

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**AS APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS ENTRE  
A GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO E AS  
CULTURAS JUVENIS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Marcio Salles da Silva**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2010**

**AS APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS ENTRE A GESTÃO ESCOLAR NO  
ENSINO MÉDIO E AS CULTURAS JUVENIS**

Por

**Marcio Salles da Silva**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional Área de  
Concentração em Gestão da Organização Escolar, na Universidade Federal de Santa Maria  
(UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de

**Especialista em Gestão Educacional**

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Liliana Soares Ferreira

Santa Maria, RS, Brasil.

2010

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Educação**  
**Curso de Especialização em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**AS APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS ENTRE A GESTÃO ESCOLAR NO  
ENSINO MÉDIO E AS CULTURAS JUVENIS**

elaborada por

**Marcio Salles da Silva**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Liliana Soares Ferreira, Dr<sup>a</sup>.** (UFSM)  
(Presidente/Orientador)

---

**Elisete Medianeira Tomazetti, Dr<sup>a</sup>** (UFSM)

---

**Clóvis Renan Jacques Guterres, Dr.** (UFSM)

Santa Maria, 22 de março de 2010.

## AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas que contribuíram para a concretização desta monografia, algumas mais próximas, no cotidiano, e outras, mesmo distantes, participaram ativamente no incentivo e/ou direcionamento teórico.

Ao Pai João Osmar e à Mãe Clara Rosane, pelo apoio e carinho em todos os momentos do processo; sem a participação de vocês não seria possível completar esse ciclo de meu desenvolvimento profissional.

À amiga e professora Liliana Soares Ferreira, pelo auxílio, disponibilidade, paciência e interesse na coerência teórica que foi determinante para a concretização da escrita.

Aos membros da banca examinadora, professores Elisete e Clóvis pelos direcionamentos teóricos, disponibilidade e interesse.

À colega e amiga Vanderléia Maschio, pelas conversas acadêmicas que virtuais se fizeram pela distância de nossas atuações profissionais. À amiga Simone Dias pelo apoio e auxílio para a confecção do escrito.

Ao Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai (IDEAU), por ter proporcionado o começo de minha docência acadêmica.

À Universidade Federal de Santa Maria, em especial ao Centro de Educação com o Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional e seus professores.

Enfim, às pessoas que conheci pelos diversos lugares onde estive e certamente influenciaram em minha constituição histórica como um ser humano do mundo, que escolheu esta teoria e pesquisa para o curso de Especialização em Gestão Educacional.

MUITO OBRIGADO!!!

## RESUMO

Monografia de Especialização

Curso de Especialização em Gestão Educacional

Universidade Federal de Santa Maria

### **AS APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS ENTRE A GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO E AS CULTURAS JUVENIS**

AUTOR: MARCIO SALLES DA SILVA

ORIENTADORA: LILIANA SOARES FERREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 22 de março de 2010.

**Palavras chave:** Gestão escolar, Ensino Médio, Culturas juvenis

A gestão escolar evidencia-se na dinâmica organizacional das relações entre os sujeitos do processo educacional, para direcionar as ações pedagógicas. Em um dos níveis da educação escolar, o Ensino Médio, as culturas jovens se mesclam com seus pares, interagem com a comunidade escolar e, também, se apresentam no mundo atual em incertezas de perspectivas futuras. A partir dessa problemática, este estudo objetivou investigar sobre a gestão escolar no Ensino Médio da “Escola Pública em Busca dos Saberes” e sua aproximação com a cultura juvenil, dos turnos da manhã e da noite. Esta investigação teve como base o enfoque qualitativo e tipo assumido de pesquisa foi o estudo de caso. Os participantes foram três professoras gestoras, sendo uma diretora e duas vice-diretoras dos turnos manhã e noite da Escola Pública em Busca dos Saberes. O instrumento utilizado para a coleta de informações foi uma entrevista semi-estruturada, a qual foi gravada, transcrita e, posteriormente interpretada através da análise de conteúdo. Concluímos que as perspectivas futuras para a cultura juvenil são permeadas pelas imposições sociais identificadas, principalmente, na economia globalizada, que restringe a oferta de empregos e em contrapartida a inserção dos jovens no mercado de trabalho. A educação voltada para o diálogo exige o compromisso social e moral dos gestores, professores e funcionários, assim os alunos desenvolvem um sentimento de importância e respeito e, em contrapartida, pela escola, que se refaz em sua capacidade de transformação e adaptação às imposições que as políticas educacionais e sociais projetam para sua atuação na comunidade.

**ABSTRACT**

Monograph of Specialization  
Specialization Course in Educational Management  
Federal University of Santa Maria

**THE APPROACHES AND THE DETACHMENTS BETWEEN THE SCHOOL  
MANAGEMENT IN THE MIDDLE SCHOOL AND THE YOUTH CULTURE**

AUTHOR: MARCIO SALLES DA SILVA

ADVISER: LILIANA SOARES FERREIRA

Date and Local of the defense: Santa Maria, March 22<sup>nd</sup>, 2010.

**Keywords:** School Management, Middle School, Youth Culture

The school management it is evident in the organizational dynamics of the relations between the subjects of the educational process, to direct the teaching activities. In one of the levels of school education, the Middle School, the young cultures mingle themselves with their peers, interact with the school community and also present themselves in today's world in uncertainties of future prospects. From this problem, this study aimed to investigate about the school management in the Middle School of the "Public School in Search of Knowledge" and its approach to youth culture, in the morning and evening. This research was based on a qualitative focus and as type of research was given the case study. Participants were three managers' teachers, being one the principal and two deputy directors of the morning and evening shifts of the Public School in Search of Knowledge. The instrument used to collect information was a semi-structured interview, which was taped, transcribed and then interpreted through content analysis. We conclude that the future prospects for the youth culture are permeated by social constraints identified, especially in the globalized economy, which restricts the supply of jobs and against the inclusion of youth in the labor market. The education oriented to the dialogue requires the social and moral commitment of managers, teachers and staff, so students develop a sense of importance and respect and, in return, by the school, which is renewed in its capacity for transformation and adaptation to the impositions that the educational and social policies design for his performance in the community.

**LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES**

<b>APÊNDICE .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>56</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Gestão escolar.....	6
2.2 Culturas juvenis e identidade.....	10
2.3 Juventude, educação e trabalho .....	14
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
3.1 Campo de investigação.....	17
3.2 Instrumentos de pesquisa.....	20
3.3 A técnica de análise de conteúdo.....	20
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1 Gestão Escolar .....	22
4.1.1 Compreensão de gestão escolar.....	22
4.1.2 A trajetória da gestão escolar no Ensino Médio .....	24
4.1.3 Como a gestão se concretiza na prática.....	25
4.1.4 A gestão escolar e sua colaboração com a educação dos jovens.....	28
4.1.5 Outras possibilidades de intervenção da gestão escolar no Ensino Médio .....	30
4.1.6 As limitações no âmbito da gestão escolar.....	32
4.1.7 Perspectivas futuras para a gestão escolar.....	36
4.2 Culturas Juvenis.....	37
4.2.1 Compreensão de cultura juvenil .....	37
4.2.2 As culturas existentes no Ensino Médio da escola.....	39
4.2.3 A participação dos jovens no contexto da escola .....	41
4.2.4 As interações da gestão escolar com a cultura juvenil .....	43
4.2.5 Perspectivas futuras para a cultura juvenil .....	45
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>



## 1 INTRODUÇÃO

No pequeno Município Gaúcho (nome fictício) com relevo peculiar, onde o bairro central está situado entre os morros, assemelhando-se a um vale. Neste bairro, centralizam-se as casas de comércio, agências bancárias e a escola de Ensino Médio. Os demais bairros, mais populosos, localizam-se acima dos morros e conhecidos como periferias urbanas.

A população do Município Gaúcho conta com 16.509 habitantes – 8.073 homens e 8.436 mulheres – dos quais 13.645 residem na área urbana e 2.864 no meio rural. Ressalta-se ainda que 12.275 são jovens e adultos (15 anos ou mais), e destes 8.397 têm mais de 30 anos de idade, equivalendo a 50,86% da população total (PPP, 2007).

Nos registros históricos encontrou-se que a população total do Município Gaúcho diminuiu com o passar das décadas, pois havia 28.118 habitantes em 1980 e 20.042 habitantes em 1991 (PPP, 2007). Como principal causa ocorreu o êxodo rural para suprir a demanda de trabalho das indústrias do setor de couro e bebidas que ali se instalaram. Em contrapartida, estas mesmas indústrias entraram em processo de falência e finalizaram suas atividades, proporcionando o desemprego para grande parte da população. Assim, o Município Gaúcho não mais ofereceu condições para a subsistência das famílias que nele se instalaram, o que proporcionou a migração de parte destas famílias para outros municípios em busca de empregos.

As dificuldades de oferta e procura de emprego do Município Gaúcho se assemelham, em devidas proporções, às encontradas nos grandes centros urbanos, onde as oportunidades não suprem a demanda da população o que culmina no aumento da pobreza nas periferias urbanas e em contrapartida da criminalidade. Inclusive, no Município Gaúcho, em alguns morros, onde se localizam os bairros mais distantes do

centro da cidade, há sérios problemas de distribuição e consumo de drogas ilícitas e pequenos furtos.

A escola em um pequeno Município Gaúcho, em seu Ensino Médio, é constituída de sujeitos que interagem entre si, oriundos de culturas que se mesclam. Sujeitos estes que se apresentam no mundo atual com incertezas de perspectivas futuras, na insegurança das instituições sociais, nas relações plurais, desregulamentadas, flexíveis e competitivas, nas quais vigora o capitalismo exacerbado, formando uma sociedade individualizada.

Nessa instituição, segundo Lück (2000), a gestão escolar constitui dimensão e enfoque de atuação que objetivam promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Do mesmo modo, as convivências no ambiente da escola acontecem entre diferentes grupos representativos como os alunos, que são a razão de existência da instituição educacional, os professores, os funcionários, as pessoas responsáveis pelos alunos, a direção da instituição educacional em sua gestão, ou seja, a comunidade escolar. Pode-se afirmar, inclusive, que a instituição escolar é sequencialmente ordenada, para seus estudantes, na crescente faixa etária, geralmente dividida em seriações, dando seu início com a educação infantil, após o ensino fundamental e médio, constituindo assim o ensino básico.

No caso específico do Ensino Médio, a coletividade dos alunos é composta pelas individualidades dos seus integrantes, que históricos se fizeram, desde o começo de sua existência e na contínua trajetória dos dias atuais. As múltiplas dimensões da interação entre os jovens formam-se, ao seu tempo, no individual ou no coletivo, por afinidades em culturas diversas.

Para aprofundar aspectos relacionados à juventude, como grupo de sujeitos que transitam no ambiente escolar, busca-se em Spósito (1997) que, ao optar por orientações de trabalhos na área demográfica, delimita juventude, em seu conjunto amplo, como pessoas que compõem a faixa etária dos 15 aos 24 anos.

Desse modo caracterizados, os jovens transitam nos espaços sociais e convivem com a instabilidade da vida cotidiana, quanto às questões étnicas, políticas,

econômicas e culturais, na constante transformação, pela influência da globalização e suas conseqüências. Assim sendo, Pais (1990) alerta que existem diferenças entre a definição de juventude como problema social e a definição da juventude como problema para a análise sociológica.

A inter-relação entre sociedade, escola e juventude ante a perplexidade em eventos do mundo volátil e mutante, ao passo em que Bauman (2001) descreve o perverso processo de liquefação da modernidade, com o esfacelamento e derretimento de suas estruturas sólidas e resistentes, e a individualidade se sobressai na flexibilidade, como capacidade de adaptação às incertezas do futuro, do caos da globalização à privatização da vida política, em um processo tempestuoso, não permitindo a ninguém transformar a sociedade como um todo.

Nesse contexto a escola é instituição que possui objetivos pedagógicos e filosóficos voltados para educação de sujeitos oriundos de culturas na interação dos acontecimentos em sociedade. Por esses motivos, os problemas sociais relativos às culturas jovens são destacados nas conferências promovidas pela gestão escolar.

Cabe destacar também que a interação entre os pares forma, de acordo com Dayrell (2007), o lugar social, o que vai determinar, em parte, os limites e as possibilidades com os quais constroem uma determinada condição juvenil. Condição esta que se relaciona intrinsecamente com a organização social que os cerca, gerando temas polêmicos, tais como: a situação e condição financeira, a oferta de trabalho, as relações com sua instituição familiar, a paternidade precoce, as relações com o grupo no qual frequentam, seus valores, ou seja, fatores que determinam, em muitos casos, a escolha pela afinidade com pessoas ou grupos de pessoas, formando assim, a cultura juvenil.

