

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS FELIZ

CAROLINE ARNHOLD

**MEMÓRIAS E HISTÓRIAS DE EX-DIRETORES DA REDE PÚBLICA DO
MUNICÍPIO DE FELIZ.**

Feliz, Julho de 2018

CAROLINE ARNHOLD

**MEMÓRIAS E HISTÓRIAS DE EX-DIRETORES DA REDE PÚBLICA DO
MUNICÍPIO DE FELIZ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, *Campus* Feliz, como requisito para à obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof^a Dr^a Karla dos Santos Guterres Alves

Feliz, Julho de 2018

CAROLINE ARNHOLD

**MEMÓRIAS E HISTÓRIAS DE EX-DIRETORES DA REDE PÚBLICA DO
MUNICÍPIO DE FELIZ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, *Campus* Feliz, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof^a Dr^a Karla dos Santos Guterres Alves

Aprovado em 09 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Karla dos Santos Guterres Alves (Orientadora/Presidente)
IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul –
Campus Viamão

Prof. Dr. Edson Carpes Camargo (Membro interno)
IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul –
Campus Feliz

Prof. Me. Júlio César de Vargas Oliveira (Membro interno)
IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul –
Campus Feliz

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão a minha mãe, pelo exemplo de coragem e simplicidade, e que com muito carinho me ensinou o caminho da justiça. A meus queridos filhos Amanda, Yago e Rafaela, que foram fontes de inspirações e que compreenderam os momentos em que meu tempo não poderia ser somente deles. A todos os meus colegas de curso que contribuíram para o meu crescimento e aprendizagem.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida.

A minha mãe Lúcia, pelo amor, dedicação e incentivo e ao meu pai Pedro, pela luz e proteção que me dá lá do céu.

Aos meus filhos Amanda, Yago e Rafaela, pelas incansáveis horas que os deixei de lado para realizar os estudos e concluir esse trabalho.

Ao meu companheiro Leandro, pelo carinho e por sempre estar ao meu lado nos momentos de dificuldades.

As minhas colegas de curso, pelos momentos de aprendizagem que passamos juntos, pela confiança e amizade conquistadas.

Aos mestres, por terem me transmitido os conhecimentos necessários para a minha formação acadêmica.

A Prof. Dr^a Karla dos Santos Guterres Alves, por ter me orientado e indicado o melhor caminho a seguir em todas as etapas do trabalho.

A todos que de alguma forma acreditaram em mim, me apoiaram da forma que puderam e que sempre acreditaram no meu potencial e na minha dedicação.

A formação não se constrói por acumulação (de cursos, de conhecimentos ou de técnicas), mas sim através de um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re) construção permanente de sua identidade pessoal. Por isso é tão importante investir na pessoa e dar um estatuto ao saber da experiência.

Antônio Nóvoa

RESUMO

A presente pesquisa visa revelar algumas memórias de ex-diretores que atuaram em uma escola pública estadual do município de Feliz, no Rio Grande do Sul. O interesse pelo assunto surgiu da busca da compreensão a respeito das memórias de ex-diretores dessa escola. Desvendar diversos períodos históricos através do olhar desses que sempre foram imprescindíveis para que o dia-a-dia da escola funcionasse. Com a intenção de reavivar suas memórias foram realizadas entrevistas orais, gravadas e transcritas, tendo como ponto de partida cartelas com evocadores de memória como: “Relação com a Secretaria do Estado”, “Formação para Gestão”, “Relação com a Comunidade Escolar”, “Desafios/Dilemas”, “Conquistas e Reconhecimento”. Posteriormente as respostas foram analisadas tendo como eixo as palavras mais recorrentes nas respostas dos entrevistados como, Trabalho, Conhecimento, Delegacia, Ensino-Aprendizagem. Como conclusão do estudo desenvolvido nesta pesquisa, para além das histórias vividas, percebeu-se que os ex-diretores se orgulham de uma vida dedicada a escola, mesmo com os diversos obstáculos enfrentados e superados, além do reconhecimento que até hoje é presenciado em seu dia a dia.

Palavras-chave: Diretores; Escola; História; Memórias

ABSTRACT

This research aims to reveal some memories of former directors who worked in a state public school in the city of Feliz, Rio Grande do Sul. The interest in the subject arose from the search for understanding about the memories of former directors of this school. Unveil several historical periods through the eyes of those that have always been essential for the day to day school to work. With the intention of reviving their memories, oral interviews were recorded and transcribed, having as starting point cards with memory evocators such as: "Relationship with the State Secretariat", "Management Training", "Relationship with the School Community", "Challenges / Dilemmas", "Achievements and Recognition". Subsequently, the answers were analyzed based on the most recurrent words in the respondents' answers, such as Work, Knowledge, Police Station, Teaching-Learning. As a conclusion of the study developed in this research, besides the lived stories, it was noticed that the former directors are proud of a life dedicated to the school, even with the many obstacles faced and overcome, besides the recognition that until today is witnessed in their day by day.

Keywords: Directors; School; Story; Memoirs

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1: Fotos do espaço da escola gerida pelos pesquisados.

Imagem 2: Nuvem de palavras mais recorrentes na entrevista com os ex-gestores

Quadro 1: Quadro-resumo de ex-diretores e quantitativo de vices-diretores

Quadro 2: Aspectos importantes para a gestão da escola.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

HO – História Oral

SE – Secretaria da Educação

DEE – Delegacia da Educação

CPM - Círculo de Pais e Mestres

JMB – Jacob Milton Bennemann

SEDUC – Secretaria da Educação

SEE – Secretaria Estadual da Educação

APRESENTAÇÃO

Por toda minha vida, sempre pensei que um dia iria ser alguém importante, estudada, com direito a graduação e, quiçá, uma pós-graduação.

Pois bem, os planos mudam e a vida se transforma. Terminando o Ensino Médio, normalmente se ingressa numa faculdade, correto? Sim, só que pra mim não funcionou assim. Mesmo com todo incentivo, apoio (moral e financeiro) de meus pais, eu mudei a trajetória do meu futuro, não quis continuar estudando.

Minha vida seguiu da maneira mais corriqueira possível. Comecei a trabalhar no que consigui e não no que um dia sonhei em fazer (se arrependimento matasse...). Anos depois vejo que se eu tivesse estudado, seguido com meus planos, não estaria trabalhando por obrigação, mas sim por amor.

O tempo passou, nasceram meus dois primeiros filhos (mais uma vez meu sonho adiado), porém agora estou na educação, não como professora e sim como auxiliar de pré-escola, mas mesmo assim amando o meu trabalho.

No meio desse percurso surgiram parcerias que me instigaram a ingressar numa graduação a distância. Pensei... Com dois filhos, indo pra aula somente uma vez por semana, preço acessível, por que não poderia tentar? Com o apoio da minha mãe (pois meu pai já não esta mais nesse plano), o estímulo de minhas amigas foi tomada a decisão: lá vou eu depois de 12 anos parada fazer a tão sonhada (mas adormecida) graduação.

No final do penúltimo semestre descobro que serei novamente mamãe. Não desisti. Penso que um dia serei orgulho de meus filhos. Trabalhando fora o dia inteiro, estudando a noite, não fui a aluna nota dez, mas em nenhuma cadeira peguei reforço e sempre obtive notas muito boas. Esse anjo, me acompanhou nos dois últimos dias de prova. Era chegado o ponto final de tudo.

Enfim, depois de quatro anos estudando, dia oito de abril de 2017, minha tão sonhada graduação em Licenciatura em Pedagogia foi oficializada. Logo em seguida, eis que surge uma publicação no Facebook do IFRS – Campus Feliz divulgando o processo seletivo para o curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Escolar (uma pós-graduação *lato sensu*) perto de minha residência, gratuito. Depois de tornar-me mãe de três filhos as coisas mudam financeiramente e, para conseguir fazer o curso

conversei com meu companheiro, pois ele teria que cuidar das crianças durante três noites durante um ano inteiro. Ele comprometeu-se em ajudar-me, sendo assim, fiz minha inscrição, cumpri todos os tramites necessários e ingressei no curso.

Fiz todo o curso, tive altos e baixos, mas minhas colegas e meus professores sempre me incentivaram. Então chega a época do temido Trabalho de Conclusão de Curso. Sobre o que fazer? Neste momento surge minha insegurança novamente. Mas sabe aquela luz no fim do túnel, essa surgiu numa aula da disciplina de Pesquisa em Educação II, com a Professora Karla, durante a explicação de um conteúdo. Ao final da aula conversei com ela, achando interessante o tema do trabalho e ela se disponibilizou pra ser minha orientadora.

Com esse tema, conhecendo bem todas as ex-diretoras da escola em que foquei a pesquisa, me senti ainda mais confiante e estimulada a escrever.

Assim, meu projeto de pesquisa fluiu como se eu não o temesse tanto no início. Com o auxílio da orientadora, a ajuda das amigas, da família, todos me incentivando, me impulsionando para seguir em frente.

E como sempre dizem que sou uma pessoa com muita força de vontade, com muita determinação, fiz valer cada palavra. E aqui estou, firme e forte em meu propósito em terminar esse Curso de Especialização em Gestão Escolar.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. HISTÓRIA E MEMÓRIA DA CULTURA ESCOLAR	15
1.1 A relação entre história e memória	15
1.2 A cultura escolar: saberes e práticas	16
1.3 História oral e as práticas do cotidiano escolar	18
1.4 Evocadores de memória	22
2. GESTÃO ESCOLAR	23
2.1 Gestão Escolar: conceitos e pressupostos	23
2.2 O papel do diretor escolar: administrativo e pedagógico	25
3. METODOLOGIA	29
4. PERCURSO METODOOLÓGICO DAPESQUISA	30
4.1 Opções teórico – metodológicas ecoletas de dados	30
5. ANÁLISE DE DADOS	45
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
Apêndice 1: Perguntas feitas durante a entrevista com os ex-diretores	55
Apêndice 2: Momentos importantes durante a gestão da Vice Diretora	56
Apêndice 3: Momentos marcantes da gestão de A.S.R	57
Apêndice 4: Uma parte da história do Diretor J.E. B. C.	58
Apêndice 5: Momentos da gestão da escola pública de E. P.	59
ANEXO 1: Termo de Consentimento de Pesquisa	60

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa revelar algumas memórias de ex-diretores que atuaram em uma escola pública do município de Feliz, no Rio Grande do Sul. Por memória considera-se,

[...] nosso senso histórico e nosso senso de identidade pessoal (sou quem sou porque me lembro quem sou). Há algo em comum entre todas essas memórias: a conservação do passado através de imagens ou representações que podem ser evocadas. Representações, mas não realidades [...] (IZQUIERDO, 1989, p. 89).

O interesse na temática surge da busca de compreensão a respeito das memórias de diretores sobre a experiência de gestão em instituições escolares. Desvendar a cultura escolar em diversos períodos históricos por meio do olhar do diretor escolar e suas práticas, rotinas, sentimentos, recordações, motivações, desilusões, fatos marcantes, entraves, exigências burocráticas, relacionamento com pais/alunos/professores/funcionários/comunidade e outras práticas que fazem parte do dia a dia do gestor é imprescindível para o repensar da prática na direção de uma escola.

Para entender melhor o cotidiano do gestor escolar por meio de suas memórias, a questão principal desta pesquisa é: “Quais são as conquistas, dilemas e contradições envolvidas nas memórias e histórias de ex-diretores da rede pública do município de Feliz?”

Serão utilizados como aporte teórico os referenciais de Rousso (1998), Lefèvre(2005), Gil (2008) Lück (2008), entre outros que investigam a temática deste estudo.

Por meio de entrevistas com os gestores da escola, buscou-se compreender:

- a) a relação do diretor com o corpo docente, discente e funcionários;
- b) os principais desafios enfrentados na época;
- c) alegrias e desilusões ocorridas durante a gestão;
- d) relação com a comunidade escolar;
- e) apoio/cobranças do Estado ou Município;

entre outras contribuições que os diretores escolares possam oferecer através de evocadores de memória. Foi proporcionado um momento para que esses ex-diretores relembassem fatos marcantes, dilemas e conquistas ocorridas no período referente a suas gestões.

1. HISTÓRIA E MEMÓRIA DA CULTURA ESCOLAR

Neste capítulo será abordado a relação existente entre memória e história, a concepção de cultura escolar com seus saberes e práticas e os espaços evocadores de memória.

