história de vida do Gestor Escolar abre vários caminhos na pesquisa do universo escolar, os quais podem apontar como acontece o cotidiano desse Gestor, quais suas aspirações, qual a forma de gerenciar que ele utiliza – democrático, participativo, autoritário – , como ele organiza a escola: se delega poderes, se divide as tarefas, se é centralizador, em síntese, como ele rege a Escola-Orquestra à frente da qual se encontra. Nesse sentido, Fortuna (2000, p. 52) afirma: “Por isso torna-se inegável a marca da história de vida pessoal de cada sujeito na definição de suas opções no presente, esteja ele atuando em qualquer espaço de sua existência”.

Percebe-se que, ao levar esse Gestor a narrar sua história à frente da Gestão da escola, será possível um novo olhar sobre si mesmo, sobre os outros e sobre sua atuação nesse espaço social tão importante para a sociedade, que permitirá compreender como foi que esse profissional da educação percebeu que teria condições de realizar um trabalho diferente em sua Gestão Escolar, o que o levou a mudar o rumo da sua carreira para se colocar à disposição dos seus pares a fim de realizar juntamente com eles um novo modelo de gestão que até então não tinha acontecido dentro dessa escola. Aqui há, portanto, uma Gestora falando, discutindo e interpretando a Gestão Escolar.

É importante que o Gestor faça a reflexão sobre o percurso vivido durante toda a sua vida, incluindo suas experiências na gestão da escola, como forma de ponderar quais conhecimentos e competências tem para exercer a profissão, como foi seu processo de formação, de construção de sua identidade, do seu saber fazer. Ao narrar suas experiências, o Gestor se permite avaliar como aconteceu sua formação como pessoa, como Gestor e como sua prática influenciou o trabalho dentro da escola. Souza (2010, p. 45) pontua que “através da abordagem autobiográfica o sujeito produz um conhecimento sobre si, sobre os outros e o

cotidiano, revelando-se através da subjetividade, da singularidade, das experiências e dos saberes”.

A resposta à pergunta sobre quem somos como profissional pode ser respondida contando nossa própria história, pois, quando narramos ao outro o que se passou em nossa infância e em nossa vida profissional, como foi cada percurso para se chegar à Gestão, passamos a nos perceber por outro ângulo, o que possibilita novas aprendizagens de si e isso nos modifica.

Para Pollack (1992, p. 204), existe uma relação fenomenológica entre a memória e o sentimento de identidade:

Aqui o sentimento de identidade está sendo tomado no seu sentido mais superficial, mas que nos basta no momento, que é o sentido da imagem de si, para si e para os outros. Isto é, a imagem que uma pessoa adquire ao longo da vida referente a ela própria, a imagem que ela constrói e apresenta aos outros e a si própria, para acreditar na sua própria representação, mas também para ser percebida da maneira como quer ser percebida pelos outros.

Dessa forma, pode-se dizer que, para construir sua identidade, o sujeito precisa interagir com muitas pessoas ao longo da vida e que a imagem que tem de si mesmo é construída a partir de como o outro o vê e de como ele próprio se vê. Então, que elementos são necessários para essa construção? De acordo com Pollack (1992, p. 204):

Nessa construção da identidade – e aí recorro à literatura da psicologia social, e, em parte, da psicanálise – há três elementos essenciais. Há a unidade física, ou seja, o sentimento de ter fronteiras físicas, no caso do corpo da pessoa, ou fronteiras de pertencimento ao grupo, no caso de um coletivo; há a continuidade dentro do tempo, no sentido físico da palavra, mas também no sentido moral e psicológico; finalmente, há o sentimento de coerência, ou seja, de que os diferentes elementos que formam um indivíduo são efetivamente unificados.

Ninguém constrói uma autoimagem livre de uma mudança, de uma negociação, de transformação em função de ser aceito pelo outro, de ter credibilidade no meio social em que vive (POLLACK, 1992).

A memória é o resultado das interações que o ser humano mantém com o meio ambiente e é a partir destas que as memórias são construídas individual e coletivamente. Elas são de caráter evocativo, pois o sujeito pode evocá-las quando precisa revisitar o passado para a solução ou não de algum problema no momento presente. A mente leva o indivíduo em muitas direções através da lembrança, que passa a ser um ponto de referência no qual o sujeito

se apoia, não se limitando somente ao mundo da pessoa, mas utiliza, também, a memória da realidade interpessoal das instituições sociais, como: família, escola, trabalho, religião, ou seja, todos os grupos de convivência e de referência do sujeito. “Penso que a história de vida apareceu como um instrumento privilegiado para avaliar os momentos de mudança, os momentos de transformação” (POLLACK, 1992, p. 12).

Dessa maneira, ao escrever sobre a minha gestão à frente da Escola Sobreira de Amorim, irei possibilitar a mim uma avaliação dessa gestão, percebendo os acertos e erros cometidos dentro do grupo ao qual pertencia de 1993 até 2012, quando terminou minha gestão. Foram quase 20 anos dentro de uma mesma instituição e de um grupo de profissionais que foi se modificando por aposentadorias, mudanças voluntárias e involuntárias de diversos professores e funcionários. Esse narrar vem carregado de lembranças e de sentimentos, dentre estes, o de pertencer a um grupo que se refaz a todo instante.

O sentimento de pertença a um grupo possibilita guardar várias lembranças de momentos vividos juntos e que têm sentido para esse grupo. Podem se passar muitos anos, mas, ao evocar as lembranças vividas em um determinado período por um determinado grupo, a memória de bons e maus momentos poderá ser ativada, levando o sujeito a reviver as lembranças de forma prazerosa ou não, uma vez que estas trazem consigo o sentimento dos momentos vividos.

A memória, então, é constituída por vários elementos. Segundo Pollack (1992, p. 2), “em primeiro lugar, são os acontecimentos vividos pessoalmente. Em segundo lugar, são os acontecimentos que eu chamaria de ‘vividos por tabela’, ou seja, acontecimentos vividos pelo grupo ou pela coletividade à qual a pessoa se sente pertencer”.

Em nossas memórias, encontramos ainda pessoas, lugares e datas precisas de acontecimentos. Como o homem é um ser social, torna-se bastante difícil encontrar uma memória em que a pessoa se encontre sozinha totalmente, pois em todas as situações vividas o homem está sempre acompanhado e em algum lugar. Os acontecimentos marcantes vividos têm pessoas, um lugar e também tem uma data. Eles vão marcando subjetivamente a vida de cada um, seja na forma de encantamento, realização (pessoal ou profissional), seja na forma de frustrações.

As frustrações acontecem em todos os contextos vividos pelas pessoas, mas nas relações vividas dentro da escola ocorrem na maioria das vezes, por exemplo, porque colocam em cima do Diretor uma carga de expectativa muito grande na resolução dos problemas. Assim, quando o Gestor não é capaz de solucionar tudo a contento de todos, isso acaba por

gerar frustrações em determinado segmento. Muitas vezes, quando não conseguia o consenso do grupo, era necessária uma tomada de posição que nem sempre agradava; eu tinha que determinar, o que não é nada democrático. Percebo que a gestão tem seus momentos democráticos e momentos autoritários, que convivem paralelamente. A esse respeito, Fortuna (2000, p. 117) pontua: “os sujeitos decepcionam-se com a democracia, porque esperam dela um resultado, um fato acabado, uma conclusão”. O Gestor nem sempre pode dar esse resultado imediato que a comunidade escolar quer.

Lembro-me de um episódio que aconteceu com a professora do LIE: encontramos no pátio da escola e ela me chamou e me questionou acerca de um material que ela havia solicitado quando elencamos os materiais a serem adquiridos por uma determinada verba e que ela não tinha recebido ainda. Muito alterada, dizia: “Já pedi esse material há muito tempo e até hoje não foi entregue no LIE”. Eu respondi: “É verdade, já faz bastante tempo que fizemos o PAF (Plano de Aplicação Financeiro), que contempla seus pedidos, mas até hoje a Prefeitura não liberou a verba, por isso que você ainda não recebeu o material solicitado, assim que o dinheiro estiver na conta e o CE fizer as compras, você receberá o material”. Então ela disse: “Faz tempo que você diz isso e esse material não chega”. Eu respondi: “Existem coisas que fogem da minha competência, a liberação das verbas compete ao Secretário de Educação. Nem tudo é competência do Gestor, o meu trabalho depende do trabalho de outras pessoas, da mesma forma que o trabalho do professor”.

No meu caso, quando me proponho a pesquisar meu percurso dentro da Gestão Escolar, minhas memórias dessa época têm pessoas, as que conviveram comigo no dia a dia da escola, tem um lugar, a escola em que trabalhava, e, por último, tem uma data específica – o período de 2005 a 2012. Mas, como nossa “memória é seletiva, nem tudo fica gravado, nem tudo fica registrado” (POLLACK, 1992, p. 4). Quando fazemos um trabalho de rememoração das experiências vividas, procuramos lembrar fatos marcantes, associamos a lugares, a pessoas, por situações boas ou más, isso se chama organização, cada um tem a sua maneira de organizar os fatos vividos, os quais podem ser conscientes ou inconscientes. “O que a memória individual grava, recalca, exclui, relembra, é evidentemente o resultado de um verdadeiro trabalho de organização” (POLLACK, 1992, p. 5).

Diante disso, pode-se dizer que as lembranças dos momentos vividos, individuais ou coletivos, são elementos que constituem a identidade de uma pessoa em diversos aspectos: familiar, profissional, religioso etc. Constituímo-nos através de nossas vivências e de nossas interações com os diversos sujeitos que perpassam a nossa vida, ou seja, a identidade é uma

construção coletiva, marcada pela interação entre as pessoas. Partindo desse pressuposto, nesta dissertação procuro identificar quais foram os fatos vivenciados, pelo menos os principais, que possibilitaram a construção da minha identidade enquanto Gestora. Por essa razão, passo a destacar os momentos considerados marcantes em minha trajetória como Gestora Escolar. A escolha desses momentos advém da relevância deles em meu fazer profissional. São momentos carregados de sentidos formativos e sociais, porque aprendi fazendo no dia a dia da escola.

Penso que devo iniciar pela infância, pois foi nessa época que minha personalidade e identidade começaram a ser formadas a partir das vivências que tive com meus pais e familiares. Para Fortuna (2000, p. 52), “a natureza e a qualidade das relações que estabelece com os pais, os irmãos e irmãs, ou com qualquer outra pessoa que dela tenha cuidado na infância, funcionarão como matriz modeladora de relações subsequentes, mesmo que de forma inconsciente”.

Então, fiz uma visita às minhas memórias e aos fatos vividos que mais me marcaram, quais sejam, a surra que levei de meu pai na casa da minha avó, o castigo recebido de minha mãe quando saía de casa sem permissão e, por último, o que julgo o início de uma reação minha ao modo como era criada: a fuga da casa da minha avó. As duas primeiras lembranças são exemplo do modo castrador e controlador de como fui criada, mas, ao fugir da casa de minha avó, percebo hoje que foi uma forma de resolver meu problema imediato, que era a saudade de minha mãe. Então, até hoje quando quero alguma coisa eu vou atrás, supero meus medos e acabo conseguindo aquilo a que me propus.

A dominação que meu pai tinha sobre mim se manifestava em seu poder pátrio, de modo que eu tinha que obedecer às suas ordens, e transformou-me na mulher que sou hoje, a que tem certa resistência a dar ordens, preferindo dividir as responsabilidades a impor minha vontade. Esse tipo de dominação é denominada por Max Weber como sendo patriarcal, a qual Viana (2004, p. 120) descreve:

A dominação, ou seja, a probabilidade de encontrar obediência a um determinado mandato, pode fundar-se em diversos motivos de submissão. Pode depender diretamente de uma constelação de interesses, ou seja, de considerações utilitárias de vantagens e inconvenientes por parte daquele que obedece. Pode também depender de mero “costume”, do hábito cego de um comportamento inveterado. Ou pode fundar-se, finalmente, no puro afeto, na mera inclinação pessoal do súdito.

O poder que meu pai tinha sobre mim acabou me conduzindo a rebelar-me contra ele. Procurei ser independente, me revesti de uma fortaleza para negar minha fragilidade, para

negar que a falta de amor paterno, era assim que eu via as constantes surras, atingia-me de alguma forma. Essas experiências me levaram a ser uma Gestora que gostava de ouvir a opinião dos professores para a solução dos problemas.

Percebo também que quando uma pessoa tenta me controlar é acionada uma espécie de gatilho de segurança em mim, em que a primeira reação é a de rebelar-me contra a dominação; em um segundo momento, posso até admitir que estivesse errada, ao ouvir o que o outro tem a dizer. Assim, percebo-me como uma pessoa que tem a necessidade de tomar minhas próprias decisões, apesar de pedir a opinião do outro, de me achar inferior, de não ter capacidade para exercer alguma função nova, os desafios são vistos como uma barreira a ser transposta, a ser superada, no início com muito medo e, depois, vem a reação, eu posso, eu faço. Nesse sentido, Pollack (1992, p. 5) aponta: “A construção da identidade é um fenômeno que se produz em referência aos outros, em referência aos critérios de aceitabilidade, de admissibilidade, de credibilidade, e que se faz por meio da negociação direta com outros”.

Nas experiências vividas, meu modo de ser se revela, pois, quando sou desafiada ou tenho meu direito de escolha impedido, passo a lutar para ter meu direito assegurado. Freud (*apud* FORTUNA, 2000, p. 83) reconhece que “grande parte das lutas da humanidade centralizam-se em torno da tarefa única de encontrar uma acomodação conveniente – isto é, uma acomodação que traga felicidade – entre essas a reivindicação do indivíduo e as reivindicações culturais do grupo”.

Minha vida sempre foi pautada em reivindicações, nunca recebi nada de graça, sem ter que lutar para obter aquilo que eu queria. Como nasci menina, tive de lutar com meu pai para ter meu valor assegurado; as prendas domésticas não me atraíam, então era necessário escolher uma profissão para o meu sustento. A escolha da educação para trabalhar foi outra batalha, dessa vez com minha mãe, que me queria médica. Ter o direito de escolher com quem eu queria casar foi outra batalha repleta de brigas e namoros escondidos; o suborno a meu pai para ter o direito de passar o carnaval com os amigos e o namorado, que ele não sabia que iria, foi outra maneira de conseguir o que eu desejava. Enfim, batalhar por aquilo que eu achava importante já estava arraigado em mim. Fiz-me assim.

Na fase adulta, não foi novidade para mim ter de lutar por melhores salários, para participar das decisões dentro da escola juntamente com minhas colegas, quando, em 1996, o colegiado foi implantado em nossa escola. Nas greves vivenciadas, em muitas eu era considerada a “cabeça” pelo diretor, só porque tinha coragem de falar pelas colegas. Talvez eu usasse isso como uma forma de me sobressair dentro do grupo; sempre fui muito falante,

sempre procurando um reconhecimento do meu valor e me sentindo inferior. No momento em que passei a ter uma condição financeira melhor comecei a ajudar aquelas pessoas que estavam à minha volta que não possuíam as mesmas condições financeiras, por exemplo, um carro, então eu procurava dar carona às colegas de trabalho que precisavam utilizar o meio de transporte público.