O Ensino Médio é o ponto de encontro dos jovens e suas culturas para integrarem-se com o ambiente educacional. Local este que implementa as políticas educacionais e projetos pedagógicos com gestão democrática contemplando, assim, as diretrizes e políticas públicas, que vigoram conforme a necessidade das diversas representações sociais.

Ganham relevância, conforme Dayrell (2007), os grupos culturais que são os poucos espaços de construção de uma auto-estima, possibilitando-lhes identidades positivas, ao mesmo tempo em que as práticas culturais juvenis não são homogêneas e se orientam conforme os objetivos que as coletividades juvenis são capazes de

processar, num contexto de múltiplas influências externas e interesses produzidos no interior de cada agrupamento específico.

Como as relações juvenis são oriundas das interações sociais, os diferentes períodos históricos distinguem a cultura juvenil em transformação constante, devido às diferentes facetas ao longo dos tempos. Como exemplo, as interações e comportamentos dos jovens no Brasil em recente período ditatorial, de 1964 a 1985, com repressão e retaliação aos movimentos estudantis contrários ao *status quo*, como no governo do então primeiro presidente do regime militar, Castelo Branco que “proibiu atividades políticas dos estudantes [...] foi complacente com as arbitrariedades da linha dura, não teve forças para enfrentá-la e permitiu, assim, que o grupo de pressão fosse conquistando, paulatinamente, mais espaço e poder” (FICO, 2004, p. 33), eram distintos das ações da juventude na contemporaneidade, em relação aos descendentes consaguíneos após ditadura militar e à sociedade brasileira em sua historicidade recente.

Tanto escola como os jovens pertencem ao sistema social e político que permeiam o cotidiano das instituições e pessoas. Devido à transitoriedade dos acontecimentos sociais, principalmente no viés econômico, proporcionado pelo sistema capitalista, as instituições educacionais e as culturas urbanas se transformam conforme os limites transitórios que a vida em sociedade lhes proporciona.

A escola, através de suas normativas e regras, construídas ou pré-determinadas pela legislação vigente, ou na diversidade de formação profissional dos sujeitos que nela trabalham, possui autonomia quanto à implementação dos objetivos, valores e metas de ensino, uma instituição com cultura própria.

Os jovens, em constante transformação e provenientes de diferentes culturas, constituídos na instituição família de distinta configuração e, na maioria dos casos, carregada de problemas de natureza econômica, revelam a condição juvenil em suas múltiplas dimensões. Assim, o jovem ao conviver com seus pares, nas turmas da escola, nas quais vários alunos participam de atividades e/ou compartilham de uma organização espacial em comum demandam, a “constante relação das duas identidades, a dimensão incompatível de ambas – eu-individual (de ser como ninguém) e do eu-social (de ser igual a todos) -, deve ser colocado um processo de permanente busca de equilíbrio” (KUNZ, 2001, p.142).

O ambiente escolar proporciona, o “entrecruzamento de culturas” (PÉREZ GÓMEZ, 2001), externas e internas ao seu meio, na representação dos jovens que freqüentam o Ensino Médio. Porém, as atividades cotidianas dos jovens delimitam as

especificidades educacionais para uma população ou outra, ou seja, os jovens que estudam no Ensino Médio no turno da manhã demandam especificidades diferentes dos jovens que estudam no turno da noite. Isso, devido ao fato de que os jovens estudantes do noturno enfrentam, geralmente, carga horária diária de trabalho nas empresas urbanas.

A realização desse trabalho, embasada nesses pressupostos, está organizada em torno da seguinte problematização: A gestão escolar da “Escola Pública em Busca dos Saberes” (nome fictício atribuído à escola onde se realizou essa pesquisa) ao gerir a dinâmica do Ensino Médio como um todo, na aproximação com a comunidade escolar, preocupada com os problemas sociais e econômicos promovidos pela globalização que dificulta a inclusão das culturas jovens na sociedade, implementa ações educacionais que visam à participação das culturas jovens nos diferentes turnos?

Assim, o objetivo geral do presente estudo foi “investigar a gestão escolar no Ensino Médio da Escola em Busca dos Saberes e sua aproximação com a cultura juvenil, dos turnos da manhã e da noite”.

Para tanto, os objetivos específicos foram os seguintes: conhecer a gestão escolar do Ensino Médio da escola pública de um Município Gaúcho; compreender o significado da gestão escolar, para as diretoras, e como se concretiza na prática; compreender a cultura juvenil na perspectiva dos gestores escolares em diferentes turnos organizados pela instituição escolar; e entender as possibilidades, dificuldades e perspectivas da atuação dos gestores educacionais com relação à cultura juvenil.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Passar-se-á, a partir desse trecho do trabalho, a descrever os entendimentos sobre as principais categorias implicadas na sua realização, tendo como centralidade a gestão escolar. Para tanto, apresentar-se-á o diálogo com diversos autores e com um em especial: Bauman<sup>1</sup>. Escolheu-se este autor como referência teórica devido a perceber-se, no contexto de sua produção, uma abordagem da Modernidade como sendo não acabada, tampouco superada, mas liquefeita, transformada, e o que está por vir, ainda em processo. Também, por transitar em temáticas como identidade, comunidade, sociedade, trabalho, globalização e educação para conduzir sua teoria em que as estruturas sólidas e pesadas das instituições se esfacelam e, ao virarem líquidos e leves, estes inundam cada vez mais os espaços sociais.

### 2.1 Gestão escolar

A escola pública é instituição com ação própria, relativa à sua atuação na sociedade, portadora de normas e regras que visam a conduzir as interações entre os estudantes e seus funcionários. Essas normas e regras podem ser externas ao ambiente escolar, como procedentes da legislação vigente e de resoluções governamentais, ou internas, quando construídas na autonomia que é concedida a instituição.

A gestão da escola se defronta cotidianamente com as diferentes e complexas interações dos seus sujeitos, ao mesmo tempo em que possui posicionamento educacional radicado na construção democrática por seus segmentos, representantes da comunidade escolar. Assim, a escola é uma instituição educacional e, para tanto, possui

---

1 Zygmunt Bauman, sociólogo polonês, iniciou sua carreira na Universidade de Varsóvia, onde teve artigos e livros censurados e em 1968 foi afastado da universidade. Logo em seguida emigrou da Polônia, reconstruindo sua carreira no Canadá, Estados Unidos e Austrália, até chegar à Grã-Bretanha, onde em 1971 se tornou professor titular da Universidade de Leeds, cargo que ocupou por vinte anos. Responsável por uma prodigiosa produção intelectual, recebeu os prêmios Amalfi (em 1989, por sua obra *Modernidade e Holocausto*) e Adorno (em 1998, pelo conjunto de sua obra). Atualmente é professor emérito de sociologia das universidades de Leeds e Varsóvia. Tem mais de dez obras publicadas no Brasil por Jorge Zahar Editor, todas elas de grande sucesso, dentre as quais pode-se destacar *Modernidade Líquida*, *Globalização: as conseqüências humanas* e *Mal Estar da Pós-Modernidade*.

crenças políticas quando delimita suas ações em um processo integrativo com os sujeitos, que convivem neste ambiente.

Tais crenças políticas, adotadas pela escola em sua gestão educacional, interagem reciprocamente com a teoria educacional assumida pelos professores como maneira de orientar as ações de convivência estabelecidas com a comunidade.

A legislação construiu normas e princípios para constituir a democracia nas escolas públicas:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: 1. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; 2. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalente. [...] os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira [...] (BRASIL, 1996).

Tais resoluções proporcionam maior interação da escola com a comunidade em que participa, além de promover a construção de projeto pedagógico próprio, abrangendo a dinâmica formativa dos profissionais da escola para transpor os saberes tendo em vista as ações democráticas voltadas para a orientação e mediação do ensino.

A liberdade de gestar a escola pública é vigiada pelas resoluções, normativas e mudanças no enfoque político dos governos públicos, isso provoca certos constrangimentos quanto à autonomia na educação que está associada a limitações de suas ações.

Todas as iniciativas de política educacional, apesar de sua aparente autonomia, têm um ponto em comum: o empenho em reduzir custos, encargos e investimentos públicos, buscando senão transferi-los e/ou dividi-los, com a iniciativa privada e organizações não governamentais (ROSSI, 2001, p. 96).

O sistema educacional brasileiro, através de diferentes representações governamentais, demanda restrições quanto às ações deliberativas das instituições escolares. Assim, possui maior controle sobre os investimentos públicos que são realizados na educação. Isto acontece ao mesmo tempo em que as informações veiculadas pelos os órgãos públicos sobre seus investimentos em educação são diluídos e/ou desconhecidos da população.

Tais deliberações sobre os sistemas de ensino geram certo desconforto para a gestão educacional, pois obrigatoriamente os gestores devem acatar os desmandos governamentais passando, assim, a organizar e redimensionar os objetivos e as metas definidas pela autonomia que até então a escola se utilizava, ou seja, a escola continua

com sua autonomia, mas deve defini-la internamente a partir das imposições externas ao seu meio.

Lück (2007) apresenta a evolução da gestão educacional ao considerar os problemas globais que demandam ações conjuntas e participativas, associadas à autonomia competente. Assim, ela construiu uma definição de gestão educacional, para suprir a demanda funcional que lhe confere, ou seja, corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

As ações coletivas no âmbito da educação são, assim, mediadas pela gestão educacional e proporcionam espaço para debates sobre a diversidade cultural dos sujeitos que interagem na escola. As trocas de vivências educacionais e sociais contidas nestes debates produzem deliberações para gestar as convivências entre professores, educandos, funcionários e pessoas responsáveis pelos educandos, além de definir a perspectiva teórica a ser adotada pela escola.

A escola para posicionar-se através de estratégias de ensino a serem adotadas por seus professores realizará pesquisas em consulta a comunidade em que está inserida, com o objetivo de conhecê-la e direcionar as ações educacionais. Para tanto, não basta apenas conhecer somente a comunidade à sua volta, mas também as questões sociais que, principalmente, de ordem econômica, retratadas na vida para o consumo do mundo globalizado, provoca as transformações sociais que a sociedade contemporânea enfrenta nas esferas da vida pública, privada, nos relacionamentos humanos, do trabalho, estado e instituições sociais.

Bauman (2001) descreve tal momento através da metáfora da “fluidez” ou “liquidez”, ou seja, a profunda mudança que o advento da “modernidade líquida” produziu na condição humana. Isto se fez, conforme o autor, a partir do esfacelamento das instituições sociais sólidas representados por sua concretude em estruturas firmes, das instituições duradouras, com tradição, ou seja, a armadura protetora forjada de crenças e lealdades, tais como o estado de bem-estar, da família, das relações de



trabalho, da comunidade, que são invadidos em velocidade cada vez mais acelerada pelo fenômeno da liquefação.

A economia globalizada, em suas relações de poder, interfere na política de vida quando objetiva a unificação das culturas em proveito de seu fortalecimento. Através da ênfase no consumidor. Assim, a individualidade na aquisição de bens imóveis e móveis, para a manutenção do status, torna-se questão central para o debate sobre os problemas sociais gerados a partir da liberdade e segurança, cada vez mais ambíguos na sociedade.

As pressões provêm seja do alto (do governo que pretende acompanhar os caprichosos e voláteis movimentos no mundo econômico), seja de baixo (dos estudantes, expostos igualmente às caprichosas demandas do mercado de trabalho e desconcertados por sua natureza aparentemente casual e imprevisível) (BAUMAN, 2009, p. 670).

No exercício da gestão escolar do Ensino Médio, a cultura juvenil e as perspectivas futuras, para a juventude, são confrontadas cotidianamente. A cultura juvenil relaciona-se com os acontecimentos presentes, na escolha dos jovens sobre as afinidades e identidades assumidas individualmente e/ou coletivamente nas tribos juvenis. As perspectivas futuras referem-se às oportunidades do mercado de trabalho, em longas jornadas, que exigem o domínio de tecnologias, a instabilidade de emprego da iniciativa privada, ou seja, as incertezas da empregabilidade pairam sob a sustentabilidade juvenil. Segundo Bauman (2009, p. 667), “a arte de viver em um mundo ultrassaturado de informações ainda deve ser aprendida, assim como a arte ainda mais difícil de educar o ser humano neste novo modo de viver”. A inserção social dificultada, em suas escassas oportunidades para os jovens, gera desafios constantes para a gestão escolar e demais professores, na tentativa de reverter esse panorama.

Os conhecimentos são propagados, ao mesmo tempo, em diversos locais no planeta, numa velocidade sem precedentes, oriundas de diversas áreas como os descobrimentos tecnológicos, biológicos e vinculados à saúde ou sobre eventos políticos, econômicos, sociais e culturais. Tais conhecimentos são projetados no panorama da globalização e em suas devidas proporções, alteram, sem prerrogativas, a maneira de viver humano nos mais distantes guetos do planeta.