1.1 A RELAÇÃO ENTRE HISTÓRIA E MEMÓRIA

Memória e história são conceitos distintos, porém totalmente articulados. A memória influencia na construção da própria identidade do sujeito. Quando aplicada a grupos, tanto a memória quanto a identidade podem ser impróprias, pois nenhuma delas é exata, nenhum grupo pode ter a mesma memória (mesmo ela sendo comum entre eles). Nenhum indivíduo pode ser igual ao outro, apenas idêntico a ele mesmo (CANDAUI, 2014). A memória é a capacidade de resgatar, armazenar e manipular informações provenientes de interações entre o cérebro e o corpo, de todo o organismo e o mundo. É a base de nossos sentimentos ou de qualquer atitude cotidiana, variando conforme os diferentes períodos da vida. Após certo tempo, a memória é como uma viagem mental, ou seja, lembrar o que aconteceu no passado e, paralelamente, ressignificá-la no presente (PINTO, 2001). É “através da memória que o indivíduo capta e compreende continuamente o mundo, manifesta suas intenções a esse respeito, estrutura-o e coloca-o em ordem (tanto no tempo como no espaço) conferindo-lhe sentido (CANDAUI, 2012, p.61)”. Para tanto,

A experiência requer: parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, escutar mais devagar, parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, dar-se tempo e espaço (LORROSA, 2002, P. 24).

A memória é a vida, pois ela é sempre carregada por grupos vivos e está em constante evolução, é um fenômeno atual, um elo que se faz com o presente, ela é “múltipla e desacelerada, coletiva, plural e individualizada (NORA, 1993, p. 9)”.

[...] a memória é depósito de dados, naturalmente estática, pois configura um princípio de conservação, uma simples reprodução dos sucessos anteriores existentes na vida animal superior; a tradição é o respeito à continuidade dos hábitos, costumes e idéias, é também estática e contém contra si muitos

aspectos negativos, ao lado de alguns positivos; só a história é a análise crítica, dinâmica, dialética, julgadora do processo de mudanças e desenvolvimento da sociedade (RODRIGUES, 1981, p.48).

Porém, a meta-memória, por ser uma memória reivindicada, é uma dimensão essencial na construção da identidade individual ou coletiva (CANDAU, 2009). O termo meta-memória originalmente foi cunhado para se referir ao conhecimento objetivo de um indivíduo sobre os processos da memória, como por exemplo, o grau de dificuldade de uma determinada tarefa ou quais as estratégias apropriadas para realizá-la (Flavell, 1971; Flavell & Wellman, 1977).

Por sua vez, a história, “é a reconstrução sempre problemática e incompleta do que não existe mais [...] ao contrário da memória, a história aposta na descontinuidade, pois ela é, ao mesmo tempo, registro, distanciamento, problematização, crítica e reflexão (NORA, 1993, p. 9).

Para Goulart (2017¹) história e memória tem algo em comum, um corte entre presente e passado. O recorte entre presente e passado dará a consciência de tempo. A história faz uso da memória, mas se distingue dela por sua característica acadêmica, que a leva a verificação. A memória está sujeita a falhas, a indefinições e a constantes reformulações. História e memória estão em constante diálogo, mas são coisas distintas. A história se utiliza da memória, mas não é um conglomerado de memórias. A história verifica as memórias, contextualiza, busca a origem, diluindo a memória no corpo social no qual ela é produzida. Sem memória, não há história. Assim como a memória, a história também é uma categoria onde ficam os lugares de memória.

1.2 CULTURA ESCOLAR: SABERES E PRÁTICAS

Cultura escolar é tudo que se vive neste espaço específico que é a escola. O conceito de cultura escolar tem se mostrado fértil para esclarecer a complexidade da educação moderna e contemporânea. Para Monteiro (2005) “os conceitos de cultura e imaginário se integram, se entrelaçam, se confundem, porque embarcam os modos de sentir, pensar e agir das pessoas, dos grupos, das instituições”. A cultura escolar envolve todo o funcionamento da escola e como ensinam, aprendem e convivem os

¹ GOULART, Saulo. História e Memória. Fonte: Casa do Saber, publicado em 2 de mar de 2017. Disponível em: <https://youtu.be/lfy55jJhgS8>. Acesso em: ago, 2018.

membros da comunidade no espaço escolar. Sua rotina, seus planejamentos e programas, as relações interpessoais, a produção e reprodução de conhecimentos e valores éticos e estéticos, a relação com a comunidade em que se insere a escola, tudo faz parte da cultura escolar. Cada instituição de ensino tem sua própria cultura escolar.

A partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos e professores, funcionários, alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia-a-dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. É o que estamos denominando de cultura da escola ou cultura organizacional. Essa cultura própria vai sendo internalizada pelas pessoas e vai gerando um estilo coletivo de perceber as coisas, de pensar os problemas, de encontrar soluções. É claro que isso não se dá sem conflitos, diferenças, discordâncias, podendo haver até quem destoe dessa cultura. Mas há em cada escola uma forma dominante de ação e interação entre as pessoas que poderia ser resumida nesta expressão: “temos a nossa maneira de fazer as coisas por aqui (LIBÂNEO, 2001, p. 85).

Para Jakubíková (1999, p.71), “a cultura de uma escola é um fenômeno interno que é criado em primeiro lugar e só depois utilizado no âmbito da Gestão pelos atuais empregadores escolares.” Apesar da cultura escolar ser um fenômeno intra-escolar, a escola sofre influências extra-escolares, pois, geralmente, pertence a uma rede de ensino, que pode ser pública ou privada. A escola faz parte da sociedade e não há como isolar-se dela. Em virtude disso, questões sociais se refletem dentro do espaço da escola. Conforme Faria Filho (2002, p.110), é preciso “a produção de um novo olhar sobre a escola’. Uma nova forma de ver hábitos rotineiros como uma engrenagem que a faz funcionar, produzindo uma cultura própria.

Uma crescente quantidade de publicações sobre a cultura escolar tem feito com que ela se torne uma categoria de pesquisa dedicada a historização da instituição. Estes estudos, sejam eles publicações em anais de congresso ou de seminários, como resultados de pesquisa efetuados por grupos ou por pesquisadores individualmente, sejam em artigos, principalmente em periódicos vem dando maior visibilidade às demandas associadas a historiografia da educação (Souza e Valdemorin, 2005).

Conforme Brunet (1995), o clima organizacional da escola pode ser qualificado como fechado ou aberto, de acordo com a maior ou menor rigidez e com o grau de participação dos indivíduos que a organização permite, e sendo percebido por esses participantes de forma mais ou menos consciente. A abertura ou fechamento organizacional influenciará no nível de autonomia dos sujeitos da

comunidade escolar e dependerá do tipo de gestão, que poderá ser centralizada ou democrática.

Portanto, a cultura escolar envolve um “conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e o comportamento das pessoas em particular (LIBÂNEO, 2001, p.106)”. Forquim (1993) refere-se a cultura escolar a partir do conceito sociológico e etnológico de cultura. Segundo ele, o conceito de cultura contribui para o entendimento do que passa dentro da escola e também, no seu entorno. Para o autor, a cultura escolar pode ser definida “como conjunto de conteúdos cognitivos e simbólicos que, selecionados, organizados, ‘normalizados’, ‘rotinizados’, sob o efeito dos imperativos de didatização, constituem habitualmente o objeto de uma transmissão deliberada no contexto escola (p.167)”. Complementarmente, Dominique Júlia (2002) diz que o conceito de cultura escolar refere-se a “um conjunto de normas que definem conhecimentos a ensinar e condutas a inculcar e um conjunto de práticas que permitem a transmissão desses conhecimentos e a incorporação desses comportamentos (JULIA, 2002,p.10)”.

1.3 HISTÓRIA ORAL E AS PRÁTICAS DO COTIDIANO ESCOLAR

Segundo Ramos (1998), a tentativa de se concentrar no cotidiano, de buscar o significado do desconhecido e distingui-lo como tempo e espaço, das divergências racionais e irracionais de nosso tempo, onde se instituem os problemas de produção da vida concreta. O dito do não dito são elementos indispensáveis do cotidiano, diferenças que merecem o cuidado do pesquisador.

O cotidiano é aquilo que nos é dado cada dia (ou que nos cabe em partilha), nos pressiona dia após dia, nos oprime, pois existe uma opressão do presente. Todo dia, pela manhã, aquilo que assumimos, ao despertar, é o peso da vida, a dificuldade de viver, ou de viver nesta ou noutra condição, com esta fadiga, com este desejo. O cotidiano é aquilo que nos prende intimamente, a partir do interior [...] O que interessa ao historiador do cotidiano é o invisível[...]. (CERTEAU, 1996, p. 31).

Conforme Ferraço (2007), existe um risco muito grande do confinamento teórico e o engessamento da vida cotidiana em nossas investigações, pois há probabilidade de avaliar o cotidiano como redes de saberes-fazeres composta pelos sujeitos cotidianos. Para o autor, assim como as redes de saberes-fazeres não se

encerram no território escolar, do mesmo modo os sujeitos que as compõe não se limitam aos sujeitos que lá se encontram por ocasião da realização das investigações.

As práticas cotidianas que acontecem nas escolas caracterizam as diferentes maneiras dos professores se adaptarem às políticas que lhes são determinadas e as diversas formas de “caça não autorizada” que refazem o cotidiano de suas práticas, consentidas, de preferência, pela reflexão solitária que os segue. A “caça não autorizada” é a arte de fazer, astúcias sutis e táticas de resistência, são subversões intrínsecas do trabalho docente. Lembrando que são os conflitos e a dinâmica da prática que aumentam a “imunidade” docente e os ajudam a criar teorias de sobrevivência num ambiente tão instável e desafiador (CORREIA, 2013, p. 132).

Ao questionar algumas alternativas percorridas por uma política estabelecida ou pesquisada, ao anunciar as inconsistências, as contradições, salienta-se o “visível” e o “opaco” da credibilidade em volta destas,

entre aquilo que as autoridades articulam e aquilo que delas é aceito, entre a comunicação que permitem e a legitimidade que pressupõem, entre aquilo que elas tornam possível e aquilo que as torna incríveis (DURAN, 2007, p. 136)

Para Bock, Furtado e Teixeira (2008), o conhecimento construído no cotidiano usa muitos recursos e, ao mesmo tempo, é um conhecimento improvisado, que depende da ação imediata. Nessa perspectiva, reconhecemos que,

[...] o exercício da docência nunca é estático e permanente; é sempre processo, é mudança, é movimento, é arte; são novas caras, novas experiências, novo contexto, novo tempo, novo lugar, novas informações, novos sentimentos, novas interações (CUNHA, 2004, p. 530).

Os autores Bock, Furtado e Teixeira (2008) afirmam que, o conhecimento idealizado no dia a dia dispõe de muitos recursos e, simultaneamente, é um conhecimento transitório, que necessita da ação no mesmo instante.

Para Corrêa (2013), as invenções do/no cotidiano produzem uma “cultura” (identidade), saberes pedagógicos da escola, saberes produzidos por professores e alunos, na dialeticidade da vida cotidiana e na concretude do cotidiano escolar. Como lembra Certeau, “[...] o estudo de algumas táticas cotidianas presentes não deve, no entanto, esquecer o horizonte de onde vêm e, no outro extremo, nem o horizonte para onde podem ir (CERTEAU, 1994, p. 105)”.

Corrêa (2013) diz que é impossível desdobrar o cotidiano escolar da cultura escolar. Recordando que o cotidiano é desenvolvido por pessoas com notáveis

expressões culturais e mediado por signos; é o espaço-tempo onde o novo aflora, e a gravidade possui outro nome – curiosidade. No entanto, como aponta Heller (2000), o cotidiano do mesmo modo pode tornar-se lugar de alienação (discente e docente), basicamente quando a reprodução passiva é reconhecida e a execução necessita de observação. É nesse espaço transferido que o cotidiano se torna corriqueiro, normal, frequente, desocupado e sem importância. Com isso, Gomez confirma sua manifestação,

[...] quando a prática, pela usura do tempo, se torna repetitiva e rotineira e o conhecimento-na-ação é cada vez mais tácito, inconsciente e mecânico, o profissional corre o risco de reproduzir automaticamente a sua aparente competência prática e de perder valiosas oportunidades de aprendizagem pela reflexão na e sobre a ação. Desta forma, o seu conhecimento prático vai-se fossilizando e repetindo, aplicando indiferentemente os mesmos esquemas a situações cada vez menos semelhantes... Empobrece-se o seu pensamento e a sua intervenção torna-se rígida (Gómez, 1992, p. 105-106).