Na minha infância, também na maior parte do tempo me sentia inferior ou mesmo excluída quando estava com meus primos, que tinham uma condição financeira melhor do que a minha, o que me levou a olhar as pessoas mais humildes com mais simpatia, aprendi a me colocar no lugar do outro. Escolher ser professora, especificamente de escola pública, me possibilitou ver que ela é um lugar onde devemos dar voz e vez à comunidade carente para que ela consiga expressar como quer a escola para seus filhos, como utilizar os recursos financeiros recebidos pela escola, qual currículo escolar deseja para seu filho. E isso se tornou possível quando nasceram os Conselhos Escolares.

Porém, para pôr tudo isso em prática, foi necessário aprender sobre Gestão Escolar, por isso fiz Habilitação em Administração Escolar, o curso PROGESTÃO e as diversas capacitações sobre CE realizadas ao longo da minha vida profissional, o que subsidiou minha visão de Gestão Democrática sempre pautada na transparência, clareza, comunicação e responsabilidade partilhadas com a comunidade escolar.

Para que a Gestão Democrática aconteça, é fundamental a criação de espaços de participação dentro da escola, a fim de elencar as prioridades e planejar as ações coletivamente. O coletivo da escola deve participar da definição das prioridades, dos objetivos e de como serão atingidos, quais recursos disponíveis para alcançá-los, como e onde as verbas recebidas serão aplicadas. Assim, o planejamento “é o processo mediante o qual se procura definir claramente o ‘que fazer’ e ‘como fazer’, visando à utilização racional dos recursos disponíveis para que, com eficiência, eficácia, efetividade e humanização, os objetivos pretendidos possam ser atingidos” (POLO *apud* BRASIL, 2007, p. 60).

O planejamento participativo tem como objetivo estabelecer o que é prioritário para os sujeitos que transitam pela escola e com ela estão envolvidos. Essa participação constitui-se um ato de cidadania, na medida em que toda essa discussão acontece dentro da escola, onde todos opinam acerca da definição da concepção de educação, de homem, de mundo com a qual a escola escolhe trabalhar. Entendemos que professores e pais deveriam ser ouvidos sobre as ações pedagógicas da escola. Em 1996, a Secretaria de Educação e Cultura do Município de Fortaleza criou o Projeto de Apoio à Criação e Desenvolvimento dos Conselhos

Escolares. Segundo Fortaleza (2004, p. 105-106), “o Projeto tinha como objetivo principal favorecer a organização e criação desses colegiados em todas as escolas públicas de rede municipal [...]”. Surgiu, assim, o Conselho Escolar na nossa escola.

Antes de iniciarmos as nossas discussões a respeito dos dois momentos marcantes vivenciados dentro da Gestão Escolar, faz-se necessário ver o que outros pesquisadores têm discutido acerca do assunto, assim, apresentaremos a seguir um levantamento do que se vem estudando sobre CE dentro de um período de 10 anos, a contar de 2002 a 2012, e Inclusão escolar de 2005 a 2012 para os trabalhos escritos sobre a inclusão articulada com a gestão escolar. Esse recorte temporal foi escolhido por eu ter iniciado minhas reflexões acerca da temática de forma mais consistente.

#### 4.1 CONSELHO ESCOLAR: DO LEVANTAMENTO DOS ESTUDOS NO BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA CAPES ÀS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

O levantamento feito sobre Conselhos Escolares e Inclusão no Banco de Teses e Dissertações da CAPES teve como objetivo principal conhecer as pesquisas na área da Gestão Escolar que discutem especificamente a respeito desses assuntos, haja vista o entrelaçamento destes no meu dia a dia como Gestora Escolar no município de Fortaleza. Nesse sentido, tanto o Conselho Escolar como a Inclusão são momentos marcantes vivenciados dentro da Gestão Escolar.

Refazer, recontar, reviver a minha trajetória se constituiu num verdadeiro laboratório profissional, no qual aprendi várias coisas e vivi diversas situações ao longo de 30 anos, coordenando, orientando, executando e exercendo muitas ações que tinham como norte os princípios democráticos, a ação comunicativa e a ação inclusiva, o que nos fez aprender a lidar com as incoerências que permeiam a cultura autoritária e de exclusão que estão contidas nos valores da nossa sociedade.

Apresentamos aqui uma visão geral do que se vem estudando sobre Gestão Democrática e Inclusão no Banco de Teses e Dissertação da CAPES no período de 2002 a 2012<sup>27</sup>. Nessa pesquisa, encontrei sete trabalhos que tratam diretamente da temática Conselho Escolar, com diversos enfoques, embora nenhum enfatize sua própria experiência. Alguns falam um pouco das suas histórias de vida, mas nenhum deles estuda sua história dentro da

---

<sup>27</sup> A escolha desse período se faz por se pretender saber o que vem se discutindo sobre gestão escolar nos últimos dez anos para rastrear as mudanças de paradigma. Ressalta-se, ainda, que esse período compreendeu a minha vivência profissional no CE.

gestão. Sobre a temática Gestão Escolar e Inclusão, encontramos duas dissertações que tratam do assunto. Iniciaremos este tópico falando a respeito do que se tem estudado sobre CE, mostrando o objetivo geral do trabalho e algumas conclusões a que chegaram seus autores.

AUTOR	TRABALHO	NÍVEL	INSTITUIÇÃO	ANO
Cleusa Bernadete Larranhagas Mamedes	Participação dos professores no processo de democratização nas escolas da rede estadual na cidade de Araputanga – MT	Mestrado	Universidade Federal de Mato Grosso	2005
João Batista Pereira Alves	A trajetória, possibilidades e limites dos Conselhos Escolares na Rede Municipal de Vitória – ES	Mestrado	Universidade Federal Fluminense	2005
Mercy Rodrigues Ligeiro	A Gestão Democrática sob a ótica do Dirigente Escolar	Mestrado	Universidade Federal de Minas Gerais.	2007
Ana Cláudia Lima de Assis	Conselho Escolar Instrumento de Gestão Democrática em tempos de Políticas Neoliberais: experiências em questão no Município de Baturité	Mestrado	Universidade Federal do Ceará	2007
Cesar Luiz de Souza	A Participação Democrática na Escola Pública: caminhos e descaminhos	Mestrado	Universidade de Sorocaba	2009
Cláudia Cristina Taboada Mathias Santiago	Gestão Democrática na Escola: contribuição dos referenciais freirianos nas pesquisas acadêmicas (1992-2007)	Mestrado	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	2009
Cleuza Regina Balan Taborda	Conselho Escolar Como Unidade Executora: limites e possibilidades no processo de construção da gestão democrática	Mestrado	Instituto de Educação da Universidade Federal de Mato Grosso	2009

QUADRO 1 – Trabalhos acadêmicos sobre Conselho Escolar – 2002 a 2012

Fonte: Banco de teses da CAPES.

Mamedes (2005) busca compreender os determinantes que facilitam e dificultam a participação no processo de democratização das escolas. Nos depoimentos colhidos com os acadêmicos/professores, a autora observou diferentes interpretações e vivências referentes à prática da gestão escolar no âmbito de suas escolas: decisões centralizadas na figura do diretor, desconhecimento da legislação, ausência de projeto político-pedagógico, situações de uma realidade que se contrapõem aos discursos da política de gestão democrática para as escolas do sistema estadual de ensino de Mato Grosso.

O trabalho de Alves (2005), apresentado na cidade de Niterói-RJ, teve como objetivo analisar o Conselho de Escola como órgão político e um espaço de disputas que possibilita o jogo de poder e, por isso, pode trazer à tona contradições e distorções em nome de uma “gestão colegiada e democrática”. Investigou as práticas cotidianas na Rede Municipal de Vitória, no estado do Espírito Santo, que foram observadas em cada espaço/tempo no decorrer da sua pesquisa e procurou focalizar o Conselho Escolar como um possível espaço de

construção de democracia na escola.

Ligeiro (2007) estudou a Gestão democrática sob a ótica do dirigente escolar, analisando a concepção de Gestão democrática desse Gestor nas relações de participação dentro do cotidiano escolar. Realizou um estudo de caso com duas escolas do município de Belo Horizonte-MG. A investigação explicitou que a gestão escolar constitui-se enquanto um processo complexo e dicotômico, pois favorece a democratização da educação, com maior participação da comunidade nos processos decisórios sobre as demandas da escola, refletindo os limites do Gestor na condução da administração com essas características. Conforme Ligeiro (2007, p. 172), “o estudo revelou que a gestão democrática é vista pelo (a) diretor (a) como um processo em construção no cotidiano das escolas que, de acordo com cada realidade, assume contornos e significados de maior ou menor intensidade quanto aos seus aspectos”. O autor afirma ainda que devemos tornar as escolas um espaço repleto de práticas e ações democráticas com o intuito de possibilitar aos diversos segmentos o poder de escolhas, e não de ser escolhidos.

Assis (2007) se propõe a analisar a política de gestão democrática na escola pública cearense, com base na atuação dos CEs. Após seus estudos, a autora conclui que, como oferta do Estado ou conquista da sociedade civil, a gestão democrática da escola pública se faz com ambiguidades e contradições, por vezes questionando políticas governamentais, ou legitimando-as. Os CEs são espaços híbridos com funcionamento descontínuo, porém, as pequenas conquistas alcançadas não apagam as aproximações gradativas a um modo de ser democrático, sinalizando com a ampliação da cidadania na escola.

Souza (2009), em sua dissertação, faz uma análise da administração/gestão escolar pública no que diz respeito a participação e atuação do professor nas tomadas de decisão e com o objetivo de apontar caminhos que favoreçam a prática democrática com vistas à transformação social. Após esse estudo, concluiu que “a presença do professor como um dos protagonistas da gestão escolar e copartícipe dos processos de tomadas de decisão na escola é limitada por questões de ordem burocrática e por faltar consciência da necessidade do compartilhamento do poder” (SOUZA, 2009, p. 70).

Santiago (2009), em sua dissertação, tem como objetivo identificar a contribuição das obras de Paulo Freire na recriação de práticas educativas de gestão, com foco em duas categorias: participação e diálogo, levando em conta uma perspectiva crítica e emancipadora dos trabalhos acadêmicos de 1992 a 2007. A autora detectou crises e problemas, como a burocratização do cotidiano das escolas e as relações de poder no interior destas. Após a

realização das análises, percebeu também que existe um crescimento no processo de democratização da educação e de sua gestão, além de a escola centrar seus esforços na qualidade da educação, na qual concentra seus esforços na aprendizagem. A autora conclui que “as pesquisas possibilitam o entendimento de que o problema da crise na organização da escola e do ensino se encontra nas instâncias do poder sistema/escola, culturalmente centralizador, burocrático e paternalista” (SANTIAGO, 2009, p. 91).

Taborda (2009) traz no seu trabalho de mestrado um estudo sobre a necessidade de compreender as implicações da ação resultante das reformas educacionais propostas pela política neoliberal no processo de construção da gestão democrática na Rede Municipal de Ensino de Juara – MT. Concluiu que é preciso trazer a comunidade externa para a escola, não para assumir as funções do Estado, mas para instaurar dentro da escola a democratização do poder de decisão. Para tanto, os CEs devem ser implementados a fim de deliberarem as mudanças necessárias para a consolidação de uma escola que atenda as expectativas e necessidades de seus usuários. Mas a implantação e o funcionamento dos Conselhos Escolares nas escolas municipais não provocaram mudanças estruturais na cultura escolar, no que diz respeito à participação político-social dos atores envolvidos nos processos de tomadas de decisão.

Ao realizar esse levantamento, identifiquei que as minhas experiências dentro da gestão não diferem dos resultados percebidos pelos autores das dissertações. Ao lê-las, notei que as questões que me afligiam como professora antes de estar à frente da escola não eram somente minhas, que muitos outros professores também as tinham e que, ao assumir a direção da escola, busquei implementar minha maneira de ver Gestão com vistas a ser uma Gestora diferente, cuja meta fosse uma gestão que compartilhasse as decisões com toda a comunidade escolar. No entanto, vejo também que não consegui pôr em prática na sua totalidade, algumas vezes por ter de optar e tomar partido pelo mais fraco, no caso o aluno, garantindo seu direito de receber uma educação, em detrimento do direito do professor de lutar por melhorias salariais e de trabalho, que me afetavam também, porque precisava atender às exigências do Estado quando lidava com os programas advindos das esferas Federal, Estadual e Municipal. Acredito que todos são copartícipes nas tomadas de decisão e que todos têm que assumir as responsabilidades de suas funções.

A Gestão democrática tornou-se um princípio norteador do ensino público através da Constituição Federal de 1988, que traz no seu artigo 206, inciso VI, essa indicação para o funcionamento da gestão nas escolas; assim, cada sistema de ensino recebeu a

responsabilidade de normatizar a gestão democrática em suas esferas administrativas. Cada sistema de ensino definiu o que entende por gestão democrática da escola. Então, como podemos definir esse modelo de gestão? É necessário determinar de quais elementos a gestão democrática se constitui e quais são indispensáveis para fortalecer essa forma de gestão?

Para Araújo (2012, p. 28):

A gestão democrática deve ser sustentada em princípios que valorizem um modo de vida democrático, pautado na colaboração, na cooperação, na ação coletiva, no respeito à diversidade de pensar e na construção de um direcionamento público para a educação. Assim, a gestão democrática da educação pressupõe ter metas claras, objetivos e ações construídos coletivamente. Ou seja, ter direcionamento, ter rumo e projetos que devem servir como norteadores para a mudança da prática social e escolar, visando formas de transformação mais ampla da sociedade.

Quando eu assumi a gestão da escola, tinha claro em minha mente o mesmo entendimento de gestão democrática de Araújo. Procurei promover a integração de pais, professores, alunos, gestores e funcionários dentro da escola, possibilitando a implantação de uma gestão democrática e participativa, na qual todos participassem efetivamente da gestão da escola, com sugestões e tomada de decisão nos diversos momentos dessa gestão. Com essa forma de partilhar a gestão, tentei agir diferente do Gestor passado, que agia sozinho na administração da escola, pois o que acontecia anteriormente dentro das escolas era uma dicotomia de poder e de obediência, “o mando e a obediência são a base da sustentação da ação estratégica, perpassando pelo conjunto de atividades cotidianas do gestor na escola” (MEDEIROS, 2006, p. 111).

Construir uma escola pública de qualidade e democrática é o desafio de educadores, sobretudo da comunidade escolar e dos protagonistas atuantes na gestão da escola, que precisa ter como fundamento a prática democrática e o exercício da consciência crítica, fundamentando-se na sustentação de uma gestão colegiada, que consiste no gerenciamento pedagógico, administrativo e financeiro e na articulação dos processos de ensino-aprendizagem, com a organização e a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, buscando uma educação de qualidade com transparência e corresponsabilidade por meio da cooperação. Nesse sentido, o trabalho escolar “objetiva a formação e a emancipação de sujeitos humanos para gozar de igualdade e de autonomia” (RUSSO, 2013, p. 3).