Não nos preocupamos com a velocidade impressionante com que o conhecimento muda de ritmo, o conhecimento precedente envelhece e o novo, recém-nascido, é destinado a envelhecer do mesmo modo: a volatilidade do mundo líquido, parcamente integrado e multicêntrico, faz com que cada um dos episódios sucessivos dos projetos conduzidos na vida requeiram uma série de competências e informações que tornam vãs as competências pregressas e as informações memorizadas (BAUMAN, 2009, p. 669-670).

Os saberes escolares se tornam interessantes para os jovens quando relacionados com sua vida cotidiana, assim os conhecimentos e eventos gerados no mundo globalizado e que interferem de alguma maneira em suas vidas também são passíveis de serem analisados e interpretados pela instituição escolar. Para isso, faz-se necessária a inter-relação dos saberes das disciplinas da escola com os conhecimentos e eventos que a globalização promove. Valorizando, assim, a flexibilidade perante a rígida seqüência dos saberes das disciplinas escolares.

Segundo Bauman (2009, p. 680) “no ambiente líquido-moderno, a educação e o aprendizado, [...] devem ser contínuos e permanentes”. O conhecimento está em constante transformação em decorrência de novas descobertas, achados, pesquisas e estudos. Cabe ao professor atualizar-se e interagir com as ciências num processo de busca contínua dos novos saberes. A gestão educacional ao identificar as carências formativas dos docentes, deve promover no ambiente da escola, a educação contínua como maneira de aproximar as culturas jovens dos saberes escolares. “Não é preciso atualizar só as capacidades técnicas, não é só a educação voltada para o trabalho que precisa ser permanente. O mesmo vale, com uma urgência ainda maior, para a educação para a cidadania” (BAUMAN, 2009, p. 681).

As ações da escola, explícitas em seu projeto pedagógico, para a sociabilidade dos educandos são mediadas através do diálogo na resolução de conflitos que ocorrem no ambiente da escola. Assim, a aceitação, na boa convivência, das demais culturas representadas na exteriorizada identidade dos sujeitos. Somos inconclusos, em constante transformação, transeuntes do mundo globalizado, sem restrições espaciais, com vocação para a liberdade com responsabilidade e esperançosos pela paz entre os povos.

## **2.2 Culturas juvenis e identidade**

Os jovens preenchem os espaços sociais, na transitoriedade que lhes cabe no mundo globalizado, em busca de descobertas com o objetivo da afinidade ou identificação que se originam em outros jovens, formando um ambiente amistoso para interações.

A distinção entre juventude e adolescente se dá de forma intercambiável, ou seja, através de comunicação recíproca, para designar um e outro.

Atualmente, a definição da juventude passa por dificuldades de várias ordens, a considerar, que delimitá-la como uma fase de transição implica em desconsiderar que todas as etapas da vida também são transitórias. Além disso, pensar o jovem como aquele “que ainda não é”, como aquele que está em constante preparação para o futuro é ignorar o sentido e as ações de sua vida presente, tanto para a sociedade quanto para ele próprio. Podemos afirmar, então, que a característica mais proeminente da juventude é sua própria complexidade (VALE; SALLES, 2007).

Sobre a adolescência, Jerusalinsky (2004) a caracteriza independente da idade, como a fase da “indecisão” que se encontra *na beira de se decidir*, um estado de instabilidade visível, perceptível, é um estado turbulento, pela iminência da decisão. A adolescência é caracterizada pela passagem da infância para a vida adulta, sem vínculos com um ou outro, e sua afirmação como sujeito da sociedade está entrelaçada com as possibilidades de escolha dos locais onde quer freqüentar.

Assim, as interações que os adolescentes estabelecem nos locais por onde transitam, com seus pares, estão carregadas de sentidos e significados vinculados às culturas exteriorizadas na identidade para uma ou outra forma de expressão.

Os jovens escolhem grupos de interação com cultura própria para tornarem-se adeptos, que no ambiente social são notadas pela conduta, vestimentas, expressão corporal e manifestações sociais.

La “cultura juvenil”, son las prácticas sociales, resultado de la hibridez cultural de su inserción en la modernidad y los medios proporcionados por la globalización, reflejadas dentro de sus espacios propios y dentro de una etapa generacional determinada (VARELA, 2008, p. 88).

A expressividade indica as maneiras dos jovens manifestarem-se no ambiente social, mostrando sua subjetividade através da exteriorização da identidade. Assim, a expressividade dos jovens, na afinidade que lhe demanda, está relacionada com diversos fatores que determinam os ambientes que são freqüentados, podendo ser locais públicos ou particulares, ou seja, pontos de encontros das culturas jovens que se transformam conforme necessitam, para inserção no gueto, no bairro ou na sociedade como todo.

Os jovens possuem necessidade de afirmação perante o outro para que a afinidade seja estabelecida, pelo motivo de auto-segurança quanto é iniciada uma relação de diálogo. Os diálogos ocorrem nas diversas situações de convivência em locais escolhidos, que são delimitados através do consenso. As afinidades estabelecidas demandam que sejam intensas e prazerosas, por se formarem na identificação subjetiva e também como característica do comportamento juvenil.

As culturas jovens diferem-se por aspectos vinculados à exteriorização da expressividade corporal nas suas vestimentas, adereços e acessórios. Entretanto, essa expressividade vincula-se, ou não, aos apelos modistas que a sociedade de consumo veicula através de sua indústria midiática.

Outras maneiras expressivas ocorrem na escolha do gênero e estilo musical, como exemplos, o rock nacional, o rock internacional, o pop, o hip-hop, o funk, o sertanejo, a eletrônica, o pagode, entre outros e também com seus eventos, respectivamente. Podendo vincular-se com movimentos jovens sobre retratações ou exclusão social, no caso das periferias urbanas.

As culturas jovens também se rendem aos apelos do mundo globalizado nas questões relativas ao consumismo, pois conforme Bauman (2001, p. 88), “o consumismo hoje, porém, não diz mais respeito à satisfação das necessidades – nem mesmo as mais sublimes, distantes necessidades de identificação ou a auto-segurança quanto à ‘adequação’”.

Os jovens procuram constantemente a segurança nas relações que estabelecem com outros, o que explica a preocupação com a aceitação. Assim, estar adequadamente inserido às normas e valores da cultura é a principal prerrogativa, seja ela no viés consumista ou não. A identidade juvenil concentra-se na cultura escolhida, porém aceita a segurança nela contida, conforme lhe é oferecido.

Ao investigar sobre as manifestações da vida na sociedade contemporânea Bauman (2005) revela que “as identidades ganharam livre curso, e agora cabe a cada indivíduo, homem ou mulher, capturá-las em pleno vôo, usando seus próprios recursos e ferramentas” (p. 35). Com o anseio de segurança, a identidade se revela em múltiplas facetas, assim corrobora para um período específico, “em nossa época líquido-moderna, em que o indivíduo livremente flutuante, desimpedido, é o herói popular, ‘estar fixo’ – ser ‘identificado’ de modo inflexível e sem alternativa – é algo cada vez mais malvisto” (BAUMAN, Ibid.).

As culturas jovens possuem características diferentes, entretanto algumas semelhanças são notadas ainda mais com a crescente mobilidade dos meios de comunicação em atuais tempos tecnológicos, como exemplo, a partir do advento da internet ocorre a proliferação de textos, imagens, áudios e vídeos com conteúdos sobre as diversas formas de expressividade cultural dos guetos mais distantes.

Outros meios de comunicação tecnológicos, como rádio e televisão, veiculam programações seqüenciais, ordenadas e ininterruptas, assim o ambiente da internet

ganha em dinamicidade pelo acesso facilitado em relação aos serviços que oferece, a partir de correio eletrônico, chat e web. Tendo sua disponibilidade de conteúdos em locais conectados à rede sem limitação quanto ao horário.

Vale, ainda, destacar que a vinculação cultural é reinventada a partir da adesão aos esportes, sendo eles tradicionais ou radicais, entretanto os esportes radicais urbanos ganham cada vez mais adeptos. As manifestações culturais ligadas a temáticas sociais como as questões ecológicas e a discriminação étnica, associada à exclusão social, nas periferias urbanas, que são representadas, como exemplo, pelo rap que é música popular de origem negra. Tais informações (encontradas nos veículos de comunicação) e vinculações (a manifestações culturais) servem como base para que os jovens se apropriem de outras formas expressivas e façam uso conforme lhes é conveniente, a partir da identidade que cabe a ele próprio construir na procura de aspectos identitários na expressividade que os humanos exteriorizam ao conviverem em sociedade.

A “identidade” deve a atenção que atrai e as paixões que gera ao fato de ser um substituto da comunidade, daquele “lar natural” que não está mais disponível no mundo privatizado e individualizado que se globaliza, e que por essa razão pode ser imaginado como um abrigo aconchegante de segurança e confiança, e como tal, ardentemente desejado (BAUMAN, 2008, p. 192).

As associações comunitárias perdem força política quando seus espaços são invadidos pela crescente massificação cultural e econômica da globalização, que objetiva a individualidade para uma vida organizada em torno do consumo.

No momento em que a identidade substitui a comunidade, significa perda de referências dos jovens para a sociabilidade. Isto ocorre, devido ao fato de que a cultura juvenil se especifica em relações apenas entre seus pares, fazendo com que os demais sujeitos da sociedade não compartilhem com as identidades culturais, permanecendo apenas na observação e interpretação que se projetam no de fora para dentro.

Em vez de falar sobre identidades, herdadas ou adquiridas, estaria mais próximo da realidade do mundo globalizado falar de *identificação*, uma atividade que nunca termina, sempre incompleta, na qual todos nós, por necessidade ou escolha, estamos engajados (BAUMAN, 2008, p. 193). A identificação possui conotação mais abrangente sobre a convivência entre as pessoas e suas relações de consumo, visto que, reconhecer-se nos sujeitos sociais ou objetos é principal prerrogativa dos veículos de comunicação de massa e em contrapartida da globalização econômica. A identidade é veiculada a partir da subjetividade de cada pessoa e no ambiente social esta é

exteriorizada na expressividade corporal e cultural, buscando refúgio na aceitabilidade do outro, aflitos pela segurança compartilhada.

### **2.3 Juventude, educação e trabalho**

A escola de Ensino Médio acompanha os jovens, em trajetória social, nas angústias e desejos, para vencer resistências e dificuldades, ou seja, na mobilização de forças e sentimentos com a pretensão de sua inserção no mercado de trabalho e/ou direcionam-se ao ingresso no ensino superior.

As alternativas para inserção no mercado de trabalho estão cada vez mais restritas, devido à concorrência para o preenchimento das poucas vagas oferecidas pela iniciativa privada. Os concursos públicos são opções que são levados em consideração, porém exigem escolaridade elevada, como a conclusão do Ensino Médio, isso, para os cargos de atividades manuais que não exigem formação específica para sua execução.

Novaes (2006) comenta que para o jovem estar fora da escola é sempre uma marca de exclusão social, no entanto ao realizar pesquisas com a população juvenil, constatou que os jovens mais pobres indicam que também não se iludem, não embarcam no “mito da escolaridade”, ou seja, para eles a escola não é vista como garantia de emprego.

O ingresso no ensino superior público não supre a demanda de sua procura, então as instituições superiores privadas ficam com a demanda excedente. Entretanto, nas instituições de ensino superior privada as mensalidades possuem valores impagáveis por parte dos jovens, que conscientes de tal situação, não vislumbram o ensino superior e dedicam-se na procura de empregos para o sustento próprio e de suas famílias.

No Ensino Médio os jovens já empregados geralmente procuram o turno da noite, pois assim podem completar a jornada diária de trabalho e direcionarem-se para a instituição escolar com o objetivo de sua conclusão.

Ao investigar sobre as “instituições sociais” em que os jovens mais confiam, Novaes (2006) verificou que, citam sempre a escola, em contrapartida, são muitos os que se ressentem de não ter ficado mais tempo na escola, vista como um bom lugar para fazer amigos e integrantes da sociabilidade que caracteriza a condição juvenil.

A juventude, na perspectiva futura de sustentabilidade, e o trabalho, na sua disponibilidade em empregabilidade, são tencionados quando um necessita do outro,

nas relações de oferta e procura dos setores da economia brasileira. Assim, a educação surge como a ponte que liga a juventude e o trabalho, ou, quem sabe, permeia as tensões que se estabelecem entre um e outro. Segundo Dayrell (2003, p. 50), “a realidade do trabalho aparece na sua precariedade, expressão da crise da sociedade assalariada, que atinge principalmente os jovens pobres”.

A prematuridade com que os jovens adentram no mercado de trabalho, com pouca idade, soa como problemática social. Isto sem levar em consideração que, para a procura de tal oportunidade está vinculada à necessidade de preservarem suas vidas.

O mercado de trabalho institui condições de exploração para com os candidatos ao preenchimento de vagas, o que se perpetua com seus empregados. Assim, para Bauman (2001), “flexibilidade” é a palavra do dia, que anuncia empregos sem segurança, compromissos ou direitos, que oferecem apenas contratos a prazo fixo ou renováveis, demissão sem aviso prévio e nenhum direito à compensação.