Com base no que foi apresentado, tanto Certeau (1994) quanto Heller (2000) concebem o cotidiano como alguma coisa interessante e perto do fazer docente. O cotidiano escolar se converter num espaço sem importância e de reprodução involuntária e subjetiva. A colaboração de Certeau e seus interlocutores é importante no sentido de observarmos o cotidiano de um outro ponto de vista, entendendo sua abundância de elementos e significados, enxergando, principalmente, um cotidiano não mais inadequado do contexto da vida, mas, sim, sendo a própria vida (CORRÊA, 2013, p.136).

O passado é eletivo e “um grupo pode fundar sua identidade sobre uma memória histórica alimentada de lembranças de um passado prestigioso [...]” (CANDAU, 2014, p. 151). Já outro grupo, que viveu o mesmo tempo e no mesmo espaço pode privilegiar outros aspectos do mesmo período, dando outro enfoque ao passado, ao torná-lo presente através das lembranças. Sua característica mais imediata é assegurar a sequência do tempo e permitir resistir a diferença do tempo que muda as falhas que são o porvir de toda humanidade, afinal ela estabelece uma parte fundamental da identidade do conhecimento de si e dos outros (ROUSSO, 1998, p 94-95)

Diversos autores da História Oral (HO) têm realçado o valor da qualidade da conexão que se cria entre investigadores e investigados. A conquista da conversa começa antes mesmo dela ocorrer, quando é efetuado o preparo para executá-la e

quando há o contato e uma partilha da realidade a ser evidenciada entre pesquisador e o indivíduo a ser entrevistado. Nessa perspectiva,

Há algumas qualidades que o entrevistador bem-sucedido deve possuir: interesse e respeito pelos outros como pessoas e flexibilidade nas reações em relação a eles; capacidade de demonstrar compreensão e simpatia pela opinião deles; e, acima de tudo, disposição para ficar calado e escutar (THOMPSON, 1998, p. 254).

A memória aqui é assimilada como função, tal como Bosi (1995) a estabelece, isto é, o método de recordação requer daquele que lembra um re-criar, exige uma retomada do passado a partir do que foi experienciado, até atualidade.

Segundo Meihy (2005), o trabalho com a memória viabiliza aos entrevistados uma outra percepção do tempo histórico conservado, qual seja:

A presença do passado no presente imediato das pessoas é a razão de ser da história oral. Nessa medida, a história oral não só oferece uma mudança no conceito de história, mas, mais do que isso, garante sentido social à vida de depoentes e leitores, que passam a entender a seqüência histórica e se sentir parte do contexto em que vivem (MEIHY, 2005, p.19).

Enfim é relevante salientar que, ao optar por trabalhar com fontes orais na HO não se está abrindo mão do trabalho com documentos escritos como os de arquivo. A perspectiva assumida pela HO inclui o diálogo necessário com outras fontes, além das orais (ALVES, 2005, p 7).

Vidal (1990) previne sobre os descuidos que podem ser causados pela sedução provocada pelas narrativas, atraindo a atenção para os conceitos de trabalho da HO, que compreende um confronto dos depoimentos com outros evocadores que se apresentam convenientes, destinando-se os recortes da pesquisa. De acordo com Guedes (2002, p.95),

A HO preocupa-se, fundamentalmente, em criar diversas possibilidades de manifestação para aqueles* que são excluídos da história oficial, tanto a "tradicional" quanto a contemporânea, e que não possuem formas suficientemente fortes para o enfrentamento das injustiças sociais (GUEDES PINTO,2002, p.95).

A HO proporciona por meio da escuta e dos conteúdos das narrativas, a re-criação de novas composições de trabalho, conforme os entrevistados podem recompôr suas convicções, abordagens e ponto de vista no andamento interativo da entrevista. Desta forma, esse é um campo de aprendizagem que pode ser mais observado em explorações futuras sobre as várias informações que compõem (ALVES, 2005, p.8).

1.4 EVOCADORES DE MEMÓRIA

É normal que durante sua vida que você guarde momentos vividos ou lembranças que marcaram simbolicamente toda essa trajetória. Essas podem ser armazenadas na memória, mas muitas podem ser relembradas por meio de fotografias e objetos que são evocadores de memórias.

No entanto, essas fotos e objetos são repletos de memórias e lembranças e também de identidade, pois a “memória e a identidade estão indissolúvelmente ligadas (CANDAUI, 2011 p.10)”.

Os objetos e fotografias por si só não são armazenadores de memórias, mas sim auxiliam como ferramenta para as mesmas, pois são simbólicos conforme a identidade de cada sujeito e de sua própria história de vida, para si, para outros ou mesmo para os futuras gerações (NERY; SCHNEID; FERREIRA; MICHELON, 2015, p. 44).

Izquierdo fala sobre a memória, destacando a importância das representações como evocadores.

“Memória é nosso senso histórico e nosso senso de identidade pessoal (sou quem sou porque me lembro quem sou). Há algo em comum entre todas essas memórias: a conservação do passado através de imagens ou representações que podem ser evocadas. Representações, mas não realidades [...]” (IZQUIERDO, 1989, p. 89)

De acordo com Meneses, (1998),

Os atributos intrínsecos dos artefatos, é bom que se lembre, incluem apenas propriedades de natureza físico-química: forma geométrica, peso, cor, textura, dureza etc. etc. Nenhum atributo de sentido é imanente. O fetichismo consiste, precisamente, no deslocamento de sentidos das relações sociais – onde eles são efetivamente gerados - para os artefatos, criando-se a ilusão de sua autonomia e naturalidade. Por certo, tais atributos são historicamente selecionados e mobilizados pelas sociedades e grupos nas operações de produção, circulação e consumo de sentido. Por isso, seria vão buscar nos objetos o sentido dos objetos (MENESES, 1998, p. 91).

Portanto, os objetos não detêm um sentido individual, eles somente terão significado e simbolismo quando articulados, ou seja, quando objeto-representação simbólica interagem.

2. GESTÃO ESCOLAR

2.1 GESTÃO ESCOLAR: CONCEITOS E PRESSUPOSTOS

A prática de gerir, ou seja, desempenhar ações que liderem o cumprimento de objetivos e finalidades planejadas tem origem na área de Administração.

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002, p.136).

Concebendo a gestão da escola como uma evolução paradigmática da administração escolar, o ato de gerir passa a ser uma dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação, compartilhamento e autocontrole (LÜCK, 2008).

Cabe ressaltar que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente: analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos (LÜCK, 2008, p. 25).

A gestão escolar é responsável pela organização e implementação de ações de gerenciamento e coordenação, mas não o faz apenas através do diretor escolar. Uma gestão se institui e legitima em equipe e de forma democrática, envolvendo todos os segmentos que fazem parte da escola. Para Lück (2009), a gestão escolar é uma das áreas da escola, e o gestor o responsável por planejar, organizar, mediar, coordenar, monitorar e principalmente avaliar tudo o que for necessário para alcançar seus objetivos, focando numa aprendizagem de qualidade para a formação dos alunos. Para Lück (2007), a gestão educacional não apareceu para suceder o enfoque administrativo da instituição, mas sim para acrescentar conhecimentos e informações que ainda não foram abrangidas. Gestão educacional, envolve o funcionamento tanto

das atividades práticas como burocráticas, englobando um ponto de vista diversificado, tendo como centro a participação da comunidade, buscando superar a visão “administrativa” no contexto escolar.

A gestão escolar compreende todas as ações da instituição. Ela é encarregada, através do seu gestor, de assegurar a ordem e o progresso da gestão da instituição, concretizando tudo que foi planejado e as propostas desenvolvidas pela mesma (LOPES,2013).

Isso porque, conforme indicado, bons processos de gestão dependem e se baseiam em processos e cuidados de administração bem resolvida. A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. Daí ser incorporada pela gestão em seu escopo, como gestão administrativa (LUCK, 2007, p.109-110).

Partindo do contraponto de que as instituições educacionais trabalham com administração escolar e não com gestão, Paro (1988) afirma que duas linhas, até então relevantes no pensamento da administração escolar brasileira, estavam enganadas. Na opinião do autor, a concepção de que a instituição seria capaz de ser administrada da mesma maneira que as empresas e que seria insignificante qualquer sistema dentro de uma escola era falaciosa. As duas concepções foram abandonadas em virtude de não considerarem que a administração escolar recebia decisivas influências e impactos dos determinantes sociais e econômicos.

A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica (Paro, 1988, p. 13).

A administração escolar transformadora não pode ignorar a realidade em que se encontra a organização das escolas, ao contrário, é partindo dessa realidade que a transformação necessária emergirá, na qual a figura do diretor, até então um personagem central e de responsabilidade última pela escola, não pode ser ignorado. O diretor precisa ser atraído para os compromissos de transformação social em busca não da conquista do poder por grupos mais avançados e menos conservadores, mas na luta primeira pela transformação do poder (FERREIRA,2009).

Administração e gestão não são sinônimos, porém se completam, pois, procedimentos da gestão realizados com sucesso estão estreitamente ligados a bons processos da administração (LOPES, 2013). Quando relacionada ao sentido de

administração, a gestão pode ser concebida como um trabalho em que as pessoas buscam realizar suas ações para atingir seus objetivos próprios ou de terceiros com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são consideradas decisões e funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto (MAXIMIANO, 2007).

2.2. O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR: ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO

O Artigo 12 da Lei e Diretrizes Nacionais para a Educação Nacional, LDBEN 9.394/96 destaca as principais incumbências da gestão escolar nas unidades de ensino.

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento os alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

Para Vasconcelos (2009, p. 61), “[...] a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo”.

O diretor escolar tem a atribuição de elaborar, conjuntamente com seu coletivo institucional, objetivos e metas acerca do aprendizado e da forma de ensino que será empenhado na escola. Por isso ele tem como uma de suas diversas responsabilidades a promoção de encontros com professores, orientadores e coordenadores, funcionários, pais e alunos, a fim de compreender as necessidades de todos. Cabe ao diretor escolar a mediação deste processo coletivo de busca de soluções para as demandas da comunidade escolar, além da proposição de alternativas viáveis a realidade da escola que atendam as exigências legais. O gestor escolar desempenha um papel de liderança dentro da escola, mas possivelmente só

alcançará os objetivos e metas propostas se envolver todos os segmentos da escola (LOPES, 2013).

A ação do diretor escolar será tão limitada quão for limitada sua concepção sobre educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola, essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho (LÜCK, 2009, p.15).

Ao gestor competirá a organização do trabalho administrativo e pedagógico da instituição, além de estimular positivamente a sua equipe, propiciando um ambiente favorável ao êxito das metas e ações propostas. A motivação da equipe de trabalho precisa levar em conta tanto a possibilidade de trabalho conjunto, quanto a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal de cada um em prol do bem estar de todos e do sucesso da atividade educativa (NESSLE, 2013). Ao gestor competirá promover a interação do trabalho entre os setores administrativo e pedagógico, além de instigar de maneira positiva o grupo, proporcionando um local favorável para o alcance dos objetivos traçados.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola (LÜCK, 2004, p.32).

É necessário que o gestor mantenha a atenção a respeito das dificuldades da escola, assim como às carências de sua equipe, adaptando sempre que preciso, as mudanças progressivas as necessidades da comunidade escolar. O gestor precisa acreditar na capacidade de sua equipe, estimulando o espírito de cooperativo. Ele não é um comandante que apenas manda para ser obedecido e sim aquele que apresenta desafios, motivando a renovação e a cooperação de todos (LOPES,2013).

Para Libâneo (2001), o diretor escolar tem propósitos diversos do diretor de uma empresa, pois mexe em questões de caráter pedagógico, como a ação educativa e as opções da escola a respeito de objetivos sociais e políticos assumidos institucionalmente.

O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sócio-políticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e organização dos conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional. O processo educativo, portanto, pela sua natureza, inclui o conceito de direção. Sua adequada estruturação e seu

ótimo funcionamento constituem fatores essenciais para se atingir eficazmente os objetivos de formação. Ou seja, o trabalho escolar implica numa direção (LIBÂNEO, 2001, pp. 114-115).