Mas isso não acontece de imediato, ou ainda não acontece até hoje, por isso o professor não acredita em uma mudança de postura por parte da gestão do dia para a noite na

escola. Na autobiografia, capítulo anterior, foi dito que os Conselhos Escolares enfrentam muitas dificuldades, inclusive uma delas (talvez a principal) seja a constituição dos Conselhos, pois não há pessoas disponíveis para candidatar-se.

É preciso então refletir por que isso acontece. Paro (2011), em seu livro *Gestão Democrática da escola pública*, faz uma reflexão bastante pertinente quando aponta alguns condicionantes necessários para que essa participação ocorra.

Ao refletir sobre esses condicionantes apresentados por Paro (2011, p. 38), percebi que ao longo desses anos vividos dentro da gestão alguns deles estiveram presente. Os que mais se sobressaíram foram os condicionantes institucionais: “podemos constatar o caráter hierárquico da distribuição da autoridade, que visa a estabelecer relações verticais, de mando e de submissão, em prejuízo das horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo”. A organização da escola segue uma hierarquia de relações que muitos gestores fazem questão de enfatizar, o que impede que o pai, o funcionário e alguns professores exerçam a participação, tendo em vista que eles se sentem intimidados pelo autoritarismo do Gestor. Isso aconteceu quando o CE foi criado no CIES; para conseguir pessoas que se dispusessem a participar foi um pouco complicado, tendo sido necessário que as técnicas da SME fizessem um trabalho de conscientização com a comunidade escolar a fim de que esta resolvesse se candidatar para a eleição. Já no que diz respeito à participação de forma efetiva dentro do CE, acredito que isso se deu em somente num espaço de tempo entre 2005 e 2010.

Nesse período, o CE que estava à frente da escola se sentiu à vontade para participar de forma efetiva; vale ressaltar que isso aconteceu depois que foi escolhido e empossado, pois, para conseguir pessoas que quisessem se candidatar, foi a mesma dificuldade do início. Creio que isso acontece pelos condicionantes: ideológicos da participação, “se estamos interessados na participação da comunidade na escola, é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam facilita/incentiva ou dificulta/impede a participação dos usuários” (PARO, 2011, p. 39). Quando cada um tem a sua maneira de ver a participação, além de que nosso povo não era estimulado na infância a participar, a dar sua opinião, como aconteceu com as crianças a partir dos anos 1990, momento em que foi desenvolvida essa habilidade associada ao trabalho em equipe.

Assim, as pessoas ainda têm medo de assumir as responsabilidades que a participação na tomada de decisão requer. No entanto, os que não queriam fazer parte efetivamente do CE, nas horas de discussão, não se furtavam a dar suas opiniões, gerando vários conflitos quando os interesses dos professores divergiam.

Para mudar essa visão, é necessário haver uma conscientização de todos os segmentos para que se mobilizem com vistas a assumir um papel mais ativo na gestão da escola, mas isso não quer dizer que tudo ocorra tranquilamente e que todos os segmentos consigam enxergar de forma positiva essa oportunidade ou abertura para se constituir um grupo que volte seus interesses totalmente para a gestão do pedagógico.

Como foi reportado no capítulo anterior, as discussões aconteciam, mas o diretor não aceitava que o CE gerisse os recursos que vinham para a escola. Ele não era o Presidente, no entanto agia como se fosse, não deixando que o Presidente na época, que era eu, tivesse autonomia. Assim, não havia uma verdadeira participação desse CE. O Diretor era o centro das decisões, assim, até um simples desfile de sete de setembro deveria ser do jeito que ele queria. Era para fazer valer a palavra dele como Gestor. Ele mandava e os outros tinham que obedecer. Aqui, percebemos que existe uma divergência de interesses que Paro (2011) chama de condicionantes político-sociais, pois havia divergência entre os interesses dos grupos dentro da escola e os condicionantes institucionais. Nesse sentido, Paro (2011, p. 39) expõe:

Com respeito à diversidade de interesses dos grupos que se relacionam no interior da escola, há que se reconhecer, preliminarmente, a identidade de interesses sociais estratégicos por parte de professores, demais funcionários, alunos e pais, já que, na escola pública que atende as camadas populares, todos são trabalhadores, no sentido mais amplo do termo. Todavia, isso não significa que os atos e relações no interior da instituição escolar se deem de forma harmoniosa e sem conflitos, já que a consciência de tais interesses mais amplos não se dá de forma frequente nem imediata.

Outro exemplo de divergência de interesses ocorreu quando tivemos uma greve longa e, na volta, professores e pais tiveram que apontar um calendário de reposição de aulas. Nesse momento, os pais não abriram mão do direito de seus filhos de terem suas aulas repostas de forma integral, mesmo sabendo que, em sua maioria, os pais não mandariam seus filhos para a escola aos sábados. Como essa questão foi resolvida em uma assembleia de pais, geraram-se vários conflitos dentro da escola, o que culminou com a vinda do sindicato à escola, impedido de entrar por um grupo de mães que se encontravam na escola.

Vemos aqui que as responsabilidades que antes pertenciam ao poder público mudaram para as mãos do Gestor e que, mesmo com a criação do CE, pouca coisa mudou, porque o Gestor estava habituado a decidir tudo sozinho e, de repente, teve que dividir suas responsabilidades com outras pessoas que trabalham na mesma instituição e que com abertura da participação popular nas tomadas de decisão; com a criação da Gestão democrática isso passou a ser a realidade. Essa participação iniciou-se com as deliberações a respeito do que

fazer com os recursos financeiros federais que chegavam à escola, tendo em vista os diversos programas advindos do Governo Federal que têm como ponto-chave a participação da comunidade escolar e aos poucos a comunidade começou a participar de forma mais efetiva, opinando sobre a gestão pedagógica quando era chamada a decidir acerca da reposição de aulas.

Isso nos leva a refletir que os recursos financeiros são necessários para que se efetivem os objetivos pedagógicos da escola, quando sua finalidade é a de ajudar no processo de ensino-aprendizagem, possibilitando ao professor e ao aluno todos os recursos fundamentais para a realização da tarefa de ensinar e de aprender. Mas a participação do CE não deve se restringir ao financeiro. Todos os problemas vividos dentro da escola devem ser solucionados coletivamente em prol da gestão pedagógica. Dessa forma, “é a dimensão pedagógica que confere especificidade à administração da educação, haja vista que busca definir seus princípios, meios e formas para atingir os meios educacionais” (MEDEIROS, 2007, p. 173).

Quando a comunidade escolar assume seu papel efetivo dentro da escola, a tarefa de ensinar passa a fazer parte da realidade e da responsabilidade de todos e, para que isso aconteça de forma efetiva, é necessário que todos estabeleçam um diálogo e falem a mesma língua em busca de uma educação de qualidade. Formiga (2007, p. 20), em seu estudo sobre Lopes (2003), afirma que os diretores “querem ser vistos como acessíveis e não como poderosos. Querem trabalhar e tomar decisões em conjunto com os profissionais da escola”, buscando construir uma escola que tenha qualidade e que atenda a visão que todos têm de educação.

Foi isso que me propus a fazer quando assumi a direção da escola. Queria construir juntamente com a comunidade escolar uma escola que desse a oportunidade para aquelas crianças de superar os obstáculos que a sociedade as impunha com vistas a terem uma vida melhor ancorada numa educação de qualidade. Eu gostaria de um dia encontrar alguns daqueles meninos e meninas em situações de vida próspera, formados e com seus empregos dignos.

Assim, seria diferente da situação em que encontrei um ex-aluno, o qual se aproximou de mim em uma avenida de Fortaleza; estava mal vestido, isso me assustou, então ele chegou até mim e disse: “A senhora é a tia Rosa?” Eu olhei assustada e respondi: “Sou sim, você foi meu aluno?” Ele respondeu: “Sim, sou o José<sup>28</sup>, estudei no CIES”. Eu fiz festa por tê-lo encontrado e perguntei: “E então, como vai a vida? Trabalha onde?” Ao que ele respondeu:

---

<sup>28</sup> Nome fictício.

“Sou catador de lixo, não segui seus conselhos e abandonei os estudos”. Tentei conversar com ele um pouco mais, mas o trânsito não permitiu e nos despedimos. Isso me tocou de uma maneira que me marcou muito. Por isso, quando assumi a gestão da escola, tentei modificar a forma de gestão que aquela comunidade escolar estava habituada, a fim de oferecermos uma educação que fizesse a diferença para aquela comunidade. Para que isso aconteça, é preciso que todos tenham a mesma visão sobre o Projeto de educação e o mesmo sonho de emancipação dos sujeitos. Embora tenham histórias de vidas e formas de pensar diferentes uns dos outros, todos devem se unir em prol de um projeto maior, que é a educação para a emancipação.

Uma educação de qualidade visa à emancipação dos sujeitos sociais e não guarda, em si, um conjunto de critérios que a delimite. Ela busca possibilitar aos sujeitos meios para essa emancipação. É a partir da concepção de mundo, de sociedade e de educação que a escola procura desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de participação que irão influenciar e direcionar a maneira como o indivíduo se relaciona com a sociedade, com a natureza e consigo mesmo. Uma “escola de qualidade” é aquela que contribui com a formação dos educandos nos aspectos culturais, antropológicos, econômicos e políticos, para o desempenho de seu papel de cidadão no mundo, para a compreensão da realidade social em prol da transformação dessa realidade. A esse respeito, Paro (2007, p. 39, grifo do autor) afirma: “As chamadas ‘novas’ funções da escola são necessárias e importantes não apenas porque os tempos mudaram, mas porque se supõe que a educação é a formação do cidadão em sua integridade, não apenas na dotação de informações”.

Compreende-se a educação como prática social que pretende o desenvolvimento de cidadãos conscientes, autônomos e emancipados. Já o Conselho Escolar é entendido como mecanismo de gestão colegiada que deve realizar o trabalho de partilhar o poder e de acompanhar as ações pedagógicas, administrativas e políticas no chão da escola, indicando caminhos que levem à realidade desejada.

Surgiu, então, a minha oportunidade de participar da gestão democrática da escola em que trabalhava, ao me candidatar para fazer parte do Conselho. Fui eleita por meus pares e depois, ao tomar posse no colegiado, fui eleita para assumir a Presidência do CE.

Esse foi um período de muito aprendizado, na medida em que permitiu novas vivências e o aprendizado de habilidades e competências diferentes das que utilizava até então, tais como: relacionamento interpessoal com os conselheiros, professores, funcionários, alunos e comunidade; escutar o outro e respeitar suas opiniões; resolução de problemas estruturais do

prédio; escrita das atas das reuniões; licitação de preços; compra de materiais; adaptação a situações novas que requeriam uma tomada de posição, muitas vezes, contrárias ao que acreditava ser o correto, pois precisava acatar a decisão da maioria e a participação nas formações continuadas realizadas pela Secretaria de Educação.

No entanto, somente consegui colocar tudo isso em prática quando assumi a GE no ano de 2005, momento em que passei a trabalhar de forma compartilhada com a comunidade escolar. Firmei uma parceria com os professores e busquei a participação dos pais quando eles participavam das reuniões de pais e mestre e da criação da roda de conversa com as mães, possibilitando momentos de diálogos sobre os problemas da escola. Mas, como as mães não tinham esse hábito, a roda de conversa teve curta duração. Como foi relatado na autobiografia, pensamos em como conseguir a participação dos pais nas atividades da escola, trazendo-os não apenas para receber as notas dos filhos, mas também para participar de maneira mais efetiva nas decisões. Então, convidamos as mães para uma reunião que denominamos de “roda de conversa”. Essa experiência não durou muito, porque as mães começaram a não comparecer às reuniões. Percebo aqui três condicionantes apontados por Paro (2011) atuando conjuntamente: os institucionais, os político-sociais e os ideológicos da participação, pois as mães estavam habituadas a participar de reuniões para tratar das notas dos seus filhos. Eram chamadas para receber reclamação sobre indisciplina, sempre existindo um distanciamento muito grande entre o Gestor e a família. Então, quando acontece uma ação que procura fazer uma aproximação entre pais e gestão, isso causa um estranhamento nessas mães, que acabaram se afastando das reuniões, achando que os assuntos discutidos eram irrelevantes para elas, conforme uma delas afirmou: “se eu soubesse que era para ouvir essa besteira, não teria vindo”.

Paro (1996, p. 163) reflete a esse respeito quando afirma em seu livro *Administração Escolar: introdução crítica*:

Parece não haver dúvidas que a escola deve cada vez mais envolver os pais de alunos e a comunidade em geral em suas atividades. Na realidade, entretanto, há uma quase total ausência de participação da comunidade nos assuntos da escola, principalmente no que diz respeito às camadas sociais mais pobres, precisamente aquelas que talvez pudessem mais se beneficiar de um contato mais estreito com a escola, pelo menos em termos de orientação a respeito do desempenho de seus filhos no ensino. Esta, todavia, não é uma questão que a escola sozinha possa resolver, por completo, já que existem problemas estruturais ligados às condições precárias de vida em que se encontram as famílias, que impedem a maioria dos pais participarem.

Todo processo de mudança tem início com ações no nível prático que possibilitem romper com as condições presentes. Por mais modestas que sejam essas ações, elas devem

acontecer para dar oportunidade às pessoas de participar. Essa experiência foi um exemplo modesto em que propomos às mães uma oportunidade de estar dentro da escola, em um momento diferente daquele ao qual elas estavam acostumadas. Como aponta Paro (1996), uma das causas de as mães terem desistido de participar da “roda de conversas” seria por se encontrarem cansadas após o trabalho e terem uma infinidade de outras atividades dentro de casa, não encontrando forças ou mesmo disposição para participar das reuniões. Penso que para mudar essa realidade é necessário que ações como essas aconteçam de forma mais efetiva, que deva ser iniciada com os alunos ensinando-os a participar ativamente da administração da escola, local onde eles interagem com amigos e professores, a fim de que, no futuro, participem de forma mais efetiva dentro da escola de seus filhos.

De acordo com Paro (2001, p. 98):

A participação da população na escola ganha sentido, assim, na forma de uma postura positiva da instituição com relação aos usuários, em especial aos pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, em suma, de participação na vida da escola. Levar o aluno a querer aprender implica um acordo tanto com educandos, fazendo-os sujeitos, quanto com seus pais, trazendo-os para o convívio da escola, mostrando-lhes quão importante é sua participação e fazendo uma escola pública de acordo com seus interesses de cidadãos.

O CE é esse local de participação. Como está registrado no capítulo 3, as reuniões do CE aconteciam na sua maioria à noite, pois o Presidente e os representantes dos alunos eram desse turno. Era um grupo unido que visava sempre à melhoria da escola. Nessa época, foi instituído um jogo de bola para os alunos do EJA, assim, todas as sextas-feiras após a aula os alunos jogavam bola, cujo responsável era o representante dos alunos. Esse CE também realizava reuniões com os pais com o objetivo de prestar contas à comunidade sobre os gastos dos recursos e aproveitava para pedir sugestões aos pais para a melhoria da escola.