Os jovens não têm dúvidas em seus dilemas sociais, como a permanência na escola ou em procurar uma maneira de sustento. Assim, se submetem a exploração, pouca remuneração e longas jornadas de trabalho, sem ter certeza quanto ao seu futuro. “Os jovens que já trabalham hoje já trabalharam em muitos lugares, com variados vínculos de emprego e em tempos diferenciados” (NOVAES, 2006, p. 109).

Algumas situações atípicas de emprego são proporcionadas por empresas que observam atentamente a legislação com a intenção de diminuição dos encargos destinados ao fisco. Assim, oferecem diversas situações de empregabilidade, principalmente, para os jovens que são pouco conhecedores das relações entre mercado e legislação vigente. Ou, são cúmplices da exploração pelo fato da precisão econômica familiar e restrito mercado de trabalho, tornando-se, tal situação, conveniente apesar do descontentamento.

“Vivendo de “bicos”, a maioria deles vem investindo na possibilidade de sobreviver da atividade artística, ou pelo menos de um trabalho autônomo ligado de alguma forma à área cultural” (DAYRELL, 2003, p. 50). As culturas que os jovens vivenciam fornecem subsídios para projeção artística, entretanto são poucos os que conseguem atrair a atenção dos meios de comunicação de massa e em contrapartida sobreviver dessa iniciativa.

A política de “precarização” conduzida pelos operadores dos mercados de trabalho acaba sendo apoiada e reforçada pelas políticas de vida, sejam elas adotadas deliberadamente ou apenas por falta de alternativas. Ambas convergem para o mesmo resultado: o enfraquecimento e decomposição dos laços humanos, das comunidades e das parcerias (BAUMAN, 2001, p. 187).

Como a oferta de emprego é menor que a procura são muitos os jovens que se encontram à margem da sociedade, com poucas oportunidades de escolha quanto à manutenção de suas vidas. Nesses casos colocam-se disponíveis para ações ilícitas, como pequenos furtos e tráfico de entorpecentes.

As atuações dos sujeitos na sociedade com intencional ênfase para a apropriação ou favorecimento próprio em detrimento as questões públicas, gera descompromisso com sua comunidade e em contrapartida promove a desigualdade social tão evidente nas periferias urbanas.

A escola vivencia cotidianamente os problemas sociais causados pela apropriação da esfera pública e em decorrência de perspectiva individualista, proporcionada pelo mercado consumidor. Assim, “os jovens são convidados a reinventar maneiras e sentidos de inserção produtiva (NOVAES, 2006, p. 109). Nesse caso, a escola ao pesquisar possibilidades de inserir seus jovens no mercado de trabalho fica encarregada de, caso possível, utilizar-se dos saberes docentes para a construção de cursos auxiliares para minimizar dessa problemática.



### 3. METODOLOGIA

Esta investigação teve como base o enfoque qualitativo, pois o conhecimento das questões humanas é irrefutavelmente subjetivo, decorrente dos signos, ações, contextos nos quais os sujeitos estão inseridos e da individualidade das pessoas, assim, procurei responder às indagações da investigação e considerando a natureza social da realidade. A abordagem qualitativa relaciona dinamicamente o mundo real e o sujeito, trazendo vínculos entre o mundo objetivo e a subjetividade.

O tipo assumido de pesquisa foi o estudo de caso, já que Molina (2004, p. 95) nos revela que “o estudo de caso não é em si uma eleição metodológica; é, sobretudo, a eleição de um objeto a estudar”. Assim, o estudo de caso está intimamente relacionado com o objetivo geral a ser pesquisado. Enquanto escolha, previamente submetida à análise de viabilidade para utilização pelo pesquisador.

O objeto de estudo, e, conseqüentemente, o caso a ser estudado, foi o discurso de um grupo de interlocutores, composto por três professoras gestoras de escola pública, sendo elas uma diretora e duas vice-diretoras dos turnos da manhã e noite, há alunos oriundos do Ensino Médio.

Para analisar os dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (apud TRIVIÑOS, 2006, p. 160), é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Assim, foi possível uma técnica para a análise dos dados, com o objetivo de confrontar as entrevistas das três professoras gestoras e a literatura acadêmica contemporânea sobre as temáticas de gestão educacional, gestão escolar, educação, cultura juvenil, trabalho e sociedade.

#### 3.1 Campo de investigação

O local do caso foi a “Escola Pública em Busca dos Saberes”. Localizada em um Município Gaúcho, na região do Alto Uruguai, com população aproximada de

dezesseis mil habitantes, onde especificamente foi contatada a diretora e vice-diretoras, dos turnos da manhã e da tarde, para a realização de entrevistas.

Encontrei no Projeto Político Pedagógico da “Escola Pública em Busca dos Saberes” (PPP, 2007) as informações sobre a região, o município e os aspectos históricos e econômicos, como segue:

- A formação da Região Alto Uruguai faz parte do contexto de atrelamento do Estado do Rio Grande do Sul à economia nacional que gradativamente se articulou ao sistema capitalista mundial;
- O Município Gaúcho foi povoado por indígenas, negros e imigrantes de origem européia;
- Em 1910, a localidade do Município Gaúcho contava com ruas principais, casas comerciais, prestadores de serviço (alfaiate, barbeiro, sapateiro) o que lhe reservava um aspecto urbano. Entre 1924 e 1925, houve mobilizações em torno da emancipação, pois em 1915 passou a ser segundo distrito;
- As principais atividades econômicas do município são: a agricultura, na produção de soja, trigo, milho e leite; a pecuária, com destaque para a suinocultura e a produção de gado bovino e ovino para corte; a indústria, ligada ao setor de couro, bebidas, confecções, metalurgia, madeiras, erva-mate, produtos lácteos e móveis. Produtos de Município Gaúcho são vendidos em todo o território nacional e também são exportados para o Canadá, EUA, França e Alemanha. O município ocupa a segunda economia da região e possui mão-de-obra qualificada em vários setores.

Apoiado nos referenciais históricos e analisando o atual contexto do município, o mesmo possui grande potencial econômico voltado para a agricultura familiar, na zona rural, porém no perímetro urbano são três empresas que ganham destaque, são elas uma empresa de cartão magnético, uma empresa especializada no transporte de cargas (com frota aproximada de cento e cinquenta carretas) e uma faculdade privada (que oferece nove cursos de graduação, três cursos de graduação – tecnólogos, um curso técnico e o Ensino Médio).

Conforme o PPP (2007) os aspectos históricos da “Escola Pública em Busca dos Saberes” foram os seguintes:

- A “Escola Pública Em Busca dos Saberes” iniciou suas atividades no ano de 1962, funcionando em prédio emprestado. No ano de 1968, o Estado (RS)

efetuou a compra do prédio pertencente à Congregação Religiosa. Para atender as necessidades da comunidade, em 1978 passou a funcionar também junto à outra Escola Estadual, (para atender a clientela do 1º grau) no mesmo prédio;

- Em 1977, a Escola Pública Em Busca dos Saberes (de 2º Grau) e a outra Escola Estadual (de 1º Grau) foram unificadas, passando a denominar-se “Escola Pública Em Busca dos Saberes”;
- É a única escola pública de Ensino Médio do município, oferecendo também a modalidade de Educação de Jovens e Adultos – EJA - a qual acolhe, numa proposta teórico-metodológica diferenciada, os sujeitos historicamente excluídos dos processos de escolarização. Mesmo estando numa localização central, atende da educação infantil ao Ensino Médio, crianças, adolescentes, jovens e adultos de todos os bairros da cidade, ainda, do meio rural e de outros municípios vizinhos.

A Escola Pública em Busca dos Saberes tem a seguinte filosofia: “a comunidade escolar propõe-se a contribuir com a construção de um ser humano cidadão, solidário, responsável, fraterno, ético através da produção de um espaço de socialização dos diferentes conhecimentos” (PPP, 2007).

Os sujeitos da investigação receberam designações conforme a função/cargo que ocupavam.

Todas as três professoras entrevistadas possuíam formação em Letras – Língua Portuguesa, a “Diretora” possuía habilitação em Literatura Portuguesa e como língua estrangeira o Inglês, a “Vice-diurno” possuía ênfase em Literatura e como língua estrangeira o Espanhol e a “Vice-noturno” com habilitação em Literatura com pós-graduação em nível de especialização em Interdisciplinaridade.

As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2009, mesmo ano em que havia ocorrido eleições para direção das escolas estaduais do Estado do Rio Grande do Sul.

Próximo às entrevistas a “Diretora” da escola havia conseguido a aposentadoria, ela também sofreu problemas de saúde, ao ter contraído meningite, e assim, ficou com seqüelas, pois sua memória era curta, ou seja, tinha muita dificuldade em recordar fatos recentes e históricos sobre a trajetória da gestão naquela escola. As seqüelas da meningite atrapalharam sua exposição oratória.

A vice-diretora do diurno (“Vice-diurno”), após as eleições, continuou ocupando o mesmo cargo. Já a vice-diretora do noturno (“Vice-noturno”) foi candidata única, de consenso, e eleita a Diretora da escola.

### 3.2 Instrumentos de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma entrevista semi-estruturada abordando aspectos da gestão escolar desenvolvida na escola e sua aproximação com a cultura juvenil.

Conforme Triviños (2006) a entrevista semi-estruturada pode ser entendida como:

Aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (p. 146).

As entrevistas semi-estruturadas tiveram a participação de uma “Diretora” e de duas vice-diretoras, sendo elas uma do turno diurno (“Vice-Diurno”) e uma do turno noturno (“Vice-noturno), da “Escola Pública Em Busca dos Saberes”.

As entrevistas ocorreram a partir de um roteiro (Apêndice A), gravado e transcrito, para elucidar os objetivos pretendidos nesta pesquisa.

Utilizei também como elemento de pesquisa o Projeto Pedagógico da “Escola Pública em Busca dos Saberes”, com o propósito de conhecer a história, a organização, os objetivos pedagógicos e filosóficos desta instituição educacional.

### 3.3 A técnica de análise de conteúdo

Conforme Bardin (1977), para interpretar os dados oriundos de entrevista semi-estruturada, com questões abertas, foram realizados os seguintes procedimentos:

- Uma leitura atenta, para cada resposta que corresponde a sua referida pergunta;
- Na segunda leitura, foram sublinhadas as idéias que, de alguma maneira, se apresentaram ligadas a algum fundamento teórico;
- Terminado o processo de sublinhar as idéias ligadas a teorias, fiz uma listagem das respostas por perguntas;

- A listagem final, permitiu, realizar o trabalho da classificação das respostas, por pergunta;
- Uma análise preliminar das respostas classificadas permitiu detectar divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes que se acham nas afirmações dos respondentes;
- O material classificado (da entrevista semi-estruturada) sob o escopo das teorias encontradas no estudo das respostas das professoras e documentos, e da teoria que serviu de apoio, permitiu elaborar um esquema de interpretação e de perspectivas dos fenômenos estudados.

A análise interpretativa apoiou-se em três aspectos fundamentais, conforme Bardin (1977):

- Nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos de pesquisa);
- Na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias);
- Na experiência pessoal do investigador.

Assim, procurei analisar criticamente as informações conforme os conteúdos das entrevistas apresentavam temáticas pertinentes para a discussão da teoria selecionada na revisão de literatura.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Gestão Escolar

#### 4.1.1 Compreensão de gestão escolar

A gestão escolar com ênfase democrática favorece atuação colaborativa de todos os sujeitos do convívio educacional, em cooperação às normativas legais e os planos de ação das políticas educacionais vigentes. Entretanto, no mundo capitalista onde os sujeitos procuram individualizar-se, as ações coletivas no ambiente da escola são tidas como refúgio para a comunidade local.

Sobre a gestão escolar, Lima (2008) tem a compreensão de que constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais, humanas e tecnológicas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos educandos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

A compreensão de gestão escolar pelas entrevistadas foram as seguintes:

a) [...] Nós não temos como trabalhar sozinhos. Na gestão todos têm que fazer parte, é uma coisa que eu tenho assim presente [...] como concepção de vida. Temos um tempo limitado [...] de trabalho, [...] tem que ter [...] objetivos claros, metas [...], a respeito do que a gente quer durante a nossa gestão. [...] Primeiramente você tem que estar como gestor afinado com o teu grupo de trabalho, primeiramente, que são os que vão, na verdade, gerenciar, mas que não gerenciam sozinhos. Gerenciam com o grupo de professores, com o grupo de funcionários, com o grupo de pais e alunos que fazem parte da comunidade escolar (Vice-diurno).

b) Hoje, [...] nós temos [...] como gestor uma pessoa que vai enfrentar muitos desafios ao longo da sua carreira, da sua atuação. E um deles (desafios) é conseguir fazer com que a escola pense dentro de um único objetivo e caminhe em prol do benefício do aluno. Esse é o grande objetivo e a grande meta do gestor. Fazer com que todos trabalhem num único objetivo, que é a melhoria da qualidade do ensino visando o crescimento do aluno e dos professores também em conjunto, juntamente com a escola (Vice-noturno).