Lück (2009), ao caracterizar gestão pedagógica dentro do contexto escolar afirma que esta dimensão é a mais relevante, pois tem como foco principal o ensino, promovendo o conhecimento e a formação do aluno. Além disso, a gestão pedagógica converge para o desenvolvimento de competências sociais e pessoais a fim de que os alunos sejam inseridos na sociedade e no mercado de trabalho com qualidade de vida e realização pessoal e profissionalmente.

Seu papel é do profissional que detém os conhecimentos e habilidades para exercer a liderança, ter iniciativa e utilizar práticas de trabalho em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução de problemas (LIBÂNEO, 2004).

O bom convívio entre líderes e liderados é o suporte, para a formação da confiança entre eles. O bom líder deve ser verdadeiro, previsível e honesto no seu dia a dia. No que diz respeito a essa relação, se constitui desde um sistema de diálogo aberto na qual compõem a certeza da confiança de dar poder aos liderados. Se trabalhando o progresso de um modo eficiente e de convivência com líderes e liderados, os líderes fortalecem o seu pessoal e a instituição, podendo criar um legado que irá durar por muito tempo (GARDNER, 1986 apud LÜCK, 2012).

Com um olhar mais crítico, Paro (1988) vê uma situação de muita contradição na função do diretor ao apontar o uso político desta cargo pela instituição de ensino, quando lhe é entregue a função de gestor, de manipulador do trabalho escolar. O diretor frequentemente é o líder das pessoas da comunidade escolar de um lado e representante do Estado do outro. Ai percebe-se o envolvimento político no caso. Paro (2015) identifica que o diretor é um administrador, visto que necessita gerir o patrimônio para atingir os objetivos da instituição. Contudo, salienta que essa ação de modo algum remeta a escola a um sentido empresarial. De outro modo, o diretor, deve estar capacitado a conduzir seus recursos, uma vez que inclui o conceito de administração para expressar o seu desempenho.

Segundo Paro(1988), o gestor se vê constantemente no meio de dois focos de tensão: de um lado a comunidade escolar que exige uma melhor qualidade de trabalho e de ensino, e do outro lado o Estado, não atendendo o que foi solicitado, tendo o diretor a incumência de “responder pelo cumprimento, no âmbito da escola,

das leis, regulamentos e determinações” dele emanadas, deixando, até mesmo, que as atitudes dos seus antecessores venham refletir certos riscos aos interesses relevantes. Paro (2015), afirma ainda que, habitualmente, os estudos com relação ao desempenho do diretor de escola tem o costume de apoiar-se ao conceito de administração diferente do conceito extenso usado nos livros, motivo pela qual limitam a atuação administrativa dos diretores, apenas as atividades-meio, separando, assim as atividades da escola em administrativa e pedagógica.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa investigou as memórias de ex-diretores de uma escola da rede pública do município de Feliz - RS sobre o exercício profissional do diretor escolar. O estudo trata de um conjunto de histórias de vida profissional e da cultura escolar de cada ex- diretor de uma escola estadual da rede pública do município de Feliz.

O estudo se justifica em virtude da curiosidade a respeito das estratégias empreendidas pelos ex-diretores para a atuação em cargo de gestão escolar. Além disso, rememorar fatos marcantes que foram vividos na escola, em épocas diferentes, mas com o mesmo propósito, proporcionaram reflexão sobre a prática gestora em espaços escolares. Cada história é única, porém, a potência desta pesquisa está na busca das alternativas e soluções partilhadas por todos os ex-diretores e as especificidades de cada um durante a atuação gestora na escola. Buscou-se ouvir, lembrar, partilhar objetos, valorizar sentimentos, reconhecer acertos e erros que fazem parte da dinâmica da gestão e lapidam o perfil de cada gestor, em seu momento histórico profissional e pessoal.

Ao longo da investigação, buscou-se exercitar o estranhamento e colocar em prática o que Peixoto (1988, p. 363) qualifica como a possibilidade de “olhar as coisas como se fosse pela primeira vez e de viver histórias originais”. De acordo com o autor supracitado, “aquele que não é do lugar, que acabou de chegar é capaz de ver aquilo que os que lá estão não podem mais perceber”. Portanto, investigar a cultura escolar e as memórias dos gestores, bem como a relação vivida na/com a escola visou conhecer melhor o lugar de cada diretor(a), a originalidade e a universalidade das práticas implementadas e o processo de construção de suas identidades como gestores escolares de uma tradicional escola pública estadual da cidade de Feliz. Para tanto, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: “*Quais são as principais conquistas, dilemas e contradições envolvidas nas memórias e histórias de ex-diretores da rede Pública do Município de Feliz?*”

Como hipóteses, pressupõem-se que: a) os ex-diretores relembrem de momentos que marcaram sua trajetória na escola durante o seu mandato; b) Rememorando suas conquistas, que sintam orgulho do que fizeram, da mesma forma ao lembrar dos dilema que enfrentaram; c) O reconhecimento dos ex-diretores, após o longo período de trabalho como gestor na escola, ocorreu por meio do apoio, o

engajamento e a união com a comunidade escolar durante gestão; d) Os desafios e obstáculos enfrentados superados durante o período de gestão geraram na comunidade escolar o sentimento de confiança e no diretor a certeza e o orgulho do trabalho cumprido.

Para responder a questão de pesquisa definida nesta investigação, traçou-se o seguinte objetivo geral: Analisar as memórias a respeito das conquistas, dilemas e contradições de ex-diretores escolares, articuladamente com a história e cultura de uma escola estadual da cidade de Feliz. Como objetivos específicos, definiu-se: a) Compreender a cultura escolar por meio das memórias de ex-diretores escolares e suas lembranças a respeito de suas atribuições como gestores; b) Verificar quais são as principais concepções de gestão dos ex-diretores. c) Identificar aspectos importantes para a gestão referentes ao período exercido por cada ex-diretor (conquistas/reconhecimento, dilemas/desafios, relação com a comunidade escolar, relação com a SEC - RS e formação para gestão).

4. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

4.1 OPÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS E COLETA DE DADOS

Buscou-se analisar as memórias dos ex-diretores levando em consideração a ocorrência de fenômenos comuns a partir da perspectiva de um conjunto de entrevistados e não somente do olhar de uma pessoa. Esta pesquisa é de natureza qualitativa, pois conforme Minayo (2008, p. 21):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos e entendidos aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

O estudo é de natureza descritiva, pois conforme Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

O *corpus* do trabalho foi formado por depoimentos gravados, feitos através de entrevistas abertas com ex-diretores, de ambos os sexos, de uma Escola Estadual do Município de Feliz.

Diferente da história de vida, nos depoimentos são coletadas informações que só interessam ao pesquisador, ou seja, aqueles conhecimentos que estejam diretamente inseridos nos objetivos do trabalho. Embora a história de vida encerre um conjunto de depoimentos, há grandes diferenças entre ambos (QUEIROZ, 1988, p. 22).

Considerando as imagens como evocadores de memória, buscou-se por meio de fotografias lembrar o período de gestão de cada entrevistado. As fotografias fizeram parte da entrevista, que ao serem postas em contato com os ex-diretores evocaram suas memórias. A coleta documental buscou materiais que ainda não receberam tratamento analítico, principalmente fotografias utilizadas como evocadores de memória durante as entrevistas. Estas fotos foram encontradas nos arquivos da escola selecionada.

Para a realização das entrevistas o pesquisador utilizou a História Oral (HO). Este método de pesquisa possibilita que após a entrevista se selecione apenas o que é significativo para sua investigação. Diante das entrevistas, pode-se fazer recortes das partes do todo para abranger os objetivos apresentados pelo estudo, tendo conhecimento de que tais recortes devem respeitar o ponto de vista do relato exposto pelo entrevistado. Este é um dos comprometimentos éticos do investigador com as pessoas e com a pesquisa, ou seja, ao utilizar os relatos, deve-se honrar e empenhar-se para ser fidedigno ao que o entrevistado relatou. Outro componente indispensável a tarefa que faz parte da metodologia da HO é a valorização da memória, pois pode-se sugerir aos entrevistados a recuperação do passado, mesmo que recente (ALVES, 2005, p. 5).

Além disso, aspectos éticos foram observados, resguardando a identidade dos entrevistados e da escola que geriram. Sobre a ética na pesquisa, Portelli (1997) diz que o comprometimento com a honestidade tem um significado, respeito pessoal pelos companheiros e colegas de trabalho, bem como o respeito a inteligência pelo material que temos: comprometido com a veracidade.

CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA GERIDA PELOS PESQUISADOS

A escola tem uma longa caminhada na educação da cidade de Feliz - RS, pois em 22 de setembro de 1975, às 20h, no Pavilhão da Escola Imaculado Coração de Maria, realizou-se a cerimônia de instalação da escola de 2º Grau. Estiveram presentes autoridades municipais e educacionais da região, professores, alunos e pessoas da comunidade. O Padre Miron Alexius Stoffels SJ, Vice-Reitor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, proferiu a aula inaugural na qual abordou aspectos da educação brasileira, fazendo inferências à realidade local.

No dia seguinte, as aulas tiveram início no antigo prédio da Comunidade Católica, através de gestões junto à Diretora da Escola Imaculado Coração de Maria, Irmã Hilda Arns.

Havia 4 turmas, com um total de 124 alunos nos turnos da tarde e noite. Para esses alunos vigorou o regime semestral.

A escola, com vista para o futuro, sempre está empenhada em oferecer um ambiente, onde o ensino e aprendizagem do aluno seja feito de uma maneira em que ele possa aprender com o material e ambiente favorável a isso.

Hoje em dia a escola possui, uma área do terreno de 9.937,25 mts quadrados, sendo 2.721,84 mts quadrados de área construída. Possui 13 salas de aula, uma sala de supervisão, 1 sala de direção e vice-direção, 1 sala de professores, 1 sala de Coordenação do Curso Normal, 1 sala de Atendimento Educacional Especializado c/ Psicopedagoga itinerante, Biblioteca, Secretaria, Recepção/Protocolo, Cozinha/Refeitório/ Pavilhão, Quadra poliesportiva coberta/ Campinho/Pracinha para atividades físicas e recreativas, Sala de Multimídia c/ 17 computadores para uso do aluno e Laboratório de Ciências.

Imagem 1: Fotos do espaço da escola gerida pelos pesquisados.



Fonte: Arquivos da escola, 2019.

A GESTÃO DA ESCOLA ADMINISTRADA PELOS PESQUISADOS

Inicialmente, o cargo de Diretor de Escola era de confiança do governo estadual. Mais tarde, o Decreto nº 32.002 de 17/09/85 dispôs sobre a escolha dos diretores de escolas públicas, estabelecendo como forma de escolha dos diretores das escolas estaduais, a eleição pela própria comunidade escolar, através de lista tríplice, culminando com a indicação do titular pelo governo. Posteriormente, entrou a Lei da Gestão Democrática, sob nº 10.576 de 14/11/95, regulamentada pelo Decreto nº 37.104, de 19/12/96, instituindo a eleição direta para Diretor da Escola.

Nos seus trinta anos de existência, a Escola teve 4 diretores e 20 vice-diretores (Quadro 1):

Quadro 1: Quadro-resumo de ex-diretores e quantitativo de vices-diretores

	22/09/1975 a 15/12/1991	15/12/1991 a 09/02/1998	10/12/1998 até 31/12/2001	01/01/2002 até 31/12/2015
DIRETORA	I. I. B.	A. S. R.	J. E. B. C.	E. P.
VICE-DIRETORAS	4	5	4	7

Fonte: O autor, 2019.

4. RESULTADOS

A entrevista transcorreu de uma forma leve e informal. Foram colocadas fichas (APÊNCICE 1) em uma mesa e o(a) entrevistado(a) escolheu uma ficha de cada vez. As fichas foram utilizadas como evocadores de memória, visando tornar presente acontecimentos do passado. A partir da ficha escolhida, o entrevistado(a) falava tudo que recordava a respeito da imagem contida na mesma. As fichas foram organizadas a partir das seguintes categorias: a) Conquistas/Reconhecimento; b) Dilemas/Desafios; c) Relação com a Comunidade Escolar; d) Relação com a Secretaria Estadual da Educação; e) Formação para Gestão.

A Diretora I. I. B., da gestão (1975/1991) não concedeu entrevista. Por isso sua vice-diretora, que trabalhou com ela durante todos os anos de seu mandato foi a escolhida nesse momento.