Esse simples jogo em um único dia da semana criou a oportunidade de esses alunos participarem dentro da escola de um momento de lazer e de interação com seus pares, fortalecendo as relações de participação dentro do CE, já que essa foi uma atividade reivindicada pelos alunos. Isso nos faz crer que é necessário fortalecer as relações de participação dentro da escola com vistas a permitir um aprendizado significativo nas tomadas de decisão, de modo a fazerem escolhas, a reivindicarem seus direitos e a comunicarem suas ideias, enfim, ensinando o aluno a ser cidadão.

Como afirma Medeiros (2007, p. 194), “o agir pedagógico está na ordem das relações que objetivam a autonomia, a democracia, a emancipação, pois se espera que na escola tais

objetivos sejam alcançados ao longo do processo”.

Dessa forma, a escola é um lugar onde é possível aprender a ser um bom cidadão, o qual, quando solicitado, sabe escolher com responsabilidade, pensando no coletivo e com a consciência de que a sociedade deve ter prioridade em detrimento do individual.

O pedagógico deve ser a motivação principal do trabalho do Gestor para exercer seu papel dentro da instituição na qual trabalha. Esse papel abrange todas as funções vivenciadas para possibilitar ao professor exercer sua função dentro da escola, que é ensinar. Assim, para que ele faça seu papel com excelência, é necessário que toda a escola caminhe no mesmo rumo, que todos façam seu papel, como numa peça teatral. Se ao chegar à escola, esta não se encontra limpa, isso se deu porque os serviços gerais não cumpriram seu papel. Se o professor precisa de um determinado material para ministrar sua aula e este está em falta na escola, dois personagens deixaram de fazer seu papel: o poder público, que não enviou as verbas para a escola, e/ou do Conselho Escolar, que não providenciou a aquisição do material. Se na hora do lanche não tem merenda, alguém deixou de realizar a sua função: o poder público ou a merendeira, que faltou. Assim, perpassamos todos os segmentos da escola, demonstrando que cada um tem seu papel dentro da instituição.

Com isso, queremos dizer que se todos cumprirem as suas funções haverá um fazer pedagógico fortalecido para termos uma educação de qualidade, pois a qualidade se consegue com pequenas ações que se complementam pelo conjunto que formam em busca de uma qualidade que atenda aos anseios da comunidade. Assim, democratizar a educação é fazê-la mais igualitária, de modo que todos tenham as mesmas oportunidades. Essa é uma discussão que Piletti e Piletti (1997, p. 228-229) propõem, quando afirmam:

O primeiro caminho, indispensável à solução dos problemas que a educação brasileira enfrenta, é a democratização da própria escola. Esta democratização está intimamente ligada à da sociedade como um todo. Mas a escola não pode esperar que a sociedade mude para dar sua contribuição à democracia; assim na medida em que modifica sua estrutura interna, de forma a possibilitar a todos os seus membros uma participação ativa no planejamento, na execução e na avaliação das suas atividades, a escola está educando para a democracia e contribuindo para a democratização da sociedade.

Por acreditar que isso é possível, quando assumi a Direção da escola procurei pôr em prática esses três eixos: participação ativa no planejamento, na execução e na avaliação das atividades realizadas na escola. Na autobiografia, no capítulo anterior, foi dito que convocamos os pais para participar de forma efetiva das decisões da escola com “roda de conversas”; a participação do professor era sempre efetiva, pois, sempre que havia um assunto

relevante, este era exposto para todos e não somente para os seus representantes nas reuniões do CE. Nas reuniões de planejamento, sempre avaliávamos as atividades realizadas, buscando melhorar.

Em 2008, apresentamos os resultados da avaliação institucional feita no final de 2007. Essa reunião aconteceu no auditório da escola e contou com a presença de quase todos os professores, pois, em sua maioria, os professores trabalhavam 40 horas semanais na escola. Assim, começamos a pontuar as medidas necessárias para organizar a escola de acordo com os pontos levantados: o primeiro ponto referia-se a uma mudança no regimento da escola, o qual deveria ser socializado com todos os segmentos da escola para que fosse colocado em prática por toda a comunidade escolar. As novas regras foram construídas pelos professores e postas em prática no início do ano letivo.

Quando a participação acontece e todos se responsabilizam por suas ações, a escola caminha de forma a alcançar seus objetivos de uma maneira natural, em que o diálogo, o clima de trocas, o companheirismo e a cumplicidade são importantes para uma escola democrática. Todos têm que assumir seu papel ativo no processo, nas ações do dia a dia escolar. Oliveira (2008, p. 82) complementa esse pensamento, quando pontua:

Portanto, levar em conta os saberes docentes, a sua experiência, inseri-los mesmo na gestão político-pedagógica da escola é vital para uma organização mais dinâmica, mais rica do trabalho escolar. Ainda que saibamos que boa parte do que deve ser feito é previamente delimitada por outros, seja através dos currículos, seja através da organização dos tempos e espaços escolares tais como módulos-aulas, disciplinas, tipos de avaliação, enturmação, entre outros aspectos.

Mas, quando pelo menos um segmento se desvia das suas funções, mesmo que temporariamente, mesmo que em busca de melhorias para o segmento, isso acarreta vários problemas que precisam ser solucionados. O Gestor, então, é convidado pelas circunstâncias a mediar o problema.

Isso aconteceu, como está registrado no capítulo anterior, quando falamos dos conflitos estabelecidos entre professores e pais por ocasião da greve de professores. Na primeira e segunda greves de professores ocorridas em minha Gestão, a Gestão e os pais da escola apoiaram os professores. Mesmo sofrendo muita pressão por parte da SME, isso não nos impediu de apoiar os professores nesse momento. Porém, não poderíamos deixar de ouvir os pais que procuravam a escola em busca de solução da falta de aulas para seus filhos por ocasião da terceira greve consecutiva. Nessa hora, percebi que precisava abrir meu olhar, meu

pensamento, para possibilitar ações que envolvessem os direitos dos professores à greve, mas também ao direito dos pais de reivindicarem as aulas para seus filhos, que estavam prejudicados por três greves consecutivas.

Esse olhar múltiplo de ver a realidade é muito complexo, pois tem que se dar conta de várias realidades, vários pontos de vista. O Gestor deve ponderar levando em consideração diversas perspectivas, buscando analisar e solucionar o problema. Barbosa (2006) nos conduz a refletir sobre essa maneira de ver a gestão escolar quando procuramos um olhar plural da prática educativa e administrativa, quando ele nos mostra que não podemos ter o olhar voltado somente para a organização do espaço escolar, mas considerar também o pedagógico e a ação educativa, onde se pratica “relações entre sujeitos, que almejam tornarem-se autores a partir do próprio processo estabelecido” (BARBOSA, 2006, p. 121).

Nesse sentido, optei por apoiar aqueles que mais estavam sofrendo com a situação de greve, os alunos. Então, conforme relatado no capítulo anterior, ao final da greve reuni todos os professores para discutir o calendário de reposição de aulas, já que a SME de Fortaleza concordou que cada escola construísse seu próprio calendário de reposição de aulas com a aprovação de toda a comunidade escolar. Após a elaboração do calendário por parte dos professores da maneira que eles se propunham a trabalhar, foi convocada uma reunião com os pais para que aprovassem e ficassem cientes das suas responsabilidades de enviar os filhos nos dias marcados. Quando os professores apresentaram sua proposta, os pais não aceitaram, alegando que aquela forma não era correta, e exigiam que os professores fizessem a reposição integral das horas aulas que seus filhos haviam perdido. A participação dos pais em busca dos direitos dos filhos foi um momento belo de se ver, mostrando-nos o crescimento desse segmento na participação das decisões da escola.

Dessa forma, penso que ao possibilitar a discussão conjunta dos que realizam a educação, os professores, com aqueles que recebem a educação, no caso os alunos representados por seus pais, consegui cumprir uma das funções do Gestor, conforme define Saviani (2007, p. 248): “Ao diretor cabe então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola, é, antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador, ele é um educador”. Aqui, tentei resgatar a nossa condição humana, o diálogo entre professores e pais, sendo necessário para que ambos conheçam os objetivos uns dos outros com a educação.

A partir dessa reunião, os professores declararam “guerra” à direção da escola, porque não tomamos o “partido deles”. A gestão passou a sofrer retaliação por parte de um grupo de

professores a cada nova ação que se quisesse implementar em busca de construir uma ação pedagógica efetiva. Com isso, iniciaram-se os conflitos e discussões e as relações interpessoais começaram a se desgastar. O entendimento entre os segmentos começou a sofrer abalos. A gestão tentou solucionar esses conflitos internamente, mas os professores convocaram o Sindicato para intervir, afirmando que estavam sofrendo Assédio moral por parte da gestão, quando eram cobrados de chegar à escola no horário determinado e, ao faltarem ao trabalho, a reporem sua aula. Não consegui lidar muito bem com isso, pois sempre tentei resolver os problemas na mesa com os professores, sem brigas, debatendo ideias para a solução do problema.

Fortuna (2000, p. 128) apresenta uma reflexão acerca da Gestão escolar que toma como base um texto em que Freud trata de educação, comparando a relação gestor-professor com uma relação paternal utilizada por Freud, em que “os professores ligam-se ao diretor como representante do pai, da autoridade, na relação de substituto do ideal de ego, mas também são solicitados a identificarem-se com ele, uma vez que é um professor como os demais”. A autora citada ainda aponta que um grupo se desfaz, na visão de Freud, por dois motivos:

As limitações e as alterações observadas na personalidade do indivíduo num grupo devem-se ao fato de ele estar ligado por laços emocionais intensos naquelas duas direções, concluindo que a “essência de um grupo reside nos laços libidinais que nele existem”. [...] Nesse sentido, continua Freud, a desintegração grupal explica-se pela dissolução dos laços libidinais entre seus membros e/ou em relação ao seu líder. Essa dissolução pode ocorrer provocada por diversos fatores, como, por exemplo, quando há a perda do líder, ou em situação que gere desconfiança, ou ainda, quando, pela comprovação científica e/ou de realidade, algo de caráter ideológico é questionado (FORTUNA, 2000, p. 130).

Ao refletir sobre esses acontecimentos, percebo uma nova característica que não havia notado ainda. Não suporto ser acusada injustamente; nesse momento, todos os problemas vivenciados nos últimos anos na minha vida pessoal que eu estava administrando de forma que não interferissem na vida profissional vieram com toda a sua carga de sofrimento: a perda do Marido, o uso de Drogas pelo meu filho, os conflitos com minha filha adolescente e a maneira autoritária com a qual fui criada levaram-me a refletir que as acusações as quais estavam sofrendo não condiziam com a visão que eu tinha de mim mesma, pois sempre estava disponível para ouvir a opinião de todos os envolvidos na escola procurando uma solução adequada para todos. Tudo isso se misturou com os problemas da escola e eu desperdicei uma oportunidade de fortalecer a ação comunicativa para solucionar os conflitos. Prefiri pedir

ajuda a SME para intervir na situação-problema.

Fortuna (2000, p. 117) nos conduz a refletir sobre as relações dentro da escola, levando em consideração a subjetividade que cada um traz dentro de si:

Importa compreender o sujeito, não em abstrato, mas marcado por sua história de vida, com carga afetiva, social, política e econômica do contexto em que se inscreve. Significa admitir que esse sujeito se constitui a partir de um conjunto de enunciados, muitos dos quais depositados no inconsciente, desconhecidos para ele, porém em permanente disposição para atuar no jogo dinâmico das subjetividades presentes em quaisquer relações, incluindo as relações escolares e sua gestão, e funcionando como “dublês” das relações ordinárias. A partir dessa ótica, fica estabelecida a ordem dialética de constituição do sujeito, onde não há oposição entre o “caos” do inconsciente e a “ordem” do consciente, uma vez que são instâncias entrelaçadas no aparelho psíquico, que articulam as forças do desejo e da realidade na formação de compromissos e defesas.

Essa perspectiva nos conduz a pensar que, como todos trazem para dentro da escola suas histórias de vida com as suas nuances, as relações interpessoais vividas dentro da escola são permeadas pelas subjetividades de todos os segmentos que participam desse espaço e que isso deve ser levado em conta na hora em que os conflitos surgem. Então, faz-se necessário que a Universidade implemente uma formação sobre subjetividade para os professores que irão trabalhar no interior da escola, ou que aconteça através de uma formação continuada a fim de que os atores se coloquem no lugar do outro, considerando-se sua história de vida, que os profissionais percebam que todas as pessoas trazem comportamentos, crenças, descrenças.

A troca de papéis levará os atores envolvidos a realizar uma incursão dentro da situação-problema através do olhar que o outro tem, pois esse intercâmbio poderá apresentar uma dinâmica positiva nas relações interpessoais com a experiência vivida. Essa experiência possibilitaria a toda comunidade escolar vivenciar a função do outro, melhorando assim as relações interpessoais entre todos.

As situações de conflitos que ocorreram dentro da escola não podem ser analisadas somente com base na subjetividade. É necessário também refletir sobre as relações de poder que se estabelecem nesse conflito. Saes e Alves (2003 *apud* FORMIGA, 2007, p. 31) constatam que “a relação que se trava entre ambos os corpos funcionais é uma relação de forças e, mais especificamente, uma relação de soma-zero, onde um contentor ganha estritamente aquilo que é perdido pelo outro contentor, e nada mais”. Ou seja, nesse caso em particular, o diretor teve que escolher entre os interesses dos professores e os dos pais, ao optar por apoiar os pais, construir uma ação comunicativa com eles, por ouvir suas reivindicações, levando-os a participarem da tomada de decisão dentro da escola.

Para Medeiros (2003, p. 112), “pensar numa educação, numa administração comunicativa é o mesmo que concebê-la como processo em que os sujeitos deixam de ser manipuláveis para serem sujeitos de sua própria prática, porque se tornam sujeitos dos seus próprios sentidos”.

Faz-se necessário, então, promover a participação de todos nas resoluções dos problemas dentro do âmbito escolar, seja administrativo, seja pedagógico, uma vez que ambos compõem a principal função de escola, que é o processo de ensino-aprendizagem. Toda a comunidade escolar possui sua parcela de responsabilidade dentro da ação pedagógica, e não somente o professor. Por isso, a ação comunicativa é um caminho para que o pedagógico alcance seus objetivos dentro da escola. A busca pela ação comunicativa na escola é um das possibilidades de estabelecer consensos, encaminhamentos coletivos, sem que tenhamos que abrir mão de trabalhar com os conflitos, com as diferenças instaladas na escola.

#### 4.2 INCLUSÃO E GESTÃO ESCOLAR: DO LEVANTAMENTO DOS ESTUDOS NO BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA CAPES ÀS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

A pesquisa realizada no banco de teses e dissertações da CAPES sobre a Inclusão no âmbito da Gestão escolar teve como recorte temporal de 2002 a 2012, Esse recorte foi escolhido para se obter uma ideia do que se vem estudando sobre o assunto nos últimos dez anos.