*c) É num todo. E até digo assim [...]: que todo mundo deveria passar numa direção ou numa coordenação pra conhecer bem os alunos, professores, funcionários. [...] Gestor, fica conhecendo melhor os professores, os funcionários [...] e a comunidade em si [...] toda a comunidade, alunos, pais também. Todo mundo faz parte da família (Diretora).*

A compreensão de gestão escolar evidenciadas nas entrevistadas foi pautada em três enfoques diferentes que se completam, assim, a “Vice-diurno” enfatizou a importância do trabalho em conjunto, da equipe escolar que convive no cotidiano da instituição a “Vice-noturno” ressaltou os desafios da carreira docente para o conjunto da escola e a “Diretora” deu ênfase para a interação com a comunidade escolar, em suas diferentes subjetividades, ao destacar o cargo de gestor escolar.

Sobre a gestão escolar, Fernandes e Catelli (2009) têm a compreensão que, “é um processo, uma atividade e um paradigma de orientação e condução da escola, voltado para a melhoria contínua de seus processos pedagógicos, que tem como foco o desenvolvimento de seus profissionais coletivamente organizados”.

Cabe aos gestores escolares interagir com a comunidade escolar e promover ações pedagógicas com enfoques sociais para integrar os diferentes segmentos que convivem no ambiente da escola. A decisão da equipe diretiva ao envolver a coletividade dos sujeitos da escola é importante marco para que os mesmos sintam-se partícipes no processo educacional que a escola propôs desenvolver.

*Se vier a existir uma comunidade no mundo dos indivíduos, só poderá ser (e precisa sê-lo) uma comunidade tecida em conjunto a partir do compartilhamento e do cuidado mútuo; uma comunidade de interesse e responsabilidade em relação aos direitos iguais de sermos humanos e igual capacidade de agirmos em defesa desses direitos (BAUMAN, 2003, p. 134).*

A escola, como importante ponto de encontro dos jovens, assume, então, o papel de mediadora das interações e saberes para suprir a demanda de educação, na região em que está localizada. Nessa perspectiva, o comprometimento com a educação pela comunidade escolar ocorrerá a partir de seu envolvimento com as ações educacionais da escola. A gestão escolar coloca-se como elo a partir do momento em que procura integrar os diferentes segmentos existentes no ambiente educacional. Assim, há o fortalecimento dos laços entre os sujeitos da escola e, em contrapartida, também, da comunidade em que a instituição se insere, para contribuir com o processo de transformação social.

#### 4.1.2 A trajetória da gestão escolar no Ensino Médio

Os membros da equipe diretiva são mediadores do processo de interação, integração e organização das relações de convívio da escola com a comunidade escolar. Ainda, são conhecedores da cultura escolar, em muitos casos, pelo longo período de trabalho naquela instituição seja como professores gestores<sup>2</sup> ou como professores da sala de aula.

O Ensino Médio tem nos jovens o seu maior público, na maioria dos casos, estão à beira de se decidirem sobre escolhas para a vida adulta, pois se encontram entre a infância e a adultez, alguns incertos do caminho que irão percorrer no panorama sócio-econômico da contemporaneidade.

A trajetória dos professores está atrelada a da escola, em sua perspectiva histórica, pois o cotidiano da instituição é constituído pelas ações que a comunidade escolar direciona para a educação, no Ensino Médio, da juventude.

As entrevistadas realizaram os seguintes comentários sobre a trajetória da atual gestão escolar do Ensino Médio da sua escola:

*Nós estamos na segunda gestão, [...] já é o sexto ano esse da nossa gestão aqui na escola. O que nós na verdade temos feito: tentamos trabalhar [...] com toda a comunidade escolar, [...] na medida do possível envolvido muito [...] os alunos nessa gestão com avaliações, conversado muito com eles em sala de aula, [...] com os professores em reuniões, [...] de área, em reuniões gerais, tentando trabalhar da melhor forma possível até [...] algumas questões disciplinares, que são, [...] bastante difíceis. [...] (Vice-Diurno).*

*[...] Nesse tempo que eu trabalhei como gestora, [...] aprendi muito e cresci [...] como professora. Por que quando a gente assume o outro lado e sai da sala de aula, a gente vê e entende coisas que na sala de aula a gente não percebe. [...] Os problemas de sala de aula são aqueles únicos, mas quando se assume uma escola como vice-direção, ou seja, como direção, a gente adota todos os alunos que estão na escola. [...] Tenho o problema do aluno, [...] do professor, [...] da família e das pessoas que convivem com aquele aluno. [...] Na verdade tudo é reflexo pra [...] dentro da sala de aula, para a escola. [...] Entrar num consenso e conseguir administrar tudo. [...] A gente passa a olhar as coisas com uma visão [...] mais ampla do que quando a gente está na sala de aula. [...] Passamos [...] a dar mais valor para esse outro lado da humanização, [...] isso nós conseguimos fazer (Vice-Noturno).*

*Sinto-me realizada por ter administrado muito bem [...]. A gente sempre procurava resolver todos os problemas, que são vários [...]. E sempre procurando atender os alunos, todos iguais [...]. (Diretora).*

---

<sup>2</sup> Os professores gestores exercem funções pedagógicas vinculadas diretamente à dinâmica da gestão escolar, nesse caso, envolve a professora diretora e as professoras vice-diretoras dos turnos manhã e noite. Assim, suas atividades educacionais diferem-se dos professores da sala de aula.



A trajetória da atual gestão escolar no Ensino Médio foi caracterizada, conforme as professoras gestoras, a partir do convívio com a diversidade de sujeitos com que o cargo de gestor interage na escola, diferenciando-se, inclusive, do ambiente da sala de aula.

O trabalho em longo prazo, como relatado pela professora “Vice-diurno”, proporciona a ampliação das ações pedagógicas na comunidade escolar. Ao mesmo tempo em que os objetivos da instituição escolar sofrem transformações quando os professores estão comprometidos com a educação dos estudantes.

Dentre as ações da gestão escolar, pelas professoras gestoras, foi enfatizada a comunicação com os alunos, que fizeram avaliação sobre a gestão da escola, as questões disciplinares, vinculadas ao comportamento dos estudantes, e a complexidade em que acontecem as interações durante a gestão escolar. Para isso, foi utilizada como dinâmica, para resolver problemas educacionais, a busca do consenso entre as partes, no caso, professores e alunos.

Os professores gestores, pelo convívio com diferentes setores da escola, possuem visão ampliada dos sujeitos que interagem no ambiente da instituição como descreve a professora “Vice-noturno”, essa interação ocorre em menor proporção quando o professor se encontra em sala de aula, com seus educandos.

A mediação das ações educacionais fez com que os gestores escolares, em sua trajetória no Ensino Médio, se aproximassem da comunidade escolar utilizando-se do diálogo para a resolução dos problemas educacionais que se apresentaram no ambiente da escola.

#### 4.1.3 Como a gestão se concretiza na prática

Os gestores da escola em colaboração com os demais integrantes da comunidade escolar são responsáveis por colocarem em prática os objetivos e metas em ações educacionais concretas, pautadas no Projeto Pedagógico.

No contexto normatizado das escolas, diretores, coordenadores e professores oscilam entre a possibilidade de serem agentes da organização e atores do cotidiano. De um lado, como agentes, eles trabalham de acordo com as regras estabelecidas pelo aparato burocrático e normativo do sistema de ensino, o que facilita o alívio de tensões por um certo distanciamento (saudável) de problemas que assolam o cotidiano cumprem horários; tarefas; calendários; avaliações e ponto final [...]. De outro lado, como atores, assumem todos os riscos, tensões e contradições do exercício de uma profissão que se improvisa nesse mesmo cotidiano (MARTINS, 2007, p.729).

O cotidiano no ambiente da escola gera tensões pelos diversos papéis que o professor tem de assumir frente aos acontecimentos que a comunidade escolar apresenta, nas especificidades dos sujeitos ao exteriorizarem subjetivamente através da expressividade sua visão de mundo, conforme foi vivenciara.

A diversidade dos sujeitos no ambiente educacional faz premissa à complexidade das relações/acontecimentos entre estudantes, professores de sala de aula e professores gestores. Para tanto, a equipe gestora da escola entrosada com os demais professores e funcionários colocam em prática a filosofia educacional construída pelos mesmos.

Assim, as ações práticas que a gestão escolar trabalhou foram:

*[...] Reorganizamos o Grêmio Estudantil, da escola. Que teve um tempo que foi parado. Então já faz dois anos que eles, [...] estão atuantes na escola. [...] Como eu tenho o ensino fundamental e médio, no mesmo turno [...]. Em algumas regras de convivências, em algumas coisas que a gente vai tentando limitar. [...] Contato direto com os pais, sempre que há alguma questão de dificuldade e de aprendizagem. [...] Ou de comportamento. [...] A parte administrativa, burocrática eu percebo assim que é rápida de fazer [...]* (Vice-Diurno).

*[...] Falo pelo meu turno. Quando eu assumi a escola existia assim uma espécie de rebeldia entre os alunos. [...] Aquele relacionamento que não fluía muito. Ao longo desse tempo, assim, a gente criou, assim, um vínculo e um relacionamento tão bom [...] com os alunos que a gente não tem casos de desrespeito com o professor. [...] Temos problemas em relação a alunos na questão da aprendizagem, alunos que não tem tempo de estudar em virtude da carga horária de trabalho, que vêm desmotivados para a sala de aula [...]. Agora essa questão de agressão escolar, violência, agressão ao professor nós não temos, por ser uma escola do noturno. [Essa questão você associa a algum trabalho em específico?] É a forma de trabalhar com os adolescentes. De conversar de igual para igual [...] [E teve, no caso, a colaboração de todo o corpo docente? Funcionários, direção?] [...] Porque não adianta só a direção, com certeza a colaboração dos professores, dos funcionários [...]* (Vice-Noturno).

*É com essas dificuldades que a gente encontra no dia-a-dia, mas a gente sempre procura melhorar principalmente no pedagógico. Sempre conversando com alunos, chamando pais [...] [Há indicativos de mudanças significativas vivenciadas na escola, desde quando foi começado a gestão?] Sempre, [...] gente procura melhorar cada vez mais, [...] incentivando o professor, que não está fácil* (Diretora).

O diálogo é o principal elemento direcionador das relações entre a escola e a comunidade escolar. As professoras gestoras o utilizam numa perspectiva social, visto que procuram mediar os conflitos, as questões comportamentais e as dificuldades de aprendizagem dos estudantes. Para tanto, solicitam a presença dos representantes dos estudantes, quando necessário, para tratar das dificuldades de aprendizagem quando diagnosticadas por falta de interesse e/ou por pouco estudo dos mesmos.

A organização da representação dos estudantes, através do “Grêmio Estudantil”, foi importante etapa da gestão escolar para as ações democráticas. Logo, outra etapa a ser conquistada é a participação em maior número de estudantes.

O vínculo de aproximação com os estudantes foi proporcionado pela atitude dialógica dos professores gestores, professores de sala de aula e funcionários. Tal relacionamento só foi conquistado, pela equipe da escola, pelo desenvolvimento de processo educacional construído e proposto pelos profissionais envolvidos com a educação.

Outra deliberação da gestão escolar, em conjunto com professores, foi sobre a oferta do Ensino Médio noturno somente para os alunos que trabalham. Isso fica evidente na seguinte fala:

*É uma regra da escola. Só estuda à noite quem apresenta atestado de trabalho. Quem não trabalha estuda pela manhã. [...] Ele [aluno] trás outra carga, outras dificuldades que o aluno da manhã não tem. O aluno da manhã pode ter outras [dificuldades]. São situações diferentes (Vice-Noturno).*

A gestão escolar procurou diferenciar sua atuação com distintas populações que, apesar da faixa etária próxima, possui atribuições e compromissos diferentes. Inclusive, no turno diurno os estudantes possuem suas especificidades com dedicação exclusiva para os estudos e no turno noturno os estudantes enfrentam a jornada de trabalho para após dedicarem-se aos estudos.

Para explicar as relações de empregabilidade, Bauman (2008, p. 35) nos explica que, a “‘flexibilidade’ é o slogan do dia, e quanto aplicado ao mercado de trabalho significa fim do emprego ‘como conhecemos’, trabalhar com contratos de curto prazo, contratos precários ou sem contratos, cargos sem estabilidade e com cláusula de ‘até novo aviso’”. Os jovens do Município Gaúcho convivem com diferentes contratos de trabalho, onde algumas empresas e/ou pessoas físicas respeitam a legislação para contratação dos funcionários e outras, informalmente, solicitam serviços que são ressarcidos conforme os índices de produção que o funcionário apresenta. De qualquer forma, geralmente, os contratos são para trabalhos sem estabilidade de emprego e com poucas perspectivas de aumento salarial.