PRIMEIRA ENTREVISTADA: VICE-DIRETORA DA GESTÃO 1975/1991

Para a vice-diretora, a maior conquista e o maior reconhecimento foi o bom andamento da escola e a relação com o corpo docente, discente e comunidade escolar. Conforme a entrevistada: “a maior conquista era que a escola estava bem em relação a comunidade, os alunos iam bem nas faculdades assim que saiam da escola.”

Ser reconhecida, anos após deixar o mandato de gestora trouxe a ela um sentimento de gratidão, pois percebeu que seu trabalho foi bem feito. Quando a escola completou 30 anos, ela recebeu uma placa pelo reconhecimento pelos anos trabalhados. Passava boa parte da sua vida dentro da escola, muitas vezes “abandonando” a própria família. Segundo a vice-diretora: “A gente se dedicava de corpo e alma ali, eu acho que a família sempre ficava um pouco para trás, era mesmo dedicação pura”.

Em relação a Secretaria de Educação (SEC-RS), apesar de, na época em que estava como vice-diretora, terem ocorrido muitas greves, a relação entre a escola e a SEC-RS era muito boa. Para a entrevistada “o relacionamento com a SEC-RS ou como chamávamos a DEE (Diretoria Estadual de Educação) era muito boa, pois a escola era um exemplo na época.”

A diretora e a vice-diretora fizeram juntas um trabalho de reconhecimento do prédio. Legalizaram tudo e o prédio passou a pertencer ao Estado. Todas as ações foram executadas em conjunto com a DEE. Atendiam a todas as solicitações, sempre procurando ser pontuais. A entrevistada destacou a importância da DEE na época, que não deixava passar uma data. Recebiam muitas visitas de vistoria, pois a escola era considerada um expoente, um exemplo, muito valorizada por toda a comunidade, sendo até hoje referência de qualidade no ensino.

Um dos maiores desafios na época foi tentar manter a escola unida. Fazer valer a filosofia da escola, que tinha como base o “ter” e o “ser”, agregando os dois para formar um aluno completo.

A escola para funcionar bem tem que estar unida com o corpo docente. Fazíamos reuniões e a diretora, delegava tarefas a todos e na semana seguinte questionava o que haviam feito, e o que não tinha dado certo, o porque? Com os professores, nem sempre era tudo fácil, mas havia um clima bom.

Para ela o importante era saber valorizar cada coisa conforme a necessidade, pois “Eu preciso ter, mas não posso esquecer de ser”.

Outro desafio era sempre manter a escola com um alto nível e os professores unidos em função da filosofia institucional.

A diretora da época era formada em Filosofia e a vice (que foi a entrevistada) é formada em Letras. Ela não tinha preparação para ser vice-diretora. Foi aprendendo aos poucos e afirmou: “Acho que está no DNA esta história de gestão.” Considera que não estava preparada para assumir a gestão escolar, mas fez o que pode. Sempre teve paciência com os professores, procurando aprender e participar de cursos sobre o plano escolar e foi aos poucos evoluindo. Sua formação para gestão foi aos poucos sendo construída, não tendo formação específica. Participava de cursos em Porto Alegre, mesmo sendo vice-diretora. Foi aprendendo aos poucos, mas não possuía cursos antes de assumir o cargo. A preocupação maior era sempre manter todos articulados, garantindo a união do grupo com reuniões. O Círculo de Pais e Mestres (CPM) estava sempre presente nas reuniões, participando das promoções. Além disso, “A imagem da escola na época era muito boa e um bom relacionamento com a comunidade ajudava a fortalecer essa relação”. A comunidade se envolvia muito com a escola, e eles sentiam um carinho muito grande pela instituição, tínhamos o apoio

de todos. Os alunos tinham muito respeito com todos e com o passar do tempo o afeto continuou (APÊNDICE 2).

SEGUNDA ENTREVISTADA: DIRETORA GESTÃO 1991/1998

A Diretora A. S. R., apesar de demonstrar dificuldade para lembrar de alguns fatos devido a lapsos de memória e fala por vezes confusa, disse que foi gestora escolar durante 23 anos, sendo 6 anos como supervisora da DEE (hoje Coordenadoria de Ensino), e depois de aposentada 4 anos supervisora das escolas de uma cidade vizinha.

Um dos seus dilemas foi não ter a formação adequada para assumir o cargo de direção, mas não se vendo vencida ingressou na Universidade para adquirir mais conhecimento. Disse: “Tinha que ir em busca de uma formação, passei no vestibular e me matriculei em administração escolar na UNISINOS e depois fiz Pós-graduação em Administração na mesma instituição”.

Para ela, foi um desafio aceitar o convite para assumir a direção. Mas foi determinada e exigente, ensinando o respeito ao professor e ao próximo, se orgulhando por ter sido gestora de 60 professores. Afirma que: “[...] nenhum professor pode dizer que manchei a honra de nenhum, não magoei ninguém, sempre fui justa e transparente e principalmente trabalhei com muita ética”.

Com a comunidade escolar sempre teve uma relação de parceria, realizava muitas reuniões com os pais e também com alunos visando uma gestão transparente. Seu sentimento de reconhecimento foi o momento em que a comunidade a elegeu em sua primeira eleição. Além disso, o reconhecimento de ex-alunos hoje em dia nas ruas, ou por onde passa, pois somente a elogiam o quão boa diretora foi. Com a SEC-RS teve sempre um bom relacionamento e afirma: “Não tive necessidade de procurar a SEC-RS para grandes problemas, sempre tentava resolver tudo na escola.” (Apêndice 3)

TERCEIRO ENTREVISTADO: DIRETOR GESTÃO 1998/2001

Para o Diretor J. E. B. C. a relação com a comunidade escolar, corpo docente, discente, foi muito interessante, destacando que: “O diretor deve estar totalmente sintonizado com a comunidade escolar.”

Ele se alegra ao lembrar que teve êxito em sua gestão, na época em que “recebeu” a escola com poucos recursos, fazendo um trabalho transparente e onde a comunidade escolar sempre esteve presente. Tem muito orgulho de ter sido diretor do Colégio, onde ficou parte da sua vida. Com o grupo de professores, teve um início um pouco conturbado, pois alguns o olhavam quietos e não apoiavam suas ações. Porém, outros estavam ao seu lado. Sua eleição foi muito disputada, mas com o passar do tempo todos começaram a apoiá-lo.

Fui 4 anos gestor, consegui desenvolver um bom trabalho com os professores. O diretor deve estar em consonância direta com o Conselho Escolar e com o CPM, por que são pessoas que vão apoiar a gestão, quando algo inesperado possa acontecer.

Sempre trabalhou com transparência, tendo o grupo todo ao seu lado, mas ao mesmo tempo sendo firme. É a favor de mais valorização do professor. Disse que acredita que no momento em que se mostra o caminho certo, a direção correta, as pessoas passam a te respeitar. Destacou que: “Não fui de dar mordomias, sempre fui muito humano, muito justo, pois no momento que a corda rompe, tu perde a moral com o grupo”.

O Diretor J. E. B. C. disse que um diretor escolar é como qualquer outro dirigente de uma empresa, pois precisa manter regras, a postura e saber dizer “não”, mesmo que seja de uma maneira mais branda. Mas é necessário dizer não, senão se perde totalmente as rédeas da situação. Um diretor é um grande pai da escola, precisando se manter firme, enfrentando desafios todos os dias, uma escola isolada da comunidade não tem sucesso.

A primeira vez que o Diretor J. E. B. C. se candidatou teve que realizar uma prova para ver se estava apto a exercer a função. As formações que teve eram mais via Coordenadoria de Ensino pois, conforme ele: “O diretor tem que ter conhecimentos: pedagógicos, administrativos e ter uma grande responsabilidade financeira.”

Ele teve experiência como Secretário Municipal da Fazenda, o que tornou um pouco mais fácil a parte financeira da escola e o conhecimento básico das leis o auxiliou bastante. Para ele, o desgaste do dia a dia gera no gestor uma habilidade de saber lidar com o grupo e todas as questões. Toda a formação é boa, pois renova o espírito e o ânimo, mas problemas sempre tem. Quando o diretor não consegue lidar com tudo pode dar um desânimo, pois é o diretor que está a frente das coisas.

Como diretor, ele disse que proporcionava palestras para incentivar os docentes, pois com uma série de problemas era necessário motivação. Por isso a formação pedagógica é um momento necessário para alimentar a alma.

Na opinião do diretor, as formações da 2ª CRE (Coordenadoria Regional de Educação) sempre foram muito valiosas, pois aprendiam e aplicavam no dia a dia escolar. Para o Diretor J. E. B. C., a boa relação com a SEC - RS foi fundamental, pois todo gestor deve ser um líder, deve estar a frente da instituição, aceitar as diretrizes e, como líder, tem que ser incentivador, transmitindo ao grupo a segurança a respeito de tudo que está articulando em prol da escola. Para o entrevistado, “[...] na verdade você faz parte daquele projeto. Se vai dar certo ou não só depois tiramos as conclusões.”

Para o Diretor J. E. B. C., o grupo vendo que o diretor é um incentivador tem a tendência de ficar ao seu lado, mas ao mesmo tempo precisa transmitir e mostrar o que deve ser feito. Disse que sempre teve uma relação muito boa, com diálogos necessários e francos e muita transparência, sendo justo e buscando sempre alcançar seus objetivos. Quando um diretor assume uma escola tem que fazer uma proposta, e quando ele é eleito, aí sim tem um aval maior, um apoio da comunidade para conseguir alcançar seus objetivos. Esta proposta precisa englobar a parte pedagógica, administrativa e financeira, deixando claro o que quer executar durante o seu mandato.

Isto é bom, pois você tem um norte de como administrar, sempre tendo um objetivo aonde queria chegar. Uma das conquistas é ter o grupo ao seu lado, vendo que o diretor está trabalhando em sintonia com o professor, CPM, Conselho Escolar. Sou muito grato e feliz, pois tudo que conseguimos fazer em questão desses 4 anos, foi muito bom.

O entrevistado considera que conseguiu realizar seus objetivos com a ajuda da comunidade por meio da participação de eventos. O reconhecimento acontece até hoje quando ele passa na rua e ex-alunos e seus pais o agradecem pelo que fez em

favor da escola. Um desafio a ser vencido por ele, foi a questão de não ser morador do município e assumir a direção de uma escola desse porte, mas sua carreira no magistério estadual iniciou ali (Apêndice 4).

No começo nem pensava em ser diretor, mas a pedidos de alguns diretores e professores eu aceitei. Tendo o desafio de mostrar para a comunidade escolar daquela instituição que era capaz de ser um bom diretor. No começo, os desafios eram mais com a equipe diretiva, e sempre que tinha algum problema eu registrava em ata.

Um diretor, na visão do entrevistado, tem sim dilemas para resolver que são vencidos quando se tem persistência, organização e uma meta fixa.

Um dilema maior era o de cumprir o meu plano de ação e conseguirmos fazer um bom trabalho. O professor é pouco valorizado, vive num estado, nem sempre sendo reconhecido, mas não há reconhecimento maior que as pessoas te reconhecerem na rua depois de tudo que fez pela escola.

QUARTO ENTREVISTADO: DIRETOR GESTÃO 2002/2015

O Diretor E. P. concedeu a entrevista e começou falando que uma conquista sua é ter a consciência da qualidade de seu trabalho, e que buscou sempre o melhor com a comunidade escolar e fazendo um trabalho administrativo e pedagógico que colaborasse com o andamento da instituição. Acredita que o mérito da gestão participativa se deve a condução dada pelo diretor escolar e, por isso, se orgulha de ter feito um bom trabalho.

Ter todo o grupo da escola ao seu lado também diz ter sido uma grande conquista. Diz não tratar de orgulho pessoal, mas acredita ter feito um trabalho bom, que repercutiu no processo de ensino e aprendizagem do aluno, este sim o foco da escola.

Com o reconhecimento, aí eu aprendi muito na minha área de Filosofia, que a gente não deve esperar um reconhecimento público. As pessoas acham e dizem que é uma obrigação, que é o trabalho do gestor, que está ganhando, sendo pago pra isso. O reconhecimento começa por questões bem simples, de pais virem dizer que tu estás fazendo um bom trabalho, que gostam da escola.

Para ele, o reconhecimento dos pais é importantíssimo, pois eles vêem a escola como uma instituição que proporcionará um futuro aos seus filhos e, portanto, precisa ser de boa qualidade.