AUTOR	TRABALHO	NÍVEL	INSTITUIÇÃO	ANO
Darci Schunck da Silva	O Gestor frente à Inclusão Escolar: relatos sobre os desafios do ofício de construir pontes a partir de sonhos.	Mestrado	Universidade Presbiteriana Mackenzie	2008
Sonia Aparecida Felipe Ferreira	Gestão e Inclusão Social na escola pública: uma questão de qualidade e humanização.	Mestrado	Universidade Católica de São Paulo	2009

Quadro 2 – Trabalhos acadêmicos sobre Inclusão e Gestão Escolar  
Fonte: Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Encontrei duas autoras que pesquisaram sobre Gestão escolar e inclusão. Silva (2008) aponta como objetivo de seu trabalho caracterizar o papel de gestores escolares na implantação da Educação inclusiva nas instituições escolares em que trabalham através das suas narrativas de vivências frente às escolas particulares. O estudo da autora revelou que a inclusão de crianças com NEE, mesmo estando no início, produz um sentimento de recomeço,

pois cada criança com NEE que entra na escola traz uma necessidade diferente a ser atendida, com seus limites e alcances a serem respeitados. Ainda, desperta no Gestor comprometido uma constante recriação de suas responsabilidades, seus recursos e conhecimentos.

Ferreira (2009) discutiu em seu trabalho a finalidade de abordar o papel da escola, do educando, do educador e da família no processo de inclusão e social dos alunos de LA (Liberdade Assistida). A autora concluiu que, para se obter uma escola inclusiva, não basta ter instalações modernas, ser contemporânea e atender as necessidades e exigências da comunidade na qual está inserida. É necessário também que se busque na educação soluções para auxiliar a sociedade a rever alguns procedimentos que se fazem discriminatórios e senis. A educação deve ser um espaço no qual os educandos possam ter as mesmas oportunidades de ensino-aprendizagem, de inclusão sem discriminação. Se o gestor não for ousado não será um bom profissional, e sim apenas um reproduzidor de ideias passadas e sem capacidade de mudar o contexto realizando uma escola inclusiva.

A experiência que vivenciei na implantação de tornar a Escola Sobreira de Amorim em uma escola inclusiva é parecida com a dos gestores da pesquisa realizada por Silva (2008), pois tive que assumir vários papéis para que essa implantação acontecesse. Precisei mediar os conflitos de interesse entre pais e professores, entre os alunos, entre funcionários e alunos, entre mães e funcionários; além de sofrer agressão por parte de uma mãe, pelo fato de seu filho ter sido agredido por um colega deficiente.

Uma dessas mediações ocorreu por conta da merenda escolar. Tínhamos uma aluna no 5º ano que a mãe a acompanhava dentro da escola, assim, no período que a aluna estava na escola a mãe ficava e assistia a aula juntamente com a menina, então, um dia a professora do AEE veio falar comigo dizendo que tinha visto essa mãe na hora da merenda pegar restos dos outros alunos para dar a menina e que, ao perguntá-la sobre o porquê de ela fazer aquilo, a mesma tinha dito que era porque o merendeiro não deixava a menina repetir.

Ao ser informada do ocorrido, apesar de confiar na professora, fui ouvir eu mesma da mãe, a qual, muito humilde, disse: “Tia Rosa, não precisa se preocupar, não vá brigar com o merendeiro, é porque minha filha fica pedindo mais e eu pego das crianças que não comem tudo”. Eu a tranquilizei e pedi que não fizesse mais isso, pois eu iria conversar com a cozinha e saber por que isso estava acontecendo, visto que, muitas vezes, sobrava merenda.

Fui até a cozinha para conversar com os funcionários. Chamei as duas pessoas responsáveis pela merenda, relatei a conversa com a mãe e perguntei por que isso estava ocorrendo. O merendeiro respondeu que tinha medo de a merenda não ser suficiente para

todos se os alunos começassem a repetir. Então, eu disse: “Faremos o seguinte, vamos aumentar um pouco as quantidades da merenda”; contanto que a referida aluna ou outro qualquer não tivesse que comer restos dos outros alunos. Quem ainda estivesse com fome poderia repetir, se assim o quisesse.

Com relação às discussões apresentadas por Ferreira (2009) em seu trabalho, toda escola hoje recebe alunos encaminhados pela justiça para retornar aos estudos como indicação para mudanças de comportamento, para conviver com alunos da sua mesma faixa etária, possibilitando-lhes a oportunidade de retomar sua educação. Em nossa gestão, recebemos alguns alunos com esse perfil, uns viviam em uma casa de recolhimento num bairro próximo. No máximo três a quatro alunos foram recebidos com esse perfil, os quais se evadiram da escola em um período relativamente curto de convivência, não sendo possível ter desenvolvido um trabalho mais elaborado com eles.

Para atender a todos os alunos, da melhor forma possível, a escola precisa realizar mudanças; para tanto, é preciso agir em diferentes espaços. Ao abraçar o desafio de se tornar uma escola inclusiva, terá que encontrar soluções para todos os desafios. As mudanças necessárias, no caso dessa escola na qual era Gestora, se deram por vontade da comunidade, que lutou para isso acontecer ao procurar a justiça.

Quando se trata da escola pública, os gestores por mais democraticamente que se proponham a trabalhar, nem sempre é possível pôr em prática a sua maneira de gerir a escola quando recebe determinações de superiores. Sobre essa questão, Paro (2001, p. 133 *apud* MATTOS, 2010, p. 4) reflete com propriedade:

Tratando-se de uma escola pública, o diretor encontra-se dividido entre as duas funções que precisa exercer na unidade escolar: de educador, buscando objetivos educacionais da escola; e de “gerente e responsável último pela instituição escolar, tendo que fazer cumprir as determinações emanadas dos órgãos superiores do sistema de ensino que, em grande parte, acabam por concorrer para a frustração de tais objetivos”.

Então, quando em 2005 a Escola Professor José Sobreira de Amorim teve que acolher 22 crianças e adolescentes nas suas dependências por força de uma determinação da justiça, pois, se não acatasse a decisão, eu seria presa, foi um desafio enorme, uma vez que a escola não tinha nenhum preparo pedagógico e estrutural para lidar com tantas crianças com diversas deficiências. Eu, como Gestora, também não havia me preparado para acolher essas crianças, por isso o desafio se tornou muito maior. Nesse grupo de crianças, havia algumas com paralisia cerebral, algumas cadeirantes, autistas e algumas com síndromes que não tínhamos

conhecimentos.

Quando me deparei com aquela situação, eu ainda não era diretora de fato e de direito, já que havia tido somente uma reunião com os professores e Chefe do Distrito de Educação, que havia me delegado para assumir o cargo com a aquiescência dos professores. Isso gerou certa inquietação em mim, então pensei: “Olha onde você foi se meter, Rosa. E agora, como vai resolver esse problema?”

Convidei os pais e o Promotor da infância que os acompanhava para sentarmos à mesa na sala dos professores a fim de resolvermos com calma e seriedade. O Promotor, de imediato, disse que se eu não cumprisse com a determinação da justiça em matricular as crianças eu seria presa. Sua fala não me intimidou porque a SME já havia alertado para que essas crianças fossem acolhidas de qualquer maneira, pois esse direito era garantido a todos desde a aprovação da Constituição Federal de 1988, a qual garante a educação para todos e o atendimento educacional especializado para os portadores de deficiência, preferencialmente no ensino regular. Sabendo disso, e procurando os direitos dos filhos com deficiência, um grupo de mães fundou uma associação de pais cujos filhos tinham deficiência, para lutarem por seus direitos.

Mas como fazer inclusão dessa maneira? Por determinação judicial? A inclusão é uma ação democrática e a forma como esta foi imposta na Escola Sobreira de Amorim mostrou-se bastante autoritária e traumática, pois não tínhamos nenhum conhecimento de como lidar com essas crianças, o que causou diversos problemas na escola, desde a acessibilidade até problemas de adaptação entre as crianças, seus professores, funcionários, pais e gestão. Assim, tivemos que administrar uma gama de situações que foi aprendida e discutida na prática, no dia a dia, com os mais variados conflitos de interesses.

Essa associação tinha sua sede no bairro ao qual a escola pertencia. E, como tínhamos uma boa aceitação da comunidade e a escola era vista como boa, com uma proposta de ensino que priorizava a aprendizagem como um todo, fomos procurados pelas mães para matricular seus filhos, tendo sido a primeira escola do município de Fortaleza a matricular alunos com deficiência.

A primeira grande dificuldade relacionou-se à enturmação. Onde matricular essas crianças e adolescentes? Qual a série que melhor se adequava às suas necessidades? Muitas delas nunca tinham entrado em uma escola. O que poderíamos ensiná-las? Como superar suas dificuldades de aprendizagem? Esses questionamentos permearam nossos pensamentos na hora de acolhê-las.

A mãe que presidia a associação afirmava que o objetivo delas era somente a socialização das crianças, para que não fossem vistas como “aberração da natureza”, nem como “um animal raro”. Essa afirmação me sensibilizou muito, mas o papel da escola não é somente o de socializar as crianças; em minha opinião, precisávamos ir além. Mas como? Nessa perspectiva, Tezani (2004, p. 58) aponta:

Incluir alunos com necessidades educacionais especiais no ensino regular não é apenas garantir que estes frequentem a escola, mas proporcionar-lhes o desenvolvimento de potencialidades, quebra de paradigmas, superação de obstáculos, buscando construir um ambiente escolar adaptado para as suas necessidades, formando uma comunidade escolar inclusiva.

Os professores não tinham preparo nenhum para lidar com tantas especificidades, sendo necessário, então, “aprender fazendo”. Dessa forma, optamos por matriculá-los por idade, os maiores nas séries mais avançadas e os menores nas séries iniciais. Algumas salas de aula ficaram com quatro crianças com deficiências diferentes. Nem todos frequentaram as aulas, pois as mães queriam garantias de que a escola não os deixaria cair, outros porque eram agressivos e as mães não queriam vir junto para ajudar.

Desse modo, a gestão nesse momento ficou entre dois focos de pressão: os professores que não tinham preparo para atender às crianças com deficiências e a determinação judicial. Segundo Paro (1996, p. 134):

A maneira como o diretor consegue lidar com esse conflito tem consequências na própria imagem que dele fazem os demais agentes direta ou indiretamente envolvidos no processo pedagógico escolar. [...] Em virtude de sua posição de comando, o diretor é visto, em geral, como detendo poder e autonomia muito maiores do que na realidade possui. Por isso, problemas cujas soluções escapam, parcial ou completamente, do seu alcance, quer porque dependem de decisões superiores, quer porque os recursos necessários não estão disponíveis, são encarados como se dependessem exclusivamente da vontade do diretor para serem resolvidos.

Nesse momento me senti impotente, se não matriculasse aquelas crianças eu seria presa, assim tive que acatar a ordem judicial e matriculá-las. Como visto no capítulo 3, devido a minha ignorância sobre o assunto, começamos a fazer a matrícula por idade, assim, os mais velhos matriculei nas séries finais do Ensino Fundamental I. Quando as professoras chegaram para dar aula, ficaram bastante revoltadas, tendo em vista que não sabiam como lidar com aquelas crianças. Foi um momento de muitas angústias e reclamações, pois as pessoas enfrentam de forma negativa toda mudança na rotina.

Leandro (2010, p. 2) afirma que

a inclusão de alunos, com deficiência, em sala de aula, oportunizando o direito que lhe é assegurado, inclusive, na Declaração dos Direitos Humanos, significa não haver outro caminho a não ser aquele que melhor construa outro cidadão. O que

fazer? É a pergunta que imediatamente pensamos e, certamente, pronunciamos cotidianamente. De um lado, para o outro, esse novo que nos adverte, que interroga nossas práticas, nossos modelos, nossos esquemas, nossas classificações, nossas avaliações, nossos planos de aula. Novo, pois temos, pela força da lei, que familiarizar o “estranho”. O “estranho” aluno com surdez, o “estranho” aluno com cegueira, o “estranho” aluno com deficiência física, o “estranho” aluno com deficiência intelectual. Agora, companheiro de sala de aula, vizinho da cadeira ao lado. A necessidade desse olhar estabelecerá a reciprocidade e a oportunidade de experienciar a diversidade como lugar de formação.

Então, faz-se necessário repensar nossos saberes para possibilitar a inclusão dessas crianças, oportunizando o direito de vivenciar a educação dentro da escola, já que era uma realidade ali imposta pelo clamor dos pais que lutavam pelos direitos de seus filhos à educação. Procurei contornar a situação pontuando com as professoras que a educação é para todos, que aquelas crianças tinham direitos que precisavam ser respeitados, que precisavam ser vistas com um novo olhar. Então, pedi que elas se colocassem no lugar das mães e no daquelas crianças que tinham os mesmos direitos dos alunos ditos “normais”, mas foi muito complicado, acredito que até hoje ainda há muita resistência à inclusão dentro da Escola Sobreira de Amorim e das escolas como um todo.

Foi preciso sensibilizar o grupo de professores para aceitar as crianças, houve muitas discussões sobre como lidar, o que ensinar, como elas iriam se alimentar na hora do lanche, como seria o recreio, eram muitas dúvidas.

Quando as aulas começaram os problemas aumentaram, pois um rapazinho com paralisia cerebral que havia sido matriculado no 5º ano e tinha o hábito de gritar muito, o qual se calava apenas quando ouvia música, foi matriculado na sala de uma professora que tinha problemas de voz, a sala tinha 35 alunos. No momento em que a professora começava a explicar as atividades, o Joaquim<sup>29</sup> começava a gritar e ela precisava falar mais alto, o que acabou por comprometer ainda mais a sua voz. A Professora veio até mim e disse: “Rosa, não tenho condições de continuar dando aula com o Joaquim na minha sala, pois estou ficando sem voz. Será possível trocá-lo de sala?” Perguntei: “O que está acontecendo?” Ela me explicou o problema que estava enfrentando, então conversei com a Orientadora e a Supervisora buscando uma solução para ele, então resolvemos atender ao pedido da professora, para tanto era preciso conversar antes com a mãe do menino. Chamamos a Dona Raimunda<sup>30</sup> para conversar. Foi uma conversa muito difícil, eu não sabia como lidar com aquela situação, na verdade era uma experiência nova para todos nós, escola e família.

Relatamos a mãe o que estava acontecendo, explicamos a situação da professora, admi

---

<sup>29</sup> Nome fictício.

<sup>30</sup> Idem.

que eu havia errado ao matricular o Joaquim sem levar em consideração a sua maneira de ser e o problema de voz da professora, mas que era necessário mudá-lo de sala. A mãe se revoltou, chorou e disse que era discriminação com o filho dela; foi muito complicado, houve muitas discussões até que a mãe aceitou a troca de sala do seu filho, o qual mudou apenas de sala, continuando no mesmo ano.

Então, tentando minorar essas questões, a SME criou na escola uma sala de apoio e enviou uma professora para ajudar com essas questões. Essa professora iniciou um processo de formação com os professores e fez o diferencial na escola. Em encontros quinzenais, todos os alunos da escola eram liberados na hora do recreio nos dias de sexta-feira para possibilitar essa formação.