Os jovens do Município Gaúcho enfrentam jornada dupla, entre o trabalho e a escola, ao mesmo tempo em que possuem responsabilidades tanto para um como para outro. Como empregado o jovem consegue sustentabilidade para sua subsistência, ao mesmo tempo em que está implícita a incerteza da continuidade no emprego. Através da

educação pode-se vislumbrar, para os jovens, um futuro melhor, que também não está garantido.

O trabalho educacional é voltado para diferentes possibilidades de ações pedagógicas, que vão ao encontro do desenvolvimento cognitivo, interações sociais, integração cultural, posicionamento político e interpretação econômica da contemporaneidade.

#### 4.1.4 A gestão escolar e sua colaboração com a educação dos jovens

A cooperação da gestão escolar no processo de ensino dos jovens percorre a dinamicidade dos problemas sociais, visto que o jovem encontra-se em um momento de transição na construção de sua identidade perante o mundo global das relações capitalistas.

Deste modo, Krawczyk (2003) faz alerta quando se refere às políticas educacionais e aos planos de ação governamentais:

O aumento da demanda da escola média está acontecendo por sobre uma estrutura sistêmica pouco desenvolvida, com uma cultura escolar incipiente para o atendimento dos adolescentes das camadas populares, uma vez que, historicamente, a escola secundária, dirigida apenas para responder às necessidades de setores médios e da elite, teve como referência mais importante somente os requerimentos do exame de ingresso à educação superior (p. 171).

As ações educacionais relativas ao Ensino Médio devem minimamente suprir as necessidades de educação que os estudantes apresentam, ou seja, a escola ao conhecer a comunidade em que está inserida deve direcionar suas ações para contribuir com os propósitos que a comunidade almeja. Assim, os objetivos da escola orientam as ações de seus docentes, que engajados em filosofia educacional mediada pelos gestores, colaboram para a educação da juventude.

Dentre as ações de colaboração da gestão escolar para com a educação dos jovens, as entrevistadas disseram o seguinte:

*[...] A gente chama vários palestrantes durante o ano, além dos nossos professores trabalharem essas preocupações, por exemplo, com drogas lícitas ou não lícitas, [...] das doenças sexualmente transmissíveis. [...] Questão da espiritualidade, [...] para falar sobre campo profissional. As Universidades têm proposto também algumas coisas bem interessantes, [...] temos bastantes parcerias. Da universidade daqui e das universidades de fora. Por que a gente tem a preocupação que Getúlio Vargas não têm, uma política pública sobre juventude. Tem política pública [...] para crianças, [...] até os seus 14 anos de idade, como o programa AABB COMUNIDADE,*

*[...] do CIR (que é o Centro Integrado Renascer) que trabalha com crianças de baixa renda [...] (Vice-Diurno).*

*[...] O fato de a gente tentar [...] mediar situações, mostrar um caminho. [...] A gente colabora com a educação e a escola, na questão de horário, [...] sempre pronta para ajudar. [...] A gente conversa com os professores [...]. Você [a si mesma] sabe que ele vai chegar a esta hora porque ele está trabalhando. [...] Procura dar outra oportunidade para o aluno, na outra aula fazer o trabalho, fazer a prova que teve. [...] A gente trabalha em conjunto neste sentido (Vice-Noturno).*

*[...] Sempre incentivando eles, neh, conversando, juntamente com a coordenação. Até palestras a gente promove, para o bem deles (Diretora).*

A colaboração da escola com a educação dos jovens vincula-se às ações que a mesma propõe em processo de interação com seus sujeitos, assim as atividades que são criadas e/ou organizadas pela instituição assumem significado educacional. Em contrapartida, esse processo de interação agrega sentido quando os mesmos participam da construção, ou seja, é fundamental que os jovens sejam consultados sobre as atividades educacionais. A autonomia educacional gera intrigante escolha das escolas sobre sua colaboração para com o Ensino Médio, pois seus conteúdos direcionam-se para o processo seletivo dos vestibulares, em muitos casos isso acontece sem ao menos consultar os alunos sobre tal escolha da instituição.

As gestoras buscaram temáticas pertinentes à juventude, com enfoque direcionado para prevenção de doenças, utilização de substâncias viciosas, campo profissional, entre outras, através do proferimento de palestrantes encontrados na região do Alto Uruguai. Estas temáticas trabalhadas em palestras são particularidades, geradas pela escola, para amenizar a precariedade de projetos em políticas públicas para os jovens do Município Gaúcho, na região do Alto Uruguai. Em contrapartida, essas temáticas são necessárias até em certa medida, entretanto repetem-se de escolas para escolas. Assim, cabe ressaltar que os jovens ao serem consultados sobre temáticas pertinentes para sua educação podem contribuir na escolha de temáticas que vão ao encontro de suas aflições, medos, angústias, dificuldades, sobre conhecimentos ou qualquer outra temática que seja pertinente para melhorar o convívio nas representações que cada sujeito apresenta para melhorar a sociabilidade do ambiente escolar e da sociedade.

As professoras gestoras são desafiadas constantemente pelo cotidiano escolar, sejam por conflitos externos ou internos ao ambiente da escola, que os estudantes trazem consigo. Assim sendo, as gestoras agem como mediadoras das situações

adversas encontradas na escola como forma de colaboração para a educação dos jovens, no complexo convívio de estudantes e professores.

#### 4.1.5 Outras possibilidades de intervenção da gestão escolar no Ensino Médio

A intervenção pedagógica da gestão escolar ocorre de acordo com as necessidades da escola, para isso são selecionadas as prioridades para cada fase escolar, contidas no ensino básico, e sugeridas pelos representantes da comunidade escolar na reconstrução do projeto pedagógico.

Levando em consideração o Ensino Médio, outras possibilidades de intervenção da gestão escolar, nesse caso, referem-se às metas almejadas pela comunidade escolar com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino a partir de ações educacionais que visem aproximar a cultura juvenil da escola.

Segundo Dayrell (2003, p. 42), construir uma noção de juventude na perspectiva da diversidade implica, em primeiro lugar, considerá-la não mais presa a critérios rígidos, mas sim como parte de um processo de crescimento mais totalizante, que ganha contornos específicos no conjunto das experiências vivenciadas pelos indivíduos no seu contexto social. Significa não entender a juventude como uma etapa com um fim predeterminado, muito menos como um momento de preparação que será superado com o chegar da vida adulta.

Os professores gestores, criadores da gestão escolar da qual participam, foram convidados a comentar sobre outras possibilidades de intervenção no Ensino Médio, além das já citadas. Assim, obtive as seguintes possibilidades:

1) *Estamos amadurecendo uma idéia para o ano que vem. [...] A cada ano o governo está propondo novas disciplinas no currículo e está chegando a um extremo, [...] estamos pensando em fazer o Ensino Médio, além deste regular, um alternativo. Com aulas à tarde, para termos um currículo um pouco menos apertado. [...] Nós tínhamos psicologia no primeiro, sociologia no segundo e terceiro ano era filosofia. E, agora temos que ter a sociologia e a filosofia nos três anos [...]. Para o ano que vem, temos que propor uma língua estrangeira [inglês], que vai ser a oficial [...] e uma que eles [educandos] podem optar, [...] na verdade nós temos professor de espanhol na escola pra propor essa segunda língua (Vice-Diurno).*

2) *[...] Pensando pra o ano que vem, essa época [final de ano letivo], por exemplo, das recuperações paralelas, [...] vamos ter que pensar alternativas. Aqueles alunos que já estão [...], passados, eles acabam vindo pra escola pra estar aqui [...] de podermos ocupar esses alunos que não tem a recuperação, mas que estão vindo para a escola. [...] Aquilo que eu falava antes do Grêmio Estudantil, de a gente poder também unir mais, agregar mais pessoas que trabalhem também [...]. (Vice-Diurno).*

3) [...] Esbarramos na questão assim, de pessoal. [...] Precisaríamos de um orientador educacional, só que nós não dispomos desse profissional na escola. Nós não temos supervisor, não temos orientador. [...] Temos na escola é o coordenador pedagógico. Por dois motivos [sobre a falta destes profissionais]: [...] não temos pessoal especializado na escola [...] e, outro, porque não temos liberação da 15ª CRE [Coordenadoria Regional de Educação] [...] é que deveria colocar o profissional na escola para atuar [...]. Poderiam ser feitas muitas outras intervenções [...]. O acompanhamento mais próximo na questão da aprendizagem [...] (Vice-Noturno).

4) [...] Seria trabalhar mais próximo com a família do aluno. [...] Não conseguimos porque a família não vem, não corresponde, [...] que de repente tenha até seus motivos, até, falta de tempo e tal, mas sentimos muito essa falta. O caminhar da escola muitas vezes a gente se sente sozinha. Nessa época [entrega de boletins] eles vem. Só que fica nisso. Depois, no decorrer do trimestre raramente nós recebemos algum pai sem que nós tenhamos chamado, [...] sinto como uma deficiência muito grande. Analiso assim, às vezes, como uma falta de comprometimento. [...] Tem situações que a gente chega a ligar três ou quatro vezes para os pais e eles não vem para a escola. E aí reflete [...] na aprendizagem. Fica o nosso trabalho, o aluno e o professor, mas em casa? [...]. Mais e o papel da família? [...] Não é largar e deixe que se vire! (Vice-Noturno).

5) Às vezes tem várias idéias [...]. Só que, [...] o financeiro que é complicado. As verbas são poucas, [...] podia fazer [...] canto na escola, por exemplo, ter pessoas especializadas, que isso nós não temos. Teatro, porque sempre a carga horária do professor está completa [...]. Temos professores ótimos, mas infelizmente estão em sala de aula e sobra pouco tempo (Diretora).

A escola, sob influência das normativas previstas na legislação vigente, ordenada pelo poder público, em decorrência das transformações sociais e outras deliberações articuladas com representantes dos diversos segmentos que compõem os sujeitos da educação, são eles os gestores, professores, funcionários, representantes dos alunos e alunos. Formando, assim, o Projeto Pedagógico da instituição escolar.

As gestoras estão providenciando a adequação da escola para as exigências das ordenações do poder público como a organização curricular, na oferta de disciplinas para o Ensino Médio. Porém, a escola enfrenta problemas quanto às solicitações de recursos humanos qualificados para melhora no atendimento da população escolar, visto que o poder público não os atende. A professora “Diretora” identifica a precariedade dos recursos financeiros como um dos fatores que atrapalham outras possibilidades de intervenção da gestão escolar no Ensino Médio.

As famílias dos estudantes e suas inter-relações com o ambiente escolar estão, em sua maioria, preconizadas em duas perspectivas: quando afastadas da escola e procurando-a apenas no final de cada ano a busca do boletim de seus filhos, alegando falta de tempo pelas atividades profissionais; e quando totalmente descompromissados

com a educação de seus filhos, mas deslocam-se até a escola para a busca do boletim ao final de cada ano. Isto, sem esquecer que há famílias compromissadas e que auxiliam seus filhos nas atividades escolares.

Assim, outra possibilidade de intervenção da gestão educacional e escolar, descrita pelas gestoras, é a aproximação com as famílias dos educandos, para que os problemas de aprendizagem sejam amenizados em relação aos encontrados na escola.

#### 4.1.6 As limitações no âmbito da gestão escolar

As limitações da gestão escolar em seus diferentes aspectos, conforme os gestores, possuem íntima relação com a diversidade cultural dos sujeitos do ambiente escolar na interação com a cultura da escola.

Martins (2007, p. 729) faz o alerta de que “os desafios do trabalho diário na escola devem nortear as preocupações dos especialistas que se têm dedicado a refletir sobre a dinâmica da gestão no espaço escolar, visualizando-o como permanente processo de construção das possibilidades e limites para reconstrução de relações mais democráticas e coerentes com as necessidades do alunado.