A instituição por si só, ela só tem sentido se estiver ligada diretamente ao sucesso do aluno. De que adiantaria os gestores e todo o grupo escolar se não tivesse o aluno. A razão de ser de uma escola é o aluno, o foco é o processo de ensino e aprendizagem dele. Com isso, o aluno conquista habilidades, competências, que futuramente serão muito importante para ele. Nunca se deve perder o foco. Não é o diretor que deve ser lembrando, nem o professor, e sim o trabalho que todos fizeram em conjunto, as cinco áreas trabalhando articuladas para fazer um bom trabalho. Isto se reflete depois lá fora, quando os alunos vão bem e conquistam algumas questões importantes que almejam.

O entrevistado faz questão de destacar que, o objetivo mais importante é fazer de tudo para que o sucesso do aluno seja alavancado. Caberá a escola ser a propulsora de uma vida, uma história, toda a energia, a força. Para tanto, literalmente, o sangue é deixado dentro da escola pelo diretor.

Mas temos que lembrar que somos apenas um meio, e repito, se não tivéssemos o aluno, não teria razão de ter escola. Um diretor não deve trabalhar por orgulho, trabalhar de maneira egoísta, tentar impor suas ideias, mas sim trabalhar articulado com a comunidade escolar.

O Diretor E.P. disse que durante os treze anos que esteve a frente da escola, sempre teve um bom relacionamento com a CRE, muita articulação, boa qualidade e obediência hierárquica. Sabia que eles ditavam as normas e que tinha a responsabilidade legal de obedecê-los.

Uma articulação de obediência, mas ao mesmo tempo a não resignação, ou seja, teve momentos conturbados mas que tiveram o apoio total e a resolução do mesmo. Sendo que todos que trabalham na CRE exercem um cargo público, e eles sabem que estão sujeitos a críticas, sendo elas positivas ou negativas. Essas críticas vem edificar o trabalho do gestor, quando fazem com ponderação, a ideia era sempre de qualificar tudo e nunca agredir.

Conforme o entrevistado, se o diretor for “agressivo” não constrói absolutamente nada. Além disso, a relação do gestor escolar tanto com a SEDUC quanto com a SEC-RS foi sempre muito boa. Disse que teve reconhecimento do trabalho executado, de sua dedicação, independentemente das ideologias.

A SEC-RS tem uma grande responsabilidade ao realizar a gestão. Gestão significa organizar, organizar as escolas, prover professores, recursos humanos, recursos materiais, recursos administrativos, necessidades básicas para conseguir fazer com o mínimo de recursos um bom trabalho. Sabemos

que o dinheiro era sempre curto, muito difícil, mas com o pouco a gente, de repente, consegue fazer um bom trabalho. É o que temos atualmente.

Em relação a troca de sugestões, havia uma mútua reciprocidade entre o gestor e seus vice-diretores. Procuraram sempre pensar no melhor para a escola, pois cada um(a) tem seu estilo. Destacando seus treze anos de gestão da escola, disse que a relação foi de boa qualidade, bem articulada entre os dois. Divergências sempre ocorrem, em qualquer lugar, muito normal, mas a obediência hierárquica prevalecia. Quando assumiu a direção da escola foi extremamente difícil pois teve que aprender diariamente, observando as pessoas que trabalhavam no cargo, recebendo orientação, conselhos e com o tempo foi fazendo formações.

Geralmente nós gestores recebemos orientação, formação bem direcionada ao nosso trabalho. No início do mandato haviam reuniões mensais com formação para gestão. As formações eram direcionadas para todos os setores, entre eles patrimônio, financeiro, disciplinar, administrativo, pedagógico. Enfim, tudo o que acontece numa escola. O diretor tem a responsabilidade de responder por tudo.

O Diretor destacou que sempre trabalhou em grupo, contando com a ajuda de todos, fazendo reuniões semanais, conseguindo articular tudo a fim de executar um bom mandato. A SEDUC e a CRE ofereceram, durante meio ano, formações para os diretores e suas equipes que iam a Montenegro todas as tardes a fim de estudar questões referentes a gestão das escolas.

Tardes inteiras falando sobre gestão administrativa, financeira, uso correto do dinheiro. Nesse ponto a gestão é muito importante, vários aspectos devem estar articulados. Um dos grandes desafios era a questão de a escola ser ou não interessante, fazer com que seja novamente importante, interessante para os alunos. Fazer o aluno entender que o estudo é primordial. A formação do diretor é uma grande caminhada, um grande desafio, estudar não é fácil.

Para o entrevistado, neste momento a sociedade tem o desafio que é o mundo virtual que convida os adolescentes a viverem em outra esfera. Porém, não se vai a lugar nenhum sem conhecimento. Eles tem acesso a muitas informações, mas o construir conhecimento é outro desafio.

Conhecimento tu adquire na escola. Outro desafio é educar os alunos para aprenderem a estudar. Como e onde estudar corretamente, o que estudar e mais ainda que a aprendizagem são significativas para eles, para o resto da vida. A escola que não preparar o aluno para a vida perdeu a sua função, ela não é escola, é tudo menos escola.

Disse ainda que não adianta um aluno ser nota dez em notas e mesmo assim não sabe o que realmente interessa. A nota é importante sim, o reconhecimento do

saber, da dedicação, mas a maioria estuda somente para passar de ano. Quando o aluno se apropria do conhecimento para qualificar sua vida, aperfeiçoa-la, aí a escola terá importância para ele. Se isto não aconteceu o aluno simplesmente estudou para passar de ano, para garantir o diploma.

Ele não foi um estudante, ele não entendeu o significado da escola para ele. Muitas vezes os alunos não se dão conta que ficam anos na escola, passam de ano e tudo foi passado na sala, na disciplina, chamando isso de processo de internalização de conteúdo, de saber o porquê aquilo lá acontece. Isto o professor explica na sala, bem eu só me apodero, quando eu conheço, agora se eu estudo apenas para nota depois de uma semana, já esqueceu tudo.

Dilemas, há muitos numa escola, professores chateados com a situação, um descaso com a educação, o sucateamento da escola pública. Pela habilidade de muitos gestores é que muitas escolas estão de pé. A demotivação de professores, de ver alunos desmotivados, perceber que a educação está tendo pouca importância. A Escola pública precisa ser revitalizada, tem que ser injetado ânimo, força, valorização para os professores terem aquele vigor novamente.

Segundo o Diretor E.P., todos acreditam que a profissão do professor é a mais importante do planeta. Todos, qualquer que seja a profissão, passaram pelas mãos de um professor e “O professor faz maravilhas, pega crianças de 5 anos como “pedras brutas” e no fim da sua formação o transforma e diamantes lapidados”.

Outro dilema que chateia e desmotiva é a situação financeira dos professores, onde os mesmos, a tempos atrás, tinham a possibilidade de “esbanjar” comprando livros, indo a cinema, tinham um padrão de vida melhor, e hoje percebemos que se desdobram em dois ou até três turnos para conseguir sobreviver. Muitos professores chegam esgotados em qualquer turno em que entram em sala de aula.

Mais um dilema/desafio é a questão de os pais estarem transferindo para a escola o que é de sua responsabilidade, ou seja, a educação dos filhos. A escola deveria transmitir conhecimento em primeiro lugar, porém passa a assumir o compromisso de transmitir educação, esta que seria de responsabilidade dos pais ou responsáveis.

Nos dias de hoje, primeiramente a escola tem que trabalhar a educação, recebendo alunos com grandes problemas familiares, precisando estabelecer normas, reeducá-los e educá-los corretamente. Porém, isto não é trabalho do professor. Somente depois disso se pode tentar transmitir algum conhecimento para o aluno.

Muitos pais se posicionam a favor de seus filhos, onde, deveriam estar articulados com o professor. Em programas televisivos, onde mostram sobre a educação, a qualidade de ensino está presente, onde a escola e pais estão muito próximos, estão articulados, mas na nossa realidade, como sim é desafiados pelos próprios pais, em vez deles estarem ao lado do professor.

Segundo o Diretor E. P., os pais jogam toda a responsabilidade dos seus filhos para a escola, quando antes o professor precisava somente se preocupar com o conhecimento que deveria passar aos alunos. O professor irá preparar o aluno para a vida, não adianta só o conhecimento, é preciso trabalhar todos os valores, por que depois a vida cobra. Afirma ainda que “A escola tem a necessidade de preparar um cidadão crítico, para eles terem um apoderamento do conhecimento, tendo posicionamento crítico. Com horas aulas, o aluno para, pensa, se posiciona, articula.”

5. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados a partir dos objetivos específicos delimitados na metodologia:

a) Compreender a cultura escolar por meio das memórias de ex-diretores escolares e suas lembranças a respeito de suas atribuições como gestores;

Portanto, a cultura escolar envolve um “conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e o comportamento das pessoas em particular (LIBÂNEO, 2001, p.106)”. Com base na definição de Libâneo (2001), percebeu-se que o que caracteriza a cultura escolar do JMB, na perspectiva dos ex-diretores, é a perspectiva de Escola modelo, com formação conteudista e tradicional (elitização do conhecimento), com apoio da comunidade escolar, um bom relacionamento com superiores (CRE) e trabalho em grupo (direção/professores/alunos/funcionários).

b) Verificar quais são as principais concepções de gestão dos ex-diretores

Imagem 2: Nuvem de palavras mais recorrentes na entrevista com os ex-gestores



Fonte: A autora.

Conforme observa-se na Imagem 2, é evidente o destaque às palavras TRABALHO e CONHECIMENTO. Partindo das falas dos ex-diretores durante a entrevista percebeu-se que, para os entrevistados, o sentido da palavra TRABALHO foi vinculado as inúmeras ações exercidas pelo gestor escolar para o bom andamento da escola, garantindo a transparência na ação, gestão democrática e grupo unido.

São nítidos os esforços desses ex-diretores em se manter atualizados, adquirindo CONHECIMENTOS em sua área para a superação dos desafios nas trajetórias que anseiam. Além disso, muitos deles buscaram, durante suas gestões, qualificação que não possuíam em gestão escolar. Para Lück (2009), a gestão escolar é uma das áreas da escola, e o gestor o responsável por planejar, organizar, mediar, coordenar, monitorar e principalmente avaliar tudo o que for necessário para alcançar seus objetivos, focando numa aprendizagem de qualidade para a formação dos alunos. Um gestor, deve sempre estar adquirindo conhecimentos, para que a escola possa ter êxito em suas atividades. Visando uma Escola Democrática, mas tendo sim, uma OBEDIÊNCIA hierárquica aos representantes da Secretaria Estadual da Educação (antigamente chamada de DELEGACIA DA EDUCAÇÃO), tendo sempre em vista um objetivo, uma meta a ser alcançada, seguindo sempre a legislação educacional e as diretrizes da mantenedora, ou seja, a rede estadual de ensino. Segundo Paro (1988), o gestor se vê constantemente no meio de dois focos de tensão: de um lado a comunidade escolar que exige uma melhor qualidade de trabalho e de ensino, e do outro lado o Estado, não atendendo o que foi solicitado, tendo o diretor a incumbência de “responder pelo cumprimento, no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações” dele emanadas, deixando, até mesmo, que as atitudes dos seus antecessores venham refletir certos riscos aos interesses relevantes.

A ação do diretor escolar será tão limitada quão for limitada sua concepção sobre educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola, essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho (LÜCK, 2009, p.15).

Verificou-se nas falas que um dos principais objetivos de todos os ex-gestores foi manter uma escola de padrão em nível alto, mesmo com todos os obstáculos que tenham que enfrentar em seu dia-a-dia. Porém, ninguém expressou preocupação com a manutenção da dualidade que caracteriza a educação brasileira, ou seja, uma escola para a elite (“forte” e no centro da cidade) e uma escola para o povo (“fraca” e na periferia). O JMB, mesmo sendo uma escola pública, é uma escola do centro da cidade e por ser tradicional já foi a preferida pela elite da cidade de Feliz.

Quanto ao foco no processo de ENSINO e APRENDIZAGEM, percebe-se que os ex-diretores entrevistados tem uma perspectiva de que o aluno é o centro do processo e a escola deve ser pensada e organizada para o seu desenvolvimento

integral. Além disso, refereriram-se a importância da formação para que o aluno desenvolva habilidades e competências para uma futura carreira profissional promissora.