Começamos a formação pelos documentos oficiais que preconizavam os direitos à educação dessas crianças como: a Constituição Federal de 1988, a Conferência de Educação para todos na Tailândia, onde foi elaborada a “Declaração Mundial de Educação para todos”, em 1990, a Conferência Mundial sobre Necessidades Educativas Especiais: acessos e qualidade, em Salamanca no ano 1994. Ao assinar os termos desse documento, o Brasil se comprometeu na “promoção de uma sociedade integradora, justa e igualitária” (BRASIL, 1997, p. 2).

Estudamos também a LDB n. 9.394, que traz no Título III - “Do direito à educação e do dever de educar”, no artigo 4º, que a educação escolar do aluno com necessidade educacional especial se dê preferencialmente no ensino regular, mas com qualidade para que se desenvolvam os processos de ensino-aprendizagem. Estabelece também que cada Instituição de Ensino deverá considerar as normas comuns do seu sistema, elaborando uma proposta pedagógica, administrando seus recursos pessoais, materiais e financeiros, garantindo o cumprimento de dias, horas aulas e planos de trabalho dos professores, promovendo a recuperação dos alunos e a articulação com as famílias e as comunidades, informando aos responsáveis sobre o rendimento dos alunos (BRASIL, 1996, art. 12).

Estudamos também o Decreto n. 3.298, que regulamentou a lei n. 7.853/89, a qual trata da Política Nacional para a integração da pessoa Portadora de deficiência e define a Educação Especial como uma modalidade transversal a todos os níveis e modalidades de ensino, enfatizando a necessidade de atuação da educação especial complementando o Ensino Regular. Dessa forma, com base nesses estudos, a declaração mais importante foi a de

Salamanca<sup>31</sup>, que deu origem a todos os movimentos sociais ligados à inclusão de alunos que apresentam deficiência na escola regular.

Por conta do grande número de crianças com deficiência matriculadas na escola, recebemos do MEC o Projeto Educar para a Diversidade, que tinha como um dos objetivos a formação continuada de professores para “o uso de metodologias de ensino inclusivas na sala de aula das escolas da rede regular de ensino” bem como a formação continuada de gestores para “preparar gestores, equipe de apoio e a comunidade escolar em geral, incluindo os familiares, para apoiar o desenvolvimento docente para a promoção da inclusão escolar” (DUCK, 2005, p. 12). Esse projeto foi desenvolvido entre agosto de 2005 e dezembro de 2006, com oficinas nas quais se refletia sobre as práticas de novas metodologias inclusivas.

Como exemplo de novas práticas inclusivas, sobre as quais relatamos no capítulo anterior, no final do ano letivo de 2006 o encerramento das crianças da alfabetização foi uma noite de autógrafos, em que as crianças apresentavam aos pais um livro produzido por elas contando uma história que haviam escolhido; além disso, dançaram a valsa cada um com um colega de sala. Nessa dança, conseguimos incluir o aluno Francisco<sup>1</sup>, aluno com paralisia cerebral e cadeirante.

Para Ropoli *et al.* (2010, p. 7), “a escola comum se torna inclusiva quando reconhece as diferenças dos alunos diante do processo educativo e busca a participação e o progresso de todos, adotando novas práticas pedagógicas”. Foi justamente isso que fizemos na escola, propiciamos a participação de todos os alunos nas atividades da escola. Claro que alguns professores tinham resistência em trabalhar com os alunos deficientes, alegando que não estavam preparados, enquanto outros, ao receberem esses alunos, procuravam ajuda do AEE para tornar suas aulas acessíveis a todos.

Um exemplo de resistência e que pode gerar situações difíceis aconteceu com um aluno que na escola era visto como “o terror”, ele tinha laudo médico que apontava hiperatividade e transtorno de comportamento e nenhuma professora da escola queria recebê-lo, porque ele batia em todos os alunos, não fazia as tarefas de classe nem as de casa, então, por qualquer motivo, ele ficava fora de sala. Muitas vezes, ao passar pelo jardim para ir resolver algum problema, o encontrava em cima das árvores, ele tirava os passarinhos dos ninhos e matava, quebrava os galhos das árvores; nessas horas era muito difícil conseguir conversar com ele,

---

<sup>31</sup> Em 1994, ocorreu em Salamanca na Espanha, uma convenção entre 88 governos e 25 organizações internacionais, que reafirmaram o direito de uma escola para **todos** reconhecendo a necessidade e urgência do providenciamento de educação para as crianças, jovens e adultos com necessidades educacionais especiais dentro do sistema regular de ensino.

pois, ao ver que tinha alguém querendo levá-lo para a sala de aula, corria e se escondia.

Essa conduta dele me rendeu muitos problemas com outros pais, que me procuravam por seus filhos terem apanhado dele. Um dia, na hora do recreio, ele estava na quadra brincando com os colegas com um graveto na mão e nenhum dos funcionários responsáveis pelo recreio percebeu e ele acabou enfiando o graveto no olho de um aluno do 5º ano. Quando tudo aconteceu, trouxeram os dois meninos até a sala da direção, acudimos primeiro o menino ferido, lavamos seu olho com soro fisiológico e, enquanto tentávamos falar com a mãe dele, observamos como o olho estava, felizmente o olho não foi ferido. Como não conseguimos falar com a mãe e não podíamos mandar o menino para casa sem a sua autorização e por não detectarmos gravidade no ferimento, optamos por deixá-lo na escola.

Chamamos a mãe do menino que fez a agressão e soubemos que ele não estava tomando o medicamento que o médico havia receitado, então, tentamos conscientizar a mãe da importância do uso do medicamento para a criança mudar de comportamento e pedimos a ela que se responsabilizasse por dar o remédio nas horas certas e só mandar o aluno medicado, a fim de minorar os problemas causados pelo seu comportamento. Assim, como punição pela agressão, demos três dias de suspensão.

O menino agredido foi com um bilhete na agenda comunicando a mãe sobre o ocorrido. No dia seguinte, eu estava na sala dos professores, juntamente com a vice-diretora e o professor da biblioteca, conversando sobre um projeto que a biblioteca queria fazer na escola, quando a mãe do menino agredido entrou muito nervosa perguntando pela professora do filho, dirigindo-lhe vários palavrões e dizendo que iria matá-la pelo que havia acontecido com seu filho, afirmando que ele iria ficar cego. Nesse momento, todos que estavam comigo tentaram acalmar a mãe, mas ela saiu correndo para a sala de aula e não escutou ninguém.

Então, pedi ao professor que corresse e tentasse interferir para não ocorrer algo pior, fui junto, mas o professor foi correndo, assim, quando cheguei ao pátio, havia alguns professores reunidos tentando acalmar a mãe que queria bater na professora. Foi um momento muito tenso, pois, com a gritaria, os alunos estavam nas portas das salas tentando ver o que estava acontecendo, a situação era bem complicada. Cheguei e comecei a tentar intervir na situação pedindo a mãe para se calar, porém, como ela estava gritando com a professora, não ouvia ninguém. Quando consegui a atenção dela e pedi que se calasse para podermos falar, ela virou para mim e disse: “Pois fale”. Então, me deu um soco no rosto que pegou na minha boca. Nesse momento, uma funcionária da limpeza ficou entre nós duas e disse: “Não bata na Dona Rosa”. A professora do filho dela me puxou pelo braço, abraçou-me e colocou-me dentro de

sua sala.

Os alunos ficavam gritando falando ela quebrou o dente da tia Rosa, que estava sangrando, foi terrível, eu chorava sem saber o que fazer, mas, depois de me certificar que não havia nada muito grave, conversei com os alunos dizendo que estava tudo bem e fui para a minha sala. Os professores chegavam e falavam que eu tinha que ir para a delegacia fazer um BO, daí eu liguei para o meu marido e ele veio para ir comigo até lá. Não tive mais condições emocionais para voltar à escola nesse dia.

No dia seguinte, ao chegar à escola, os pais vinham me cumprimentar, queriam saber como eu estava, outros diziam que era bem feito o que tinha acontecido, pois esse menino já tinha aprontado demais na escola e que alguém tinha que apanhar por isso. Os professores se reuniram na hora do recreio para conversarmos sobre o ocorrido, uns queriam chamar o sindicato e paralisar as aulas, outros pontuavam que a violência era grande na escola e que deveríamos fazer um projeto amplo envolvendo toda a escola para minimizá-la.

Essa situação reuniu todos em prol de um objetivo comum, que era diminuir o nível de violência dentro da escola, pois todos estavam apavorados com o que havia acontecido. Depois de muitas discussões acerca do assunto, o projeto intitulado Plantando sementes de Gentileza e Paz nasceu e aos poucos foi sendo posto em prática.

Ao lembrar desse episódio, percebo que se tivéssemos agido de outra forma, indo deixar o aluno em casa ou no trabalho da mãe e conversado com ela fora da escola, talvez a reação dela tivesse sido diferente, mas da forma como tudo aconteceu foi possível trabalhar a gentileza com os alunos, o que resultou em um convívio menos violento.

Tratar de inclusão envolve também trabalhar com a família, pois muitas mães não aceitam as deficiências de seus filhos, mas a escola precisa da ajuda delas para realizar seu trabalho. Então, é preciso trazer a família para conversar com a escola a respeito dos problemas de seus filhos, dos remédios, de seus direitos, de dar limites.

Os pais eram convocados pela professora do Atendimento Educacional Especializado (AEE) para tratar dessas questões e, sempre que possível, eu estava presente, isto é, sempre que era convocada pela professora do AEE. A maior dificuldade nessas reuniões era a resistência que uma coordenadora tinha com relação a essas crianças, pois esta queria limitar o tempo que as crianças deveriam ficar na escola, pontuando que a professora de sala comum precisava ter um momento somente com os alunos “normais” para ministrar os conteúdos, o que era o contrário ao apregoado pelas Diretrizes Curriculares que a escola recebia da SME. Em vez de ajudar, isso complicava mais ainda as relações com os pais, que viam claramente

como uma forma de discriminação para com seus filhos.

Outra experiência, dessa vez exitosa, que a escola propiciou se deu quando a escola recebeu o PDE Acessibilidade, o qual nos possibilitou a aquisição de um *net book* para uso em sala de aula por uma aluna com síndrome de Asperger e deficiência mental. A professora do AEE juntamente com a professora da sala do 2º ano na qual a aluna estava matriculada planejaram uma aula diferente para sensibilizar as crianças das necessidades que a aluna tinha de utilizar o *net book* em sala.

A professora da sala chamou a atenção dos alunos sobre a dificuldade que Camila<sup>32</sup> tinha em segurar o lápis, sugerindo que as crianças a enrolassem uma fita adesiva nos dedos; como ninguém se prontificou a fazê-lo, ela mesma enrolou seus dedos em fita adesiva, juntamente com a professora do AEE, tentando escrever no quadro algumas palavras utilizando a caneta de quadro branco. As crianças, ao observarem a dificuldade das professoras, resolveram tentar também e todas quiseram enrolar seus dedos na fita adesiva, o que lhes possibilitou sentir a dificuldade da colega e chegar à conclusão de que seria mais fácil para ela usar o computador para realizar as atividades em sala de aula.

Com o PDE Acessibilidade tivemos a oportunidade de adequar a parte estrutural da escola; assim, reunimos os pais das crianças com deficiências para saber deles o que estava faltando na escola na infraestrutura que trouxesse uma qualidade de vida para eles e seus filhos, então eles pontuaram: mais rampas de acesso à escola; uma reforma no banheiro para ser adaptado com um banco para trocar fraldas e dar banho nos filhos; rebaixar um corrimão que dava acesso à quadra e consertar o piso que dava acesso à quadra. Desse modo, atendendo ao pedido dos pais, todas essas melhorias foram realizadas.

Os Professores também foram consultados sobre os materiais que eles tinham necessidade para ministrar suas aulas, os quais escolheram: quebra-cabeças, jogos de montar, jogos de encaixe, colmeias, *softwares*, livros de estórias, fantoches, dedoches etc. Dessa maneira, todos os envolvidos de forma direta com a acessibilidade foram ouvidos e opinaram na execução da verba.

Sob essa perspectiva, Apple e Beane (*apud* MATTOS, 2010, p. 5) afirmam:

A escola democrática surge de práticas de educadores que visam acordos e oportunidades moldados por atitudes democráticas, os quais envolvem a criação de estruturas e processos participativos, no qual a vida escolar se realiza, e da criação de um currículo que propicia vivências democráticas aos alunos.

---

<sup>32</sup> Nome fictício.

Essa forma de ver a educação era uma constante em nossa gestão, pautávamos as decisões sempre ouvindo o coletivo, suas necessidades para a realização do trabalho, tanto docente, administrativo, quanto de nutrição. É claro que a solução dos problemas não era imediata quando se envolviam as verbas públicas, pois estas, além de planejamento de ações, dependiam da liberação pelas esferas competentes. Esses planejamentos eram feitos com meses de antecedência, o que gerava grande expectativa pela chegada dos materiais.

Nesse sentido, Apple e Beane (1997, p. 21 *apud* MATTOS, 2010, p. 5) pontuam:

Que a importância da participação no processo de tomada de decisões em uma escola democrática, onde tanto as questões administrativas, quanto propostas políticas e pedagógicas, partem de decisões coletivas de todos os envolvidos no processo educacional: profissionais da área da educação, alunos, pais e outros membros da comunidade escolar. Garantindo o planejamento cooperativo e “chegando a decisões que respondem às preocupações, aspirações e interesses de ambas as partes”.

As tomadas de decisão devem sempre ser pautadas pelo diálogo, pela comunicação entre os envolvidos para que o planejamento das ações educativas aconteça com eficácia e alcance os resultados pretendidos, no nosso caso, a aprendizagem dos alunos. Faz-se necessário ouvir, além dos que trabalham na escola, os pais, pois eles sabem quais as principais necessidades que seus filhos têm para obter a educação. O Gestor apresenta essa responsabilidade de propiciar momentos de diálogo entre todos para a realização do planejamento das ações educativas.

Dessa forma, o Gestor e sua equipe são responsáveis por definir as mudanças necessárias e satisfatórias com atitudes corretas para a implantação da inclusão escolar bem-sucedida.

Outra experiência vivenciada com Camila<sup>33</sup> aconteceu na hora do recreio, ela quando não tomava seus remédios surtava, ficava agressiva, cuspiam em quem a contrariasse, tentava quebrar tudo o que via pela frente. Nesse dia eu estava sozinha na escola, a coordenadora e a Vice-diretora tinham ido a uma reunião e a professora do AEE estava numa formação, então mandaram me chamar dizendo que a Camila estava jogando água nas crianças, molhando todo mundo.