Todas as professoras gestoras compreendem que “existem limitações” no âmbito da gestão escolar. Ambas descrevem algumas limitações que identificaram no decorrer dos desafios diários do trabalho docente. Sobre estas limitações da gestão escolar as professoras gestoras apresentam diversas temáticas:

*Estamos preocupados com a questão, do estudo propriamente dito. A gente não percebe em alguns alunos o interesse deles vir para a escola, não é o estudo. Tanto que acaba alguns alunos tendo reprovação [...] por falta mesmo de uma organização para estudar. Alguns alunos, [...] vêm [...] por causa do convívio com os colegas. A escola é um ponto de encontro [...], como ensinar o nosso aluno a ser pesquisador, a ser um estudante que vai além daquilo que ele está tendo na escola (Vice-diurno).*

*Alguns [alunos] se limitam a tirar nas provas a média e a gente percebe que eles têm competência para mais. [...] E porque que eu falava que esta época [final de ano] é complicada, alguns alunos estando na média, [...] já começam a ter outro comportamento de querer ficar mais fora da sala, de querer ficar conversando com os colegas ali fora. [inclusive com aqueles que precisam ainda da média?] Exato! [...] (Vice-diurno).*

*Temos chamado muitos pais para conversar, pra ver como a família se organiza também. Tem muitos pais que dizem que eles ficam fora o dia inteiro e que realmente eles não sabem muito bem como o filho se organiza para estudar em casa. Temos sugerido algumas coisas, para alguns pais. Alguns, até aceitam e a gente percebe que há mudanças no comportamento do filho [...]. Outros nenhuma diferença. A gente percebe, que os pais estão perdidos nos limites. [...] Até existe uma escola de pais aqui em Getúlio Vargas, e eles já fizeram trabalho aqui na escola de palestra para pais e a [...] aqueles que a gente percebe, que os filhos são já bem orientados, [...]*



*que são as crianças e os adolescentes mais organizados dos pais que participam. Aquelas crianças, adolescentes que a gente percebe que estão precisando de ajuda dificilmente os pais participam desse tipo de atividade. Trouxemos um juiz pra falar assim da questão mais legal, [...] na questão do filho poder participar, por exemplo, de algumas festas. Que já estão indo com pouca idade, os pais não limitam isto, não limitam horário [...]. Nós tínhamos em torno de 200 pais quando trabalhamos num universo de mais ou menos 600, 700 pais. [...] A gente propõe alguma coisa, mas às vezes não há participação efetiva. Para buscar boletim, os pais vêm, [...] se não podem no dia que foi marcado vem depois, [...]. Talvez, não conseguindo fazer uma orientação maior devido até as questões de trabalho, [...] de como a família se organiza [...] (Vice-Diurno).*

*As limitações que possuímos são por falta de tempo, falta de pessoal, falta de comprometimento de todos os envolvidos. Principalmente da família. [...] A principal ação que muitas vezes enquanto gestores não conseguimos fazer é fazer com que o aluno consiga sucesso na escola, essa é a principal limitação que nós sentimos com alguns alunos [...]. Se tivéssemos [...] profissional especializado na escola. [...] Se pudéssemos contar com o apoio da família e o envolvimento de todos, da comunidade escolar. Acredito que conseguiríamos sanar essas dificuldades (Vice-Noturno).*

*[...] Sempre a gente tem erros, a gente procura corrigir pedindo opiniões para toda a equipe de trabalho. A equipe de trabalho é muito importante na gestão escolar. Os professores, temos que caminhar todos juntos para fazer uma boa administração. [...] Incentivando, o professor está muito desgastado, ganhando pouco. Temos que incentivar para melhorar, ter ânimo para ir para a sala de aula, [...] aqui nós temos, assim, alunos humildes que respeitam os professores, alguma briguinha ou outra. [...] A melhor maneira que tem para resolver o problema de deles. É chamar o professor e o aluno para conversar. Daí conversam entre eles e se acertam (Diretora).*

A escola é possuidora de cultura própria a partir de sua história educacional e local, da sua organização estrutural e física; da distribuição das funções profissionais; dos conteúdos acadêmicos sistematizados; da legislação pública que a rege; das suas normas e valores; e dos sujeitos que frequentam seu ambiente.

Isto acontece ao mesmo tempo em que os estudantes são oriundos de culturas diversas construídas nas vivências e convivências com pessoas de suas famílias, dos locais próximos de suas residências, nos guetos urbanos, comunidades, bairros ou nos ambientes sociais pelo qual transita. Também, podem-se considerar, para os estudantes, as interações no âmbito da escola com colegas, professores, gestores e funcionários.

Os jovens do Município Gaúcho residem em diversos locais da cidade, tanto no bairro central como nos bairros mais afastados. Geralmente, os jovens quando não se encontram no ambiente da escola, como atividades de lazer, costumam ocupar o tempo assistindo televisão, jogando vídeo-game e navegando pela internet. Ou, então, encontram-se em dois locais distintos: como nos campos de futebol e/ou espaços abertos e gramados localizados nos bairros; e na avenida central da cidade onde há

maior concentração de bares. Cada jovem, geralmente, desloca-se em direção ao bairro central para interagir com outros jovens, em pequenos grupos, como os adeptos ao skate e aos malabares com bicicletas pequenas, ou para reunirem-se como nos finais de semana, em que aglomeram-se nas calçadas da avenida principal, em grandes ou pequenos grupos, para conversar e consumir bebidas alcoólicas enquanto os automóveis transitam naquele local formando longas fileiras.

Os guetos urbanos do Município Gaúcho ficam nas periferias, em bairros afastados do centro, dentre eles existe um morro com diversos becos em que as gangues de traficantes dominam o local e, principalmente, no período noturno há um controle rígido das pessoas que lá transitam. Neste morro há grande índice do consumo de drogas ilícitas, bebidas alcoólicas e pequenos furtos, com participação de adultos que influenciam e aliciam os jovens que lá residem.

Os interesses dos estudantes em estarem no ambiente da escola são muitos, estão vinculados com a identificação pelo qual externam, com seus valores e preceitos. Por conseguinte, a metodologia de ensino e conteúdo educacional ao estarem conectados com a vida social dos estudantes oferece sentido e significado para pretensa existência de uma ponte entre escola e estudantes. Nessa perspectiva, Bauman (2009) defende que “a educação deve ser contínua e permanente está na natureza da tarefa que devemos desenvolver no caminho comum da ‘outorga dos poderes’, uma tarefa que é exatamente como deveria ser a educação: contínua, ilimitada, permanente”.

As culturas jovens convivem constantemente com os conhecimentos gerados na sociedade, em suas diversas áreas, reconstruídos rapidamente, assim cabe aos professores transformarem os saberes escolares, continuamente, relacionando-os com os eventos sociais, para que tenham sentido e significado para os estudantes.

Os estudantes, ao evitarem as atividades educacionais da escola e buscarem o ambiente escolar, principalmente, para interação com colegas, se demonstram, assim, descompromissados com os conhecimentos que a escola lhe oferece, pois casos isolados, quando investigados, remetem análises mais precisas quando à história e vida cotidiana do estudante, na busca de fatos, motivos ou interesses por determinada postura peculiar ao ambiente da escola.

A escola é um universo de possibilidades quanto aos conteúdos, às concepções didático-metodológicas, na compreensão da realidade, da interação tecnológica, da inserção e contribuição com comunidade em que está localizada. Como nas palavras de Bauman (2003, p. 96) “a ordem global precisa de muita desordem local ‘para não ter o

que temer””. Assim, a globalização ao promover questões econômicas, voltadas para o mercado, na massificação das culturas em proveito do consumismo, para os indivíduos que se identificam com tal, fomenta a individualidade dos sujeitos locais, nas comunidades, que ganham cada vez menos adeptos. “A ‘defesa do lugar’, vista como condição necessária de toda segurança, deve ser uma questão do bairro, um ‘assunto comunitário’” (BAUMAN, 2003, p. 102).

A vida flagelada na massificação das culturas é a representação da desordem almejada pela elite globalizada, principalmente quando os sujeitos sociais estimulam conflitos entre comunidades, avançando cada vez mais na vida privada, na individualidade, ao negar toda e qualquer organização comunitária.

O destino da escola e sua colaboração com a comunidade estão entre os sujeitos que nela participam e os direcionamentos das ações educacionais são construídos por representantes dos diversos segmentos que nela estão inseridos. A partir desta construção é importante o comprometimento de todos os profissionais envolvidos, para suprir as necessidades da instituição escolar enquanto colaboradora para a educação dos educandos.

Para que as limitações da gestão escolar sejam superadas é necessário o envolvimento de todos os setores, aqui, no caso, professores gestores, professores de sala de aula, funcionários e responsáveis por alunos, para com a filosofia e metas da escola.

A família, na representação dos pais ou responsáveis, exerce importante papel para que o elo entre educando e escola esteja fortalecido. Mas, as ações de comportamento e atitudes da família são, em muitos casos, determinantes para que o educando participe ativamente das atividades educacionais que a escola oferece.

Do mesmo modo, a precariedade quanto ao número de funcionários, que as escolas públicas enfrentam, juntamente com baixos salários para o magistério, são resquícios da falta de comprometimentos dos órgãos públicos com a educação. Mais precisamente, um descompromisso com a arrecadação de tributos fiscais da população. População esta, que se isenta de cobrar melhor qualidade de vida, pela melhoria da vida cotidiana em sociedade ou pela formação e atuação qualificada dos professores, como sua valorização profissional, ou quanto à melhoria na estrutura física das escolas.

#### 4.1.7 Perspectivas futuras para a gestão escolar

As reflexões sobre as ações educacionais anteriores podem direcionar outras possibilidades de intervenção futura, desde que sejam planejadas pela gestão escolar em conjunto com os demais representantes da comunidade da escola.

Após o término dos anos letivos a gestão escolar projeta outros trabalhos para a escola, com enfoque na melhoria do atendimento à comunidade escolar, na busca de parceiros para a construção de perspectivas futuras. Assim, quando perguntadas sobre as perspectivas futuras as professoras gestoras indicaram as seguintes:

*Estaremos iniciando o ano que vem uma nova gestão. Uma nova diretora na escola. Estamos pensando dentro do nosso planejamento algumas mudanças [...]. Algumas coisas já coloquei, durante a entrevista. [...] Vamos dar continuidade no trabalho que foi feito até agora. Principalmente, [...] que deu resultado positivo (Vice-Diurno).*

*Enquanto gestores, estamos caminhando [...] estamos num momento de transição dentro das escolas e não sei se essa transição vai demorar muito. Vejo que a situação tende a piorar com o passar do tempo. [...] Há cinco anos atrás quando eu assumi a vice-direção, nós tínhamos, em termos de gestão, [...] por exemplo, problemas Xis. Hoje nós temos Y, Zê. [...] Que vai da burocracia até a sala de aula. [...] Cobranças muitas, agora a questão da valorização, do incentivo isso fica muito a desejar e acaba refletindo no gestor também. Quanto a gente tem [...] professores que estão desmotivados, [...] sabendo que vão reduzir seus salários, como nós vamos administrar isso para que a escola como um todo não sofra as conseqüências dessa desmotivação? Vejo que o trabalho do gestor futuramente vai ser muito desafiante. [...] Mas pelas mudanças da sociedade. Pela própria cultura juvenil vem sofrendo. Tem que ser uma pessoa que está em constante atualização nesse meio, inclusive na sua forma de pensar. Como o gestor vai encarar esses grupos diferenciados dentro da escola? Como vai tratá-los? Com discriminação? Ou vai tratá-los igual aos outros? [...] Na verdade o gestor passa a sua idéia para todos no conjunto da escola [...] (Vice-Noturno).*

*Estou encerrando minha carreira, agora no final do ano, depois de 37 anos [...]. Eu acho que só tem a melhorar. Agora, depende, [...] dos professores, alunos, pais, toda a comunidade escolar. Incentivando o pessoal para uma cultura melhor (Diretora).*

A cada nova gestão, após eleições escolares, são formadas projeções para atender a demanda de objetivos e metas elaborados pela equipe concorrente à gestão da escola, que vinculada em consulta à comunidade escolar se ganha, assim, o respaldo necessário para que os objetivos e metas possam ser trabalhados em ações pedagógicas.

A continuidade do trabalho da gestão anterior, quando positivo, torna-se importante, desde que, seja realizado com as adequações devidas pelos professores gestores e sua equipe de trabalho.

A sociedade está em constante transformação e a escola sendo uma instituição inserida no contexto social, que trabalha com sujeitos oriundos de diferentes culturas,

também é afetada com os problemas de demanda social, como a precária e insegura vida humana nas periferias urbanas na busca pelo sustento. Em contrapartida, isto gera limitações de atuação para a escola, como de ordem econômica, quanto à manutenção dos recursos físicos patrimoniais, ou pela desvalorização dos honorários dos docentes que nela trabalham.

A gestão escolar procura superar as dificuldades impostas pelas precárias políticas públicas educacionais desenvolvendo, assim, o estreitamento das relações com os professores e funcionários para que ambos trilhem o mesmo caminho, ou seja, trabalhem em prol dos objetivos e metas traçadas pela equipe da escola. A aproximação com a comunidade escolar, em ações conjuntas, na busca de outrem, para difundir a educação contínua, na transcendência dos saberes escolares, para superar as limitações e problemáticas sociais na ascensão da educação.

## 4.2 Culturas Juvenis

### 4.2.1 Compreensão de cultura juvenil

Compreender a cultura dos jovens não é tarefa fácil, pois ela está em constante transformação na variabilidade de relações com outros jovens e com o sistema sócio-econômico vigente.