Outra palavra recorrente foi VALORIZAR. Conforme os entrevistados, é necessário dar valor a todos aqueles que, juntamente com o diretor, agem de forma a manter a escola unida, apesar de todos os percalços que possam enfrentar. Além disso, afirmam que também é importante a valorização do trabalho do diretor escolar seja pelos superiores da rede pública de ensino ou pela comunidade escolar e principalmente pelos alunos.

Seu papel é do profissional que detém os conhecimentos e habilidades para exercer a liderança, ter iniciativa e utilizar práticas de trabalho em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução de problemas (LIBÂNEO, 2004).

c) Identificar aspectos importantes para a gestão referentes ao período exercido por cada ex-diretor (conquistas/reconhecimento, dilemas/desafios, relação com a comunidade escolar, relação com a SEC - RS e formação para gestão).

Quadro 2: Aspectos importantes para a gestão da escola

	COMUNIDADE ESCOLAR	RELAÇÃO COM A SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO	FORMAÇÃO PARA GESTÃO	CONQUISTAS e RECONHECIMENTOS	DILEMAS E DESAFIOS
VICE-DIRETORA	Sempre havia um grande respeito e ajuda da comunidade.	Um relacionamento bom de ajuda mútua	Não tinha formação para gestão, era formada em Letras	O bom andamento da escola em relação ao grande grupo.	Manter a escola unida
DIRETOR B	Sempre muito boa, era justa e clara com os professores e alunos sempre a respeitavam	Um relacionamento bom e um respeito a eles por causa da hierarquia.	Não tinha específica para gestão, mas fez graduação e pós em administração	Foi quando a comunidade a elegeu para a direção.	Aceitar o convite (desafio), não ter a formação adequada para o cargo. (Dilema)
DIRETOR C	Sempre o ajudavam, tinha os professores ao seu lado e alunos sempre com ele.	É fundamental. Sempre muito bom o relacionamento.	Não tinha formação específica. Fez formações que a CRE oferecia.	Alcançar os objetivos e ser reconhecido pela comunidade e ter o grupo ao seu lado.	Mostrar a comunidade escolar que era capaz de ser um bom gestor.
DIRETOR D	Sempre envolvia a comunidade nas atividades da escola. Com os professores a relação era muito boa.	Bom relacionamento, boa qualidade e de muita articulação, de obediência.	Fez durante meio ano todas as tardes formações para todas as necessidades de um gestor.	Conquista e o reconhecimento de ter feito um bom trabalho.	Dilema de fazer a escola se tornar interessante ao aluno. Desafio educar os alunos para estudar, adquirir conhecimento e não somente para passar de ano.

Fonte: A autora (Grifo nosso).

Ao comparar os resultados e as expressões que mais repetem, verificou-se que os ex-diretores buscavam assegurar que a escola tivesse um alto nível, mantendo os professores unidos, mesmo que isso levasse o gestor a um esgotamento. Revelaram a necessidade da gestão em do desenvolvimento de habilidades para lidar com o grupo e todas as demandas que surgissem no dia-a-dia.

Conforme os ex-diretores, o gestor escolar precisa estar à frente das coisas, estabelecendo uma sincronia com a comunidade escolar. Porém, também assegurando que as normativas legais e da rede pública estadual de educação sejam realizadas. Demonstraram em suas falas que o diretor precisa saber a hora

certa de dizer “não”, porém sempre motivando, injetando ânimo, força e reconhecendo o trabalho dos professores.

Destacaram a importância da Escola Pública ser revitalizada. Para tanto, o gestor escolar precisa ter um bom relacionamento com a CRE, vinculada com a boa qualidade. Afirmaram também que a obediência hierárquica a mantenedora é necessária.

Os ex-diretores falaram também que o gestor escolar deve ser um líder, trabalhando com muita transparência, sendo justo, deixando claro o que quer realizar no decorrer de seu mandato, havendo uma persistência, organização e uma meta fixa.

A importância da formação pedagógica foi outra ação importante pontuada pelos entrevistados como essencial. Sendo esse um momento de aprendizagem, uma oportunidade imprescindível para alimentar a alma, uma motivação para os docentes que deve ser proporcionado pela gestão da escola. Empenhar-se em resolver todos os problemas, os dilemas da própria escola, sem ter que levar essas questões para seus superiores (CRE) é uma preocupação constante do diretor escolar, sempre empenhando em exercer uma gestão participativa.

Por sua vez, o reconhecimento do diretor escolar ocorre por meio do agradecimento da comunidade escolar por todo o trabalho realizado em seu mandato.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das lembranças dos ex-diretores, verificou-se a importância que os objetos evocadores tem na história de vida profissional dos entrevistados, utilizando esses como uma ponte para ligar a memória e a história.

Os dados indicaram que, conforme os relatos dos ex-diretores, o gestor escolar poderá transformar a realidade da escola onde atua, enfrentando dilemas e desafios, esforçando-se para manter a escola unida, provando a comunidade escolar que fizeram a escolha certa ao elegê-lo como líder da escola. Apesar disso, aceitar o convite para atuar na gestão de uma escola foi um desafio para os gestores, pois não possuíam formação apropriada para a função.

Para enfrentar as dificuldades do dia a dia, que muitas vezes são obstáculos difíceis de solucionar, os ex-diretores relataram a respeito da convicção a respeito da importância de sua atribuição dentro do ambiente escolar. Enfrentando todos os percalços, o gestor escolar precisa de pré-disposição, trabalho grupal, estar receptivo ao diálogo com diferentes pessoas (tanto de dentro quanto de fora da instituição) e capacidade para realizar o trabalho educacional possuindo poucos recursos e tendo muito a executar.

É necessário prazer, dedicação, coragem para que, juntamente com seu grupo de trabalho, o gestor escolar possa modificar a realidade da escola, ultrapassando todas as dificuldades encontradas no caminho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES M. C. S. O.; **ARTIGO -A importância da história oral como metodologia de pesquisa;** Ituiutaba-MG,2016.

BOSI, Ecléa. **Memória e Sociedade: Lembrança de velhos.** São Paulo: T.A. Queiroz, 1994.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de Psicologia.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BOM MEIHY, José Carlos Sabe. **Manual de história oral.** 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996a. Seção 1, p. 27834-27841.

BRUNET, L. **Clima de trabalho e eficácia da escola.** In: NÓVOA, A. (coord.) As organizações escolares em análise. 2ª ed. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote, 1995.

CANDAU, Joel. **Bases antropológicas e expressões mundanas da busca Patrimonial:** memória, tradição e identidade. Revista Memória e Rede, jan./jul., 2009.

_____, **Memória e Identidade.** Trad. Maria Leticia Ferreira. São Paulo: Contexto, 2012.

_____, **Memória e Identidade.** São Paulo: Contexto, 2014.

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: 2. Morar, cozinhar.** Petrópolis: Vozes, 1996.

CORRÊA, T. B. H.; **O cotidiano escolar como espaço-tempo de formação e reflexão,** Batatais, Junho, 2013.

CUNHA, M. I. **Diferentes olhares sobre as práticas pedagógicas no Ensino Superior: a docência e sua formação.** Educação, Porto Alegre, v. 54, n. 3, p. 525-536, set./dez. 2004.

DALBERIO, M. C. B., **Gestão democrática e participação na escola pública popular,** Universidade Federal de Uberlândia, Campus do Pontal, Minas Gerais, Brasil, 2006.

DURAN, M. C. G. **Ensaio sobre a contribuição de Michel de Certeau à pesquisa em formação de professores e o trabalho docente.** Revista Educação & Linguagem, ano 10, n. 15, p. 117-137, jan./jun. 2007.

FERRAÇO, C. E. **Pesquisa com o cotidiano**. Educação & Sociedade: Revista de Ciência da Educação, Centro de Estudos Educação e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 98, p. 73-95, jan./abr. 2007.

FERREIRA, J. A.; SOUZA, .; **TCC -Gestão Escolar: desafios e possibilidades**; Curitiba, 2009.

FLAVELL, J. H. (1971). **First discussant's comments: What's memory development the development of? Human Development**, 14, 272-278.

FLAVELL, J. H. & WELLMAN, H. M. (1977). **Metamemory**. Em R. V. Kail & J. W. Hagen (Orgs.), **Perspectives on the development of memory and cognition** (pp. 3-34). Hillsdale, NJ: Erlbaum

GIL, A. C. , **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008

IZQUIERDO, Ivan. **Memórias. Estudos históricos [online]**. 1989, vol.3, n.6, pp. 89-112. Disponível em: . Acesso em: 13/07/2017.

JAKUBÍKOVÁ, D. (1999b). **Kultura škol. (Culture of schools.) In Školský management I**. (pp. 71-86). Cheb: Západočeská univerzita.

LAMBRECHT, H.K.; SOUZA, D.M.V; RIBEIRO, D. L., **Objetos evocadores de memórias e de fortalecimento identitário nos museus: o caso do Museu Cláudio Oscar Becker.**, Revista Eletrônica Ventilando Acervos, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 23-40, nov. 2017.

LARROSA, Jorge. **Pedagogia profana**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2005.

LERNER, W. **Competência é essencial na administração**. São Paulo: Global, 2002.

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

_____, **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LOPES, A. P. P. C; **TCC - Gestão Escolar**, Lins – SP, 2013

LÜCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petropolis, RJ: Vozes, 2008

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

- LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. **Memória e cultura material: documentos pessoais no espaço público**. Estudos Históricos, Rio de Janeiro, v. 11, p. 89-103, 1998.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; GOMES, Suely Ferreira Deslandes Romeu (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p.9-29.
- MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Tradução de Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- NERY O.; SCHNEID F.; FERREIRA M.; MICHELON F.; **Caixas de memórias: a relação entre objetos, fotografias, memória e identidade ilustradas em cenas da ficção.**; Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, Vol. 51, N. 1, p. 42-51, jan/abr 2015
- NESSLER, N. C.; **TCC - O Gestor Escolar E Os Desafios Enfrentados Na Função De Direção**; Três Passos, RS-2013.
- NORA, Pierre. **Entre memória e história: a problemática dos lugares**. Projeto História, São Paulo, Projeto História n. 10, dez. 1993.
- NÓVOA, Antônio (Coord.). **Os professores e a sua formação**. 2 ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PARO, Vitor. 1988. **Administração Escolar: introdução crítica**. 3ª. Edição. São Paulo: Cortez.
- _____ **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.
- PINTO, R. J.; **TCC- Memórias das histórias de vida profissional docente de educadoras Jaguarenses**; Jaguarão, 2001.
- QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais: do, indizível ao dizível**. In: VON SIMSOM, Olga de M. (Org.). Experimentos com histórias de vida. São Paulo: Vértice; Revista dos Tribunais, 1988, p. 14-43
- RAMOS, G. V. F. B. **O espaço e o cotidiano: relação dialética marcando a prática pedagógica**. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998. Disponível em: <<http://www.ced.ufsc.br/~nee0a6/RAMOS.pdf>>. Acesso em: 2 jul. 2013.
- RODRIGUES, José Honório. **Filosofia e História**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981.

ROUSSO, Henry. **“A memória não é mais o que era”**. In: AMADO, Janaína & FERREIRA, Marieta. (Coord.). **Usos e abusos de história oral**. Rio de Janeiro: FGV, 1998, p. 93-101.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 12 ed. São Paulo: Libertad, 2009.

SATURNINO, E. L.; **TCC - IMAGEM, MEMÓRIA E EDUCAÇÃO, um estudo sobre modos de ver e lembrar**; POA, 2005

VIEIRA, S. E. **Educação básica: política e gestão escolar**. Fortaleza: Líber Livro, 2008.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado**. Trad. Lólio Lorenço de Oliveira. São Paulo: Paze Terra, 1998.

TRIVIÑOS, A.N.S., **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE 1

Perguntas feitas durante a entrevista com os ex-diretores

RELAÇÃO COM A SECRETARIA
ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

Conquista /
reconhecimento

DILEMAS / DESAFIOS

RELAÇÃO COM A COMUNIDADE
ESCOLAR (CORPO DOCENTE,
DISCENTE, PAIS E COMUNIDADE)

FORMAÇÃO PARA GESTÃO

Fonte: A autora.

APÊNDICE 2
Momentos importantes durante a gestão da Vice Diretora



Fonte: Arquivos da escola.

APÊNDICE 3
Momentos marcantes da gestão de A.S.R



Fonte: Arquivos da escola.