Fui lá tentar resolver o problema e, ao chegar ao pátio, me deparei com a Camila lavando uma blusa no bebedouro e jogando água com a blusa, e pensei: O que devo fazer? Então, comecei a conversar com ela tentando desviar sua atenção, mas sem sucesso. Perguntei

---

<sup>33</sup> Nome fictício.

se ela queria passear de carro, se queria ir para casa, que eu a levaria no meu carro, pois ela adora passear de carro, então ela falou que não queria, porque estava lavando a blusa, então eu perguntei: “Você já passou sabão?” Ela respondeu: “Não, tia Rosa, aqui só tem água”. Eu disse: “Pois vamos pedir sabão a Joana<sup>34</sup> na cozinha?” Ela me acompanhou e fomos pedir sabão a Joana, que tinha muito medo dela nessas horas. Joana me deu o detergente, coloquei um pouco na blusa, mandei a aluna esfregar e disse: “Por que você não termina de lavar a blusa no banheiro?” Meu intuito era tirá-la do pátio da escola e dar um banho nela, pois isso a acalmava. Ela resistiu um pouco, mas aceitou e entrou no banheiro.

Uma professora que já havia sido sua professora chegou e me ajudou, ficando na porta do banheiro e incentivando-a a tomar banho dizendo que ela estava suada, ela acabou cedendo e foi se acalmando aos poucos. Deixei a professora com ela e fui à procura de falar com a mãe da aluna para trazer uma muda de roupa para ela, pois sua farda estava toda molhada. A mãe demorou muito a chegar e a menina começou a ficar impaciente novamente, então o porteiro lembrou que tinha uma camisa dele no armário e emprestou para a aluna voltar à sala de aula enquanto sua mãe chegava.

Depois que a mãe chegou e a levou, fiquei me perguntando como surgiu a ideia para tirá-la do foco. Na hora só me lembrei de uma conversa que havia tido com a Professora do AEE, que havia dito que quando Carmen surtasse era necessário fazê-la mudar o foco para trazê-la de volta à realidade.

Percebo, ao relembrar essa experiência, que o Gestor também precisa se apropriar de saberes relativos à inclusão para conseguir enfrentar com sabedoria ou propriedade os problemas apresentados no dia a dia da escola. Ao interagir com a aluna Carmen, compreendi que cada aluno possui potencial, mas também limitações, e que “por detrás de um deficiente há sempre uma pessoa que quer estar entre nós, que quer ser um membro ativo da nossa sociedade e que quer desfrutar da vida, como todos nós. E isto não é uma questão de caridade. É, acima de tudo, um direito a ser respeitado” (MANTOAN *apud* MATTOS, 2010, p. 14).

Assim, as formações de que participei em serviço sobre inclusão me possibilitaram um novo olhar sobre essas crianças, mas, apesar do meu empenho em discutir o assunto nos planejamentos e semanas pedagógicas com os professores, não consegui implementar uma escola inclusiva na sua totalidade na Escola Sobreira de Amorim, pois nem todos os profissionais mudaram sua forma de ver a educação, de modo que resultasse “na construção de um novo perfil de escola que contemple e valorize a singularidade de todos os sujeitos, em

---

<sup>34</sup> Idem.

conformidade com o paradigma da inclusão” (MATTOS, 2010, p. 16).

A inclusão nos possibilita olhar o outro levando em consideração suas potencialidades para a construção de um novo olhar ao diferente, com suas limitações respeitadas, que tem direito a uma educação que lhe permita desenvolver suas potencialidades e minimizar suas deficiências cognitivas. Se eu houvesse me preparado e estudado sobre como possibilitar a inclusão, muitos dos problemas vivenciados teriam sido evitados. Hoje percebo que me faltou conhecimento acerca do assunto, assim é possível reconhecer que na minha gestão existiram lacunas. Não há gestão perfeita, tampouco plenamente democrática. A democracia não é completa, nem perfeita, por isso nos frustramos com ela quando esperamos resultados apenas positivos (FORTUNA, 2000).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os indivíduos que transitam entre os muros da escola são considerados sujeitos sociais portadores de histórias de vidas, diferentes uns dos outros, com culturas distintas, anseios diversos que poderão ser determinantes para seu desempenho como profissional e como sujeito na sociedade em que vive. Não esqueçamos que a subjetividade é condição fundante nas relações sociais e profissionais, porque ela contribui na definição de posturas, atitudes, comportamentos, concepções de vida, de sociedade e de trabalho.

Ao reviver minha história de vida através deste trabalho, vejo o quanto ainda tenho da criança que eu era, cheia de inseguranças, que tinha medo do pai e que até hoje tem dificuldades de conviver com a bebida alcoólica, tendo em vista que quando meu marido bebe um pouco mais fico nervosa. Enfim, a criança que fui ainda vive em mim em alguns momentos da minha vida.

Sei que as experiências vividas na infância deram o início à minha maneira de ser hoje, de ter tentado ser uma Gestora que, na maioria das vezes, era democrática e dividia com a comunidade escolar a gestão da escola, buscando ouvir a opinião de todos para a resolução dos problemas. Isso não acontecia no relacionamento vivido dentro da minha casa com meu pai, onde ele era o detentor da autoridade, em que ele mandava e nós, as filhas, tínhamos que obedecer. Assim, quando me vi na condição de chefia, de detentora do “poder”, quis fazer diferente da maneira como meu pai agia quando era o chefe da família. Primeiramente, porque não me sinto à vontade em mandar alguém fazer alguma coisa, porque acredito que todos são responsáveis e devem exercer suas funções de forma coerente e responsável. Em segundo lugar, porque acredito que quando os problemas são divididos as soluções serão mais criativas e mais fáceis de resolver, pois muitas cabeças pensam melhor do que uma só. Então, sou o que sou como fruto das experiências vividas na infância, por causa delas, eu procurei fazer e ser diferente de meu pai.

Outra característica que me acompanha desde a infância é o sentimento de inferioridade, que busco continuamente superar, pois não me conformo com ele. A superação é uma constante companheira na minha vida, e em todos os momentos estou buscando uma maneira de elevar essa baixa autoestima que me segue. Por isso, ao longo da minha vida, nos períodos em que esse sentimento aflora, procuro uma forma de superação de mim mesma. Tento de alguma maneira me sobressair na multidão, assim, primeiro fico quieta no meu canto, observando o ambiente, como se comportam as pessoas, para, depois de ambientada, dar minha opinião, ajudar aquele mais humilde, sou uma camaleoa, já que me transformo na ânsia

de ser aceita pelo grupo.

Se isso é bom ou ruim, eu não sei, apenas sei que vou convivendo comigo e percebendo outros sentimentos, como o do desafio. Ah! O desafio é uma fagulha que se acende ao menor sentimento de imposição que percebo no outro. Se alguém chega para mim e usa as palavras, é melhor não fazê-lo. A primeira impressão que tenho é que está me tolhendo de alguma maneira, e lá vou eu provar para a pessoa e para mim mesma que eu posso, que sei fazer, que não sou acomodada, que eu consigo.

Percorri um longo caminho para chegar até aqui como Gestora e como professora. Agora, também como pesquisadora iniciante, com a realização do Mestrado em Educação. Vivi muitas batalhas, tanto pessoais quanto profissionais, as quais me tornaram a profissional que sou hoje. Considero-me vitoriosa dessas batalhas, algumas foram desgastantes como, por exemplo, a luta por transformar meu local de trabalho em um lugar onde todos pudessem dar suas opiniões e trabalhar de forma respeitosa e ética. Sei que a harmonia anda lado a lado com os conflitos, que foram muitos, mas eu sempre tentava estabelecê-la em prol de um plano maior, que era a construção de uma escola de qualidade para a comunidade do bairro.

Gerir uma escola do tamanho da Sobreira de Amorim foi um desafio. Vivenciei momentos lindos, quando brincava com as crianças nas festas, quando pulei na cama elástica num dia das crianças, quando de manhã cedinho ganhava flores das mãos deles, abraços apertados dos pequenos da educação infantil, quando os adolescentes me mostravam seus trabalhos à procura de aprovação, foram momentos riquíssimos. O trabalho pedagógico é árduo, mas muito gratificante.

Com a minha disposição para a gestão, vejo que sou boa em resolver problemas, tenho habilidade de superar desafios. Não consegui ser uma Gestora cem por cento democrática. Aliás, não há gestão escolar perfeita, totalmente democrática, pois o sistema que imposto aos gestores não nos deixa ir muito longe, determinando normas a serem seguidas, as quais, às vezes, dei meu jeitinho e consegui driblar, porque entendo que nem tudo está definido pelas leis e políticas educacionais. O ser humano possui uma capacidade enorme de criar, de superar-se, de vencer desafios. Colocando o coração na frente da burocracia, sendo humana com o professor, com o aluno e seus pais, dando atenção a cada um que me procurava, sempre procurei resolver os problemas de forma que todos ficassem satisfeitos, o que gerou muitos conflitos e acusações; as pessoas sempre acabam esquecendo quando são beneficiadas de alguma forma, assim, quando o outro precisava desse benefício, fui tachada de ter dois pesos e duas medidas. É bem difícil ser Gestora.

Algumas das inquietações e angústias vividas durante esses anos na gestão me levaram ao desejo de estudar mais profundamente essas questões, então a opção seria fazer um mestrado no qual eu pudesse refletir as questões teóricas e metodológicas de modo mais concreto, com a ajuda dos inúmeros teóricos que discutem a Gestão Escolar. Cheguei à universidade querendo discutir o Conselho Escolar, que, para mim, foi uma experiência marcante, então fui apresentada à metodologia de histórias de vida, que trata da subjetividade dos sujeitos, ampliando, assim, minha visão sobre mim mesma e sobre o outro.

Dessa forma, resolvi modificar meu objeto de estudo e passei a querer discutir a gestão escolar pelo olhar de quem já viveu essa experiência. Minha dissertação teve como objetivo geral refletir criticamente sobre a Gestão Escolar, considerando as dificuldades e facilidades de atuação que uma Gestora escolar enfrenta numa escola pública cearense à luz da experiência profissional.

A primeira dificuldade encontrada na Gestão foi ter que lidar com interesses diversos e, muitas vezes, antagônicos entre si. Os interesses do Estado, aqui neste trabalho na figura da Secretaria Municipal de Educação, com suas diretrizes a serem cumpridas para a organização do trabalho escolar, tais como: horários de entrada e saída para todos, cumprimento da carga horária de 200 dias letivos, reposição de faltas pelos professores e os métodos de ensino que chegam à escola como salvadores dos índices baixos. Ainda, na figura do Promotor de Justiça, que impôs a inclusão com a força da lei; nesse acontecimento, os interesses dos pais se juntam aos do Estado em possibilitar uma educação para todos. Não nego esse direito, pelo contrário, acredito nisso, apenas não acredito na forma de imposição como foi tratado o assunto. A inclusão precisa ser acolhida, mas com qualidade e responsabilidade de todos os envolvidos (Estado, escola, família e alunos), e não por mera imposição.

Na época das greves, dentro da escola aconteceram vários conflitos entre pais e professores, em que cada segmento lutava por seus ideais, os primeiros pelo direito de seus filhos de frequentarem uma escola pública de qualidade, com professores qualificados, bem preparados para lidar com os desafios da participação e inclusão. No caso dos professores, lutavam por melhorias trabalhistas e salariais. O professor deve ser bem remunerado, fruto de uma política de carreira e de salários séria, compatível à responsabilidade social que lhe cabe, sendo o Estado promotor dessa política.

Outra dificuldade que vivenciei dentro da escola ocorreu quando da implantação dos CEs, a oportunidade de participar das tomadas de decisões tornando a escola um espaço de discussão e de participação que as pessoas declinavam, uns devido à responsabilidade que

essa participação acarreta e outros por não acreditar que seja possível.

A dificuldade mais significativa em todo o período da Gestão foi nossa tentativa de abrir um espaço de participação efetivo para os pais, por meio da criação das rodas de conversas com as mães, que não foi entendida por elas como uma oportunidade de contribuir de forma significativa na construção de uma escola mais democrática e participativa. A descontinuidade dessa ação se deu com o não comparecimento das mães às reuniões agendadas com o fim de discutir outros assuntos que diziam respeito à educação de seus filhos, aos assuntos que eram vivenciados nas reuniões de pais e mestres.

Nem somente de dificuldades foram os momentos vividos dentro da Gestão. A respeito daqueles marcados pela facilidade e pontuados de várias possibilidades, destaco as formações feitas em serviço, que me deram um norte no trato com as responsabilidades de ser Gestora.

Aprendi muito com o PROGESTÃO. Creio que foi nesse curso que conheci o pensamento de Vitor Henrique Paro, que me apontou o norte de seguir tentando estabelecer uma gestão democrática e participativa, por acreditar que era possível. As vivências dos Fóruns de CE também me conduziram nos caminhos da partilha das responsabilidades, juntamente com toda a comunidade escolar.

Além destes, destaco os Seminários sobre educação inclusiva que a SME organizava todos os anos, nos quais aprendi o pouco que sei a respeito dessa temática.

Esses conhecimentos me possibilitaram criar dentro da escola espaços inclusivos como a noite de autógrafos dos alunos do 1º ano, que escreveram um livro ao final do ano como forma de compartilhar com a comunidade seus novos saberes e que teve como culminância dançar uma valsa com seus colegas de sala; em uma das salas havia um aluno cadeirante por ter paralisia cerebral, o qual participou de forma natural e integrado à sua turma.

Outro momento que pontuo como exitoso e que nasceu em um momento de conflito diz respeito ao projeto Plantando Sementes de Gentileza e Paz, por meio do qual a escola parou para participar de forma efetiva no combate à violência. Foi um momento riquíssimo em que toda a comunidade escolar trabalhou em prol de um projeto comum. Vivemos outro momento assim quando fizemos o projeto da Dengue, que chegou até às casas dos alunos. Todas as sextas-feiras sorteávamos a casa de algum aluno para ser visitada e, juntamente com uma comissão de alunos, vistoriávamos as casas para detectar se existiam focos de Dengue, sendo acompanhados também pelos agentes de saúde; assim, a casa que estivesse com tudo em ordem concorria a uma cesta básica ao final do projeto, que teve a duração de três meses.

Comecei a elaboração desta dissertação escrevendo minha autobiografia para perceber

o que me levou a ser a pessoa e a profissional que sou hoje, isso ajudou muito a perceber-me como pessoa e porque quis ser uma Gestora. No fundo, desejava compartilhar a gestão com professores, pais, alunos e funcionários. Fazer uma gestão diferente. Uma gestão democrática. Uma Gestão dinâmica que envolvesse a todos, com diálogo e pautada no compartilhamento de ideias, primando por uma ação comunicativa em que a educação fosse o foco principal. No meu entender, a escola está cercada da subjetividade dos atores que convivem dentro dela, das interações sociais que dão sentido às coisas, aos seus modos de ver e de enfrentar a vida. Então, a escola é vida, e a participação do coletivo faz toda a diferença na gestão democrática.

Essa perspectiva se mostrou bem diferente do modo de administrar dos Diretores das escolas pelas quais eu passei, onde a palavra do diretor era a que mais valia e não se ouvia a opinião de ninguém. Tinha em mente uma gestão na qual eu compartilhasse com a comunidade escolar as responsabilidades e os resultados positivos, em que todos fossem corresponsáveis pelas ações da gestão. Assim, a Escola Sobreira de Amorim teria mais força para pleitear junto a SME as soluções necessárias a uma educação de qualidade para seus alunos, pois, quando estamos todos unidos em torno de uma causa, somos mais fortes.