APÊNDICE 4

Uma parte da história do Diretor J.E. B. C.



Fonte: Arquivos da escola.

APÊNDICE 5

Momentos da gestão da escola pública.



Fonte: Arquivos da escola.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(de acordo com as Normas da Resolução nº 196, do Conselho Nacional de Saúde de 10 de outubro de 1996).

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa denominada "Memórias e Histórias de Ex-Diretores da Rede Pública do Município de Feliz. Você foi selecionado para responder a uma entrevista, mas sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador e nem com qualquer setor desta Instituição.

O objetivo deste estudo é analisar as memórias a respeito das conquistas e dilemas dos diretores aposentados, articuladamente com a história e a cultura escolar. Não há riscos relacionados com a sua participação nesta pesquisa.

As informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre a sua participação. Sua colaboração é importante para caracterizarmos as memórias e as histórias de vida dos ex diretores dessa escola. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação. Os resultados serão apresentados e/ou publicações somente com fins científicos ou educativos.

Participar desta pesquisa **não** implicará nenhum custo para você, e, como voluntário, você também não receberá qualquer valor em dinheiro como compensação pela participação.

A participação no estudo consiste em responder pessoalmente a uma entrevista. A orientadora da pesquisa Profª Drª Karla dos Santos Guterres Alves estará à disposição para qualquer esclarecimento sobre o estudo no IFRS – Campus Feliz, e por e-mail karla.alves@feliz.ifrs.edu.br. A pesquisadora Caroline Arnhold também estará disponível pelo tel (51) 99770-7666 ou pelo e-mail carolamandayago@hotmail.com.

Caroline Arnhold

Caroline Arnhold

Aluna do Curso de Especialização em Gestão Escolar
do IFRS – Campus Feliz

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Maria Rosalva Flach

Nome

Data 28/5/19

Maria Rosalva Flach

(assinatura do participante)

DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

A gestão desta instituição de ensino está ciente e autoriza a realização da pesquisa acadêmica denominada “Memórias e Histórias de Ex-Diretores da Rede Pública do Município de Feliz”, que será realizada no Colégio Estadual Professor Jacob Milton Bennemann pela Pós-graduanda Caroline Arnhold do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus Feliz*.

A referida pesquisa tem como objetivo geral analisar as memórias a respeito das conquistas e dilemas dos diretores aposentados, articuladamente com a história e a cultura escolar. De forma específica, buscar-se-á atingir os seguintes objetivos: a) Compreender a cultura escolar por meio das memórias de ex-diretores escolares e suas lembranças a respeito de suas atribuições como gestor; b) Coletar informações documentadas das escolas em que esses diretores atuaram; c) Comparar de forma histórico-crítica as informações dadas pelos diretores e as coletadas nas escolas em que eles atuaram.

A pesquisa, de cunho qualitativo, será realizada através de pesquisa documental e entrevista. As entrevistas terão questões abertas para serem respondidas pelos ex-diretores. A coleta documental será focada em documentos, fotografias, projetos, registros, currículos e programas, materiais informativos da escola, regulamentos, e outros que contribuam com informações sobre a gestão da escola em seus diversos períodos históricos.

A pesquisadora compromete-se em relação a garantia do sigilo e uso dos resultados somente para apresentações e publicações com fins acadêmicos e educativos. Além disso, o resultado final da pesquisa será disponibilizado a instituição pesquisada. A referida pesquisa está em consonância com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Feliz, 28 de maio de 2019.

Maria Rosalva Flach

Assinatura do responsável

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM, AUDIOS E DEPOIMENTOS

Eu MARIA ROSALVA FLACH, CPF 071310540-20,

RG 3008860541, depois de conhecer e entender os objetivos,

procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do

presente termo, a pesquisadora Caroline Arnhold, responsável pela realização da

pesquisa intitulada "Memórias e Histórias de Ex-Diretores da Rede Pública do

Município de Feliz" a realizar filmagens ou gravação de áudio que se façam

necessárias e a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma

das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas filmagens e/ou audios (e seus respectivos

registros digitais e imagens) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(de acordo com as Normas da Resolução nº 196, do Conselho Nacional de Saúde de 10 de outubro de 1996).

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa denominada "Memórias e Histórias de Ex-Diretores da Rede Pública do Município de Feliz. Você foi selecionado para responder a uma entrevista, mas sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador e nem com qualquer setor desta Instituição.

O objetivo deste estudo é analisar as memórias a respeito das conquistas e dilemas dos diretores aposentados, articuladamente com a história e a cultura escolar. Não há riscos relacionados com a sua participação nesta pesquisa.

As informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre a sua participação. Sua colaboração é importante para caracterizarmos as memórias e as histórias de vida dos ex diretores dessa escola. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação. Os resultados serão apresentados e/ou publicações somente com fins científicos ou educativos.

Participar desta pesquisa **não** implicará nenhum custo para você, e, como voluntário, você também não receberá qualquer valor em dinheiro como compensação pela participação.

A participação no estudo consiste em responder pessoalmente a uma entrevista. A orientadora da pesquisa Profª Drª Karla dos Santos Guterres Alves estará à disposição para qualquer esclarecimento sobre o estudo no IFRS – Campus Feliz, e por e-mail karla.alves@feliz.ifrs.edu.br. A pesquisadora Caroline Arnhold também estará disponível pelo tel (51) 99770-7666 ou pelo e-mail carolamandayago@hotmail.com.

Caroline Arnhold

Caroline Arnhold

Aluna do Curso de Especialização em Gestão Escolar
do IFRS – Campus Feliz

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Adelfina Sauthier Ruschel

Nome

Data 17/05/19

Adelfina S. Ruschel

(assinatura do participante)

DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

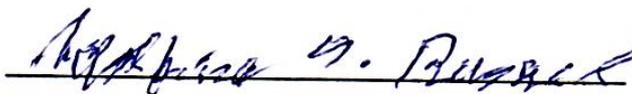
A gestão desta instituição de ensino está ciente e autoriza a realização da pesquisa acadêmica denominada "Memórias e Histórias de Ex-Diretores da Rede Pública do Município de Feliz", que será realizada no Colégio Estadual Professor Jacob Milton Bennemann pela Pós-graduanda Caroline Arnhold do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus Feliz*.

A referida pesquisa tem como objetivo geral analisar as memórias a respeito das conquistas e dilemas dos diretores aposentados, articuladamente com a história e a cultura escolar. De forma específica, buscar-se-á atingir os seguintes objetivos: a) Compreender a cultura escolar por meio das memórias de ex-diretores escolares e suas lembranças a respeito de suas atribuições como gestor; b) Coletar informações documentadas das escolas em que esses diretores atuaram; c) Comparar de forma histórico-crítica as informações dadas pelos diretores e as coletadas nas escolas em que eles atuaram.

A pesquisa, de cunho qualitativo, será realizada através de pesquisa documental e entrevista. As entrevistas terão questões abertas para serem respondidas pelos ex-diretores. A coleta documental será focada em documentos, fotografias, projetos, registros, currículos e programas, materiais informativos da escola, regulamentos, e outros que contribuam com informações sobre a gestão da escola em seus diversos períodos históricos.

A pesquisadora compromete-se em relação a garantia do sigilo e uso dos resultados somente para apresentações e publicações com fins acadêmicos e educativos. Além disso, o resultado final da pesquisa será disponibilizado a instituição pesquisada. A referida pesquisa está em consonância com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Feliz, 17 de maio de 2019.



Assinatura do responsável

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM, AUDIOS E DEPOIMENTOS

Eu Adolfina Sauthier Ruschel, CPF 094.815.080-72,
RG _____, depois de conhecer e entender os objetivos,
procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar
ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do
presente termo, a pesquisadora Caroline Arnhold, responsável pela realização da
pesquisa intitulada "Memórias e Histórias de Ex-Diretores da Rede Pública do
Município de Feliz" a realizar filmagens ou gravação de áudio que se façam
necessárias e a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma
das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas filmagens e/ou audios (e seus respectivos
registros digitais e imagens) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos
(livros, artigos, slides e transparências), em favor da pesquisadora, acima
especificada, obedecendo ao que está previsto nas leis vigentes no país.

Feliz, 17 de maio de 2019.

Adolfina S. Ruschel
Participante da pesquisa

Caroline Arnhold
Pesquisador responsável pela pesquisa

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(de acordo com as Normas da Resolução nº 196, do Conselho Nacional de Saúde de 10 de outubro de 1996).

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa denominada "Memórias e Histórias de Ex-Diretores da Rede Pública do Município de Feliz. Você foi selecionado para responder a uma entrevista, mas sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador e nem com qualquer setor desta Instituição.

O objetivo deste estudo é analisar as memórias a respeito das conquistas e dilemas dos diretores aposentados, articuladamente com a história e a cultura escolar. Não há riscos relacionados com a sua participação nesta pesquisa.

As informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre a sua participação. Sua colaboração é importante para caracterizarmos as memórias e as histórias de vida dos ex diretores dessa escola. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação. Os resultados serão apresentados e/ou publicações somente com fins científicos ou educativos.

Participar desta pesquisa não implicará nenhum custo para você, e, como voluntário, você também não receberá qualquer valor em dinheiro como compensação pela participação.

A participação no estudo consiste em responder pessoalmente a uma entrevista. A orientadora da pesquisa Prof^a Dr^a Karla dos Santos Guterres Alves estará à disposição para qualquer esclarecimento sobre o estudo no IFRS – Campus Feliz, e por e-mail karla.alves@feliz.ifrs.edu.br. A pesquisadora Caroline Arnhold também estará disponível pelo tel (51) 99770-7666 ou pelo e-mail carolamandayago@hotmail.com.

Caroline Arnhold

Caroline Arnhold

Aluna do Curso de Especialização em Gestão Escolar
do IFRS – Campus Feliz

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

João Elton Braum Colling

Nome

Data 18/09 2019

[Assinatura]

(assinatura do participante)

DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

A gestão desta instituição de ensino está ciente e autoriza a realização da pesquisa acadêmica denominada “Memórias e Histórias de Ex-Diretores da Rede Pública do Município de Feliz”, que será realizada no Colégio Estadual Professor Jacob Milton Bennemann pela Pós-graduanda Caroline Arnhold do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus Feliz*.

A referida pesquisa tem como objetivo geral analisar as memórias a respeito das conquistas e dilemas dos diretores aposentados, articuladamente com a história e a cultura escolar. De forma específica, buscar-se-á atingir os seguintes objetivos: a) Compreender a cultura escolar por meio das memórias de ex-diretores escolares e suas lembranças a respeito de suas atribuições como gestor; b) Coletar informações documentadas das escolas em que esses diretores atuaram; c) Comparar de forma histórico-crítica as informações dadas pelos diretores e as coletadas nas escolas em que eles atuaram.

A pesquisa, de cunho qualitativo, será realizada através de pesquisa documental e entrevista. As entrevistas terão questões abertas para serem respondidas pelos ex-diretores. A coleta documental será focada em documentos, fotografias, projetos, registros, currículos e programas, materiais informativos da escola, regulamentos, e outros que contribuam com informações sobre a gestão da escola em seus diversos períodos históricos.

A pesquisadora compromete-se em relação a garantia do sigilo e uso dos resultados somente para apresentações e publicações com fins acadêmicos e educativos. Além disso, o resultado final da pesquisa será disponibilizado a instituição pesquisada. A referida pesquisa está em consonância com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Vale Real, 18 de Maio de 2019.


Assinatura do responsável

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM, AUDIOS E DEPOIMENTOS

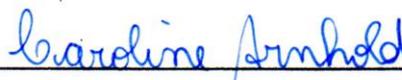
Eu João Elbulo Maurício Colling, CPF 24095958049,
RG 5023080731, depois de conhecer e entender os objetivos,
procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar
ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do
presente termo, a pesquisadora Caroline Arnhold, responsável pela realização da
pesquisa intitulada "Memórias e Histórias de Ex-Diretores da Rede Pública do
Município de Feliz" a realizar filmagens ou gravação de áudio que se façam
necessárias e a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma
das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas filmagens e/ou audios (e seus respectivos
registros digitais e imagens) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos
(livros, artigos, slides e transparências), em favor da pesquisadora, acima
especificada, obedecendo ao que está previsto nas leis vigentes no país.

Valéria, 18 de Maio de 2019.



Participante da pesquisa



Pesquisador responsável pela pesquisa