Fiz descobertas importantes que me mostraram algumas facetas da minha personalidade que expus no começo dessas considerações finais. Para refletir sobre a gestão, percebi que antes eu tinha que descrever onde essa experiência aconteceu, como eu me sentia em relação à cidade e apresentar a escola Professor José Sobreira de Amorim, que está situada no bairro Henrique Jorge, na cidade de Fortaleza.

Ao reler minha autobiografia, notei que dois momentos foram impactantes na minha gestão: Conselho Escolar e Inclusão Escolar. Assim, passei a refletir sobre esses dois momentos e tentei entender o que fiz à luz de alguns teóricos como: Paro, Fortuna, Medeiros, Barbosa, dentre outros. Percebi com a ajuda deles que a relação que tive com meu pai foi decisiva para me tornar uma Gestora avessa ao autoritarismo e sempre querer compartilhar com meus pares as decisões. Na gestão, fiz um caminho inverso ao do autoritarismo paterno. Não me filio a essa tendência de educação familiar, nem no exercício da gestão, nem mesmo na minha vida familiar.

A educação que tentei dar a meus filhos foi baseada na confiança de que eles poderiam fazer tudo o que quisessem, mas com responsabilidade; tentei ensinar-lhes a serem independentes, seguros e motivados a participar de escolhas, começando pelo que queriam vestir, quais os brinquedos queriam ganhar e, mais tarde, essas escolhas foram sendo ampliadas, procurando dar autonomia a eles na resolução de seus problemas; no entanto,

houve momentos em que me peguei reproduzindo a maneira de educar de meu pai, o que me faz crer que dentro de mim convivo com duas formas conflitantes de me posicionar frente à vida: a que coloco em prática nas horas de vigilância e a que utilizo quando estou relaxada, que é o autoritarismo arraigado em mim.

O problema de meu filho com as drogas me serviu de preparação para os conflitos que iria enfrentar na escola com alguns alunos. As drogas invadiram muitos espaços sociais, inclusive as escolas. Ter vivenciado em casa me possibilitou outro olhar para um problema que está presente em todas as escolas, por isso eu procurei me apropriar de conhecimentos sobre o assunto, assim fiz o curso de Prevenção sobre Drogas que o MEC ofereceu *on-line* aos professores. Esse curso me ajudou a lidar com meu filho e com os alunos da escola, embora a convivência com as drogas seja uma realidade dura demais e nunca estamos preparados para encará-la integralmente. A vida, muitas vezes, nos prepara para as batalhas que iremos enfrentar e nem nos damos conta disso.

Dentro da Gestão, por mais que quisesse fazer diferente, em algumas situações de decisão tive que resolver sozinha uma situação. Em alguns momentos, precisei determinar o que deveria ser feito, pois não existia consenso sobre o assunto e era necessária uma tomada de decisão; nessas horas, eu chamava para mim a responsabilidade em decidir. Espero que isso não me faça uma Gestora autoritária. Prefiro me ver como uma Gestora democrática que procurava partilhar com a comunidade escolar a gestão da escola e que tinha que tomar decisões sozinhas, por força do cargo que ocupava, embora, antes de resolver, levasse em consideração todos os aspectos que beneficiassem a maioria.

A participação dentro do CE pela comunidade escolar é regida por condicionantes da gestão: políticos, sociais e institucionais, além dos condicionantes psíquicos que as pessoas trazem dentro de si, fazendo com que cada um reaja de uma forma diferente frente à possibilidade de se responsabilizar por decisões que afetarão muitas pessoas e que exigem uma tomada de decisão por essa ou aquela solução do problema apresentado. Cada um possui seus interesses, os quais devem ser respeitados, mas devem ser discutidos e modificados para o bem comum de crianças que não têm muitas oportunidades na vida. A educação delas deve ser a prioridade, devemos dar o nosso melhor, sem esquecermos de nós mesmos, pois se eu, como profissional, não tenho minhas necessidades básicas atendidas não posso dar o meu melhor.

Possibilitar que a inclusão acontecesse dentro da Sobreira de Amorim se apresentou como um desafio, que foi vivenciado dia a dia com todos os profissionais da escola, exceto as

duas professoras da sala de Atendimento Especializado, as quais me ajudaram muito esclarecendo conceitos novos que me fizeram compreender melhor essas crianças que precisam ser acolhidas dentro do espaço escolar, não somente para se socializar, mas para aprenderem tudo o que for possível e superar os obstáculos, que são muitos.

Com a conclusão deste estudo, pergunto-me: como chego aqui depois de realizar essas reflexões? Estou inteira ou mutilada? Percebo que durante todo meu percurso de vida tive que lutar sempre para alcançar meus objetivos, sempre precisei lutar contra a maré da vida, que queria me derrotar e me deixar num cantinho. Mas eu sempre quis mais, procurei me superar e penso que consegui. Terminei minha gestão na Escola Sobreira de Amorim com a cabeça erguida, certa de ter dado meu melhor para construir dentro dessa escola uma gestão que procurava não ser autoritária, procurando servir à comunidade da melhor forma possível.

Em alguns momentos, sinto-me mutilada, pois os problemas vividos nesse espaço de tempo roubaram uma alegria de viver que me era inerente. Eu era mais solta, mais confiante, mais crente no ser humano. Hoje, procuro sempre ter cuidado naquilo que faço, então na hora de falar a minha opinião observo o ambiente por mais tempo para saber como agir, não sou espontânea, estou sempre duvidando do outro.

Vivi experiências muito valiosas que guardarei no coração para sempre: o amor das crianças, a amizade de algumas pessoas, as experiências da participação dos pais, a construção de espaço para o diálogo.

A oportunidade que tive para refletir sobre minha experiência foi ímpar, não foi fácil me desnudar para todos que irão ler este trabalho, contar de mim e de minha família, o que trouxe momentos de tristeza, de alegria, de descobertas, momentos que havia esquecido e tive que procurar por algumas pessoas que me auxiliassem a rememorar. Assim, agradeço às minhas amigas professoras que já se aposentaram e me ajudaram a lembrar os momentos do início do CE, as conversas com minha mãe sobre os castigos que me eram atribuídos, a fim de não cometer nenhuma injustiça com os momentos vividos, as visitas à escola para pegar os dados para a sua caracterização me possibilitaram momentos para conversar com algumas pessoas para tirar dúvidas das minhas lembranças, na busca de ser fidedigna aos acontecimentos, não querendo omitir nem me tornar detentora da razão.

Concluo esta pesquisa instigada a continuar estudando sobre Gestão Escolar e suas questões com o intuito de entender mais a respeito dessa parte importante do trabalho do educador, que se doa para ajudar a administração de uma escola pública que atenda à comunidade na qual está inserida de forma eficaz e que tem como norte o pedagógico, mesmo

que muitas vezes se afaste dele por motivos da grande demanda burocrática que existe dentro da escola.

## REFERÊNCIAS

ALVES, João Batista Pereira. **A trajetória, possibilidades e limites dos conselhos de escola na rede municipal de Vitória-ES**. 2005. Dissertação (Mestrado em Estudos do Cotidiano da Educação Popular) – Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Educação, Rio de Janeiro, 2005.

ARAÚJO, Adilson Cesar. **Gestão, avaliação e qualidade da educação: políticas públicas reveladas na prática escolar**. Brasília: Líber Livro; Faculdade de Educação; Universidade de Brasília, 2012.

ARRUDA JÚNIOR, Luiz Edgard Cartaxo. **O Ceará no processo civilizatório**. Disponível em: <<http://www.ceara.com.br/fortaleza/historiadefortaleza>>. Acesso em: 03 dez. 2013.

ASSIS, Ana Cláudia Lima. **Conselho Escolar Instrumento de Gestão Democrática em tempos de Políticas Neoliberais: experiências em questão no Município de Baturité, 2007**. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/2767>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

BARRETO, Marcília Chagas. **O Desenvolvimento do Raciocínio Matemático: algumas questões acerca do Telensino Cearense**. 2001. Disponível em: <[http://www.multimeios.ufc.br/arquivos/pc/teses-dissertacoes/dissertacao\\_marcilia.pdf](http://www.multimeios.ufc.br/arquivos/pc/teses-dissertacoes/dissertacao_marcilia.pdf)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. Lei n. 9.394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, 1996.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais: introdução aos parâmetros**. Brasília: Ministério da Educação e Desporto; Secretaria de Educação Fundamental, 1997.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação: a proposta da sociedade brasileira**. Belo Horizonte, 1997. Disponível em: <<http://www.adusp.org.br/files/PNE/pnebra.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

BRUNO, Artur; FARIAS, Airton. **Fortaleza uma breve história**, Fortaleza: 285 anos. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha. Disponível em: <<http://www.arturbruno.com.br/images/conteudo/file/cartilhaHFortaleza.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2013.

BUENO, Belmira Oliveira. O método autobiográfico e os estudos com Histórias de vida de professores: a questão da subjetividade. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 11-30, jan./jun. 2002.

DUCK, Cynthia (Org.). **Educar na diversidade: material de formação docente**. Brasília: Ministério da Educação; Secretaria de Educação Especial, 2005.

FERRAROTTI, Franco. Sobre a Autonomia do Método Biográfico. In: FINGER, Mathias;

GERALDI, C. *et al.* (Org.). **Cartografias do Trabalho Docente**. Campinas: Mercado de Letras, 1998. p. 33-57.

FERREIRA, Sonia Aparecida Felipe. **Gestão e Inclusão Social na escola pública: uma questão de qualidade e humanização**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação e Currículo) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

FORMIGA, Maria das Graças Freire. **O Administrativo e o pedagógico na gestão escolar**. 2007. 138f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo dos Campos, 2007.

FORTALEZA. **Conselho escolar: participar para Democratizar**. Gestão Democrática da Rede Pública Municipal de Ensino de Fortaleza. SEDAS, Fortaleza, 2004.

FORTUNA, Maria Lúcia A. **Gestão escolar e subjetividade**. São Paulo: Xamã; Niterói: Intertexto, 2000.

GOODSON, Ivor F. Dar Voz ao Professor: as histórias de vida dos professores e o seu desenvolvimento profissional. In: NÓVOA, Antonio (Org.). **Vidas de Professores**. Portugal: Porto, 1992. p. 63-78.

JOSSO, Marie-Christine. **Experiências de vida e formação**. 2. ed. Natal: EDUFRN; São Paulo: Paulus, 2010.

LEANDRO, A. L. A. *et al.* Educação do Campo: o drama e a trama entre saberes e fazeres no campo. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA CÁTEDRA UNESCO DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS, 1. Educação e Aprendizagem ao longo da vida. João Pessoa: Universitária UFPB, 2010.

LIGEIRO, Mercy Rodrigues. **A Gestão Democrática sob a ótica do Dirigente Escolar**. 2007. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Educação: Formulação, Implementação e Avaliação) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

LIMA, Licínio C. **Construindo modelos de gestão escolar**. São Paulo: Instituto de Inovação Educacional, 1999. (Coleção Cadernos de Organização e Gestão Escolar).

MAMEDES, Cleusa Bernadete Larraganhas. **Democracia na escola pública e participação de professores**. Cáceres: Unemat, 2005.

MATTOS, Graciele Fernandes Ferreira. **Revista Educação em Foco**. 2010. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/revistaedufoco/files/2010/02/6-Texto-Revista-educa%C3%A7%C3%A3o-em-Foco-Gracielle-resumo-abstrat.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares. **Administração Educacional e racionalidade: o desafio pedagógico**. Ijuí: Unijuí, 2007.

\_\_\_\_\_.; FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes; BARBOSA, Joaquim Gonçalves. A gestão escolar e a formação do sujeito: três perspectivas. **Revista Brasileira de Política e Administração da educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, jan./jun. 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração Educacional:** definição de uma racionalidade administrativa democrática emancipatória. 2003. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.

MEIRELES, Maximiano Martins; MEIRELES, Mariana Martins. Desvelamentos, saberes e práticas: o memorial como dispositivo de formação docente. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL “EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE”, 5., São Cristovão, 2011.

NÓVOA, Antônio (Org.). **Vidas de professores.** Porto: Porto, 1992.

NÓVOA, Antônio; FINGER, Mattias (Org.). **O Método (auto) biográfico e a formação.** Natal: EDUFRN/São Paulo: Paulus, 2010.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão Educacional:** novos olhares, novas abordagens. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARO, V. H. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática na escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2011.

PILETTI, Nelson; PILETTI, Claudino. **História da Educação.** São Paulo: Ática, 1997.

POLLACK, Michael. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

ROPOLI, Edilene Aparecida. **A Educação Especial na Perspectiva da Inclusão Escolar:** a escola comum inclusiva. Brasília: Ministério da Educação; Secretaria de Educação Especial; Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2010.

RUSSO, Miguel Henrique. **Gestão da escola e crenças docente de eficácia pessoal e coletiva.** Disponível em: <[www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/90.pdf](http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/90.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2013.

SANTIAGO, Cláudia Cristina Taboada Mathias. **Gestão Democrática na Escola:** contribuição dos referenciais Freireanos nas pesquisas acadêmicas (1992-2007). 2009. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização do pensamento único à consciência universal.** São Paulo: Record, 2001.

SAVIANI, Demerval. **Educação do senso comum à consciência filosófica.** 17. ed. Campinas: Autores Associados, 2007. (Coleção Educação Contemporânea).

SILVA, Darci Schunck. **O Gestor frente à Inclusão Escolar:** relatos sobre os desafios do ofício de construir pontes a partir de sonhos. 2008. Dissertação (Mestrado em Distúrbios do Desenvolvimento) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

SOUZA, Cesar Luiz. **A Participação Democrática na Escola Pública**: caminhos e descaminhos. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Sorocaba, Sorocaba, 2009.

SOUZA, Elizeu Clementino. **O conhecimento de si**: estágio e narrativas de formação de professor. Rio de Janeiro: DP&A; Salvador: UNEB, 2008.

SOUZA, Maria Inez Salgado. Currículo, cultura e cotidiano: algumas notas a partir de estudos das formações curriculares na contemporaneidade. In: SANTOS, Lucíola Licínio de Castro Paixão *et al.* (Org.). **Convergências e tensões no campo da formação e do trabalho docente**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. p. 39-48.

TABORDA, Cleuza Regina Balan. **Conselho Escolar Como Unidade Executora**: limites e possibilidades no processo de construção da gestão democrática. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação, Cultura e Sociedade) – Universidade Federal do Mato Grosso, Cuiabá, 2009.

TEZANI, Thais Cristina Rodrigues. **Os caminhos para a construção da escola inclusiva**: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão. São Carlos: Editora da UFSCar, 2004.

VIANA, Nildo. Weber: Tipos de Educação e Educação Burocrática. **Rev. Faculdade de Educação e Ciências Humanas de Anicuns**, Goiás, n. 1, p. 117-132, 2004.