Segundo Dayrell e Cavarro (2005, p. 1) “a pluralidade e circunstâncias que caracterizam a vida juvenil exigem que os estudos incorporem o sentido da diversidade e das múltiplas possibilidades do sentido de ser jovem”.

Os jovens almejam inserção social e manifestam suas expressões através de afinidade cultural com seus pares. Expressividade que é exteriorizada através das vestimentas, dos acessórios, dos adereços, das maquiagens faciais, dos penteados, dos aparelhos tecnológicos. A afinidade em diferentes conotações, sendo considerada a faixa etária, familiares, vizinhos de suas residências, colegas da escola, por situação econômica entre outros, que podem entrecruzar-se ao mesmo tempo no ambiente da escola, por preferência subjetiva.

Ao perguntar sobre a compreensão de cultura juvenil, as professoras gestoras deram as seguintes respostas:

*[...] Percebo por afinidade mesmo de serem amigos, parentes, residirem próximos. [...] Nossos jovens aqui do turno da manhã [...]. Eles têm já aquela questão como todo jovem de hoje, é jeans, camiseta, é o que eles usam. Não dá para distinguir um grupo distinto que goste disso, que goste daquilo. Eu sei que eu tenho um grupo de meninos que a gente vê aí fora que são adeptos ao skate, que são adeptos ao ciclismo aquele daquelas bicicletas menores, que eles fazem acrobacias, etc e tal. Eles fazem fora da escola, mas dentro da escola [...]. Eles convivem todos juntos (Vice-Diurno).*

*[...] Os meus jovens aqui são aqueles que trabalham 8 horas por dia, às vezes até mais. [...] Eu tenho alunos que chegam em casa que saem da aula às 22:30 e começam a trabalhar às 23:00. Trabalham noite adentro, para dormir no outro dia e voltar para a escola. [...] Somando com tudo aquilo que eles trazem aquela bagagem do dia e sabendo que as condições que eles também têm não favorecem para que muitas vezes não continuem os estudos. [...] Com a questão das famílias hoje trabalharem um monte até para conseguirem manter o padrão de vida e conseguirem se sustentar. Os jovens quando começam a crescer um pouquinho, quando começam a trabalhar são tidos pelos pais como adultos. [...] Eles já são responsáveis, eles se viram. Mas, nós temos aqui 14, 15, 16 anos que já estão se virando sozinhos. Vejo eles um tanto [...] carentes de afeto, de alguém que aconselhe, que converse. [...] Temos diversos problemas nesse sentido à noite (Vice-Noturno).*

*“[...] Tem que saber entender o jovem de hoje. Por que é difícil, tem que saber como chegar nele, como vai conversar. Por que ele tem resposta na hora! Se você respeitar ele [jovem], [...] a gente [professores] vai ser respeitado. [...] A gente sempre procura conversar, incentivar, estudar. Sempre incentivando eles para o futuro e pensar grande para o dia de amanhã a gente conseguir pouca coisa [...] (Diretora).*

A compreensão de cultura juvenil que as entrevistadas relataram foi referente às vivências com os jovens, que transitam no ambiente da escola. Assim, a professora Vice-diurno identificou que as culturas juvenis da escola possuem traços corriqueiros em relação às suas vestimentas, como jeans e camiseta. Também comentou sobre grupos de jovens adeptos ao skate e a acrobacias com bicicletas pequenas, entretanto estes realizam atividades fora da escola.

A escola, quando destaca a educação voltada para a promoção das diferentes culturas, que permeia seu ambiente, busca interagir com as culturas dos jovens, em suas diferentes vertentes. A aproximação com a cultura dos jovens é a constante busca que a escola, ao realizar, estará valorizando as diferentes formas de expressividade que acontecem na sociedade.

A jornada de trabalho enfrentada pelos jovens do noturno proporciona a antecipação de responsabilidade por sua subsistência, na busca de equilíbrio econômico para suas famílias. Novaes (2006) destaca que os jovens têm consciência de que a escola é importante como passaporte que permite a viagem para o emprego, mas não o garante. Nesse caso, os jovens já empregados no comércio urbano são confrontados com sentimento de angústia quando aos compromissos da jornada de trabalho aliados ao

baixo salário. Assim, a escolaridade não garante melhores perspectivas quanto à ascensão social, em viés econômico, e a empregabilidade. Ao mesmo tempo em que os jovens são levados, precocemente, a responderem sobre seus próprios atos, conforme designação de seus responsáveis familiares.

A mediação das relações dos alunos com a sociedade faz da escola a referência para os jovens, que necessitam de assistência, através do diálogo, sobre os problemas que os mesmos enfrentam no convívio social. Esta interação dos gestores com os estudantes faz da escola conhecedora dos problemas que assolam a sociabilidade dos alunos, proporcionando, assim, a construção de estratégias educacionais para melhor direcionar os saberes e a convivência dos seus sujeitos.

#### 4.2.2 As culturas existentes no Ensino Médio da escola

As culturas exteriores ao ambiente escolar são constituídas na sociabilidade que lhes foram proporcionadas através da liberdade de expressão em Estado democrático. Os jovens encontram na cultura de sua preferência pessoas parceiras para compartilharem sentimentos, desejos, angústias e condutas em face ao meio social.

Ao contrário de posições funcionalistas, que consideram a escola como mero veículo transmissor da cultura exterior, da sociedade em que se insere, é necessária e curial uma perspectiva que contemple cada instituição escolar como um grupo social e detentora de uma cultura própria, que se consolidou ao longo do tempo de forma dinâmica (CARVALHO, 2006, p. 7).

A escola é uma instituição que agrega várias vertentes culturais existentes nos sujeitos sociais que a frequentam. Entretanto, é instituição com cultura própria constituída a partir de suas normativas, valores e saberes construídos na historicidade dos conhecimentos científicos e dos acontecimentos sociais que vivencia no transcorrer dos séculos.

Sobre as culturas existentes no Ensino Médio da escola, as professoras gestoras entrevistadas citaram as seguintes:

*[...] Nossos jovens se organizam na questão, dos bailes, [...] nas festas, promovem as festas. São muito de ir na Coult (é uma danceteria) [...]. Outros participam de CTGs (Centro de Tradições Gaúchas) e a gente percebe [...] quem tem essa vivência, de CTGs, [...] aproveitamos toda essa questão dessa cultura e trazemos para a escola ali na semana farroupilha, a gente promove danças, a questão da chula, [...] eles vêm com as vestimentas todas. [...] Como eles estão na fase dos 15 anos então praticamente eles têm festinhas de 15 anos dos amigos, dos colegas. [...] Eles fazem excursões [viagens]. A gente não tem feito excursões pela escola, nós [...] se tem um professor ou dois professores que quiserem fazer excursão com os alunos, eles até organizam, mas não vai no nome da escola. Os pais são convocados,*

*eles dão a permissão [...]. E a minha preocupação é que a gente até acaba interferindo, mesmo que é fora da escola porque as vezes a gente percebe que eles não têm nenhum adulto de responsável para esta excursão. [...] Já fizeram excursões para vários lugares [...]* (Vice-Diurno).

*[...] Temos, alunos do primeiro ano do Ensino Médio se não começa com 14 anos faz 15 [anos] quem nunca reprovou. Temos essa cultura que são os juvenzinhos que são assim mais novos. Depois, nós temos lá no terceiro ano, alguns que já são maiores de idade, que já repetiram ou pararam de estudar. [...] Temos a educação de jovens e adultos [EJA], [...] todos maiores de 18 [anos]. [...] A nossa cultura aqui a noite é muito diferenciada. Temos de um extremo para o outro, [...] vejo que existe certo crescimento neste sentido. Por que os menores, eles procuram se espelhar no comportamento dos mais velhos. A gente vê até que o aluno do noturno, comparado com o aluno que estuda no diurno, ele é mais maduro [...], mesmo que tenha a mesma idade. [...] Até pela responsabilidade de estar trabalhando. Pelo fato da convivência acaba vivendo, convivendo, agindo de uma forma diferente* (Vice-Noturno).

*Eles se dividem, [...] a gente tem que cuidar disso. Eles sempre tem as intrigas entre eles. Que se formam os grupos na escola, neh, até a maneira de se vestir e chamam um ou os outros de cafona [...]. Nesse sentido que eu acho que tem diferenças em culturas [...]* (Diretora).

A escola, por ser uma instituição educacional, com sua cultura interna própria, também é responsável por promover a expressividade cultural das diferentes culturas externas ao seu ambiente. Responsabilidade esta, que visa valorizar as diferentes maneiras de representação social contidas nas manifestações culturais.

Assim, as culturas do Ensino Médio estão relacionadas aos jovens que constroem subjetivamente sua identidade e a exteriorizam através de suas vestimentas, fisionomia, gestos e, inclusive, vinculadas aos locais que freqüentam e se identificam.

A “era da identidade” está cheia de som e fúria. A busca pela identidade divide e separa; porém, a precariedade da solitária construção da identidade faz com que os construtores de identidade busquem um bode expiatório para pendurar nele seus medos e ansiedades vividos individualmente e executar os ritos de exorcismo na companhia de outros indivíduos, similarmente temerosos e ansiosos. Se essas “comunidades de expiação” de fato fornecem o que se espera que ofereçam é uma questão discutível; mas montar uma barricada em companhia de outros fornece um alívio momentâneo para a solidão (BAUMAN, 2008, p. 192).

A mobilidade dos jovens urbanos em festas e bares está intimamente associada à inserção social, na busca da afirmação dos afetos, dos gêneros, nas afinidades e escolhas com os demais jovens, por freqüentarem os ambientes que propiciam encontros e desencontros, amores e desamores. Ao mesmo tempo em que, estes ambientes também proporcionam o consumo de bebidas alcoólicas e drogas lícitas e ilícitas. Os jovens de menores idades estão freqüentando estes ambientes e em muitos casos sem as informações devidas sobre o consumo de bebidas e drogas, os jovens de maiores idade os aliciam com a promessa de inserção em grupos.



Os jovens que estudam no turno da noite possuem outra postura em relação à inserção social, pois já enfrentam os compromissos com o mundo do trabalho, a preocupação de subsistência se evidencia na questão econômica. Também, por conviverem com os jovens de maior idade que trabalham e estudam, ou seja, possuem o cotidiano repleto de atividades, que acontecem nos empregos, na escola e em suas residências.

Os grupos de jovens participantes de culturas com local próprio, como as instituições dos Centros de Tradição Gaúcha (CTG), são convidados para participarem na escola de apresentações durante a Semana Farroupilha. Logo notei que, os grupos de jovens sem local próprio expressam sua identificação cultural em locais abertos, como as calçadas e ruas, adeptos ao skate e a acrobacias com bicicletas pequenas, não são convidados para apresentações, ou seja, sua cultura não é apreciada pela comunidade escolar.

Quando a escola tem por objetivo a promoção das culturas externas ao seu ambiente, todas as culturas e formas de expressões culturais são consideradas com igual oportunidade na instituição educacional. O interesse da escola em promover uma ou algumas culturas, sem considerar às demais formas expressivas da sociedade, contribuiu para não valorizar todas as culturas contidas nos seus educandos. Assim, a escola deixa de ser um espaço de inclusão cultural, pois há culturas jovens que não são convidadas a exteriorizarem suas expressividades nas atividades e/ou eventos que a escola promove. Lembro ainda que, quando há a necessidade da inclusão é porque a exclusão já acontece.

#### 4.2.3 A participação dos jovens no contexto da escola

A participação dos jovens nas atividades da escola está relacionada com seus interesses voltados para colaboração com a instituição e com os seus colegas. Geralmente, as escolas propõem as atividades para que os jovens participem. Entretanto, quando os jovens constroem uma proposta de atividade para a escola, esta é submetida à apreciação dos professores gestores e dentro da viabilidade educacional e estrutural da instituição sua implementação se faz presente.

Na frequência cotidiana à escola, o jovem leva consigo o conjunto de experiências sociais vivenciadas nos mais diferentes tempos e espaços que, [...], constituem uma determinada condição juvenil que vai influenciar, e muito, a sua experiência escolar e os sentidos atribuídos à ela. Por outro lado,

a escola que ele frequenta apresenta especificidades próprias, não sendo uma realidade monolítica, homogênea (DAYRELL, 2007, p. 1118).

A realidade heterogênea dos sujeitos que convivem no interior da escola são permeados pelas especificidades das diferentes áreas de saberes que originam as disciplinas escolares. A participação dos jovens, levando em consideração as afinidades e empenho, nas áreas de saberes é substancial e em alguns casos proporcional às atividades integracionistas, seja ofertada pela escola ou por grupo de estudantes.

Assim, na fala das professoras gestoras, a participação dos jovens no contexto da escola ocorreu da seguinte maneira:

*Teríamos que pensar em outras formas de participação além [...] do Grêmio Estudantil, que deveria aliar mais jovens. Na verdade fica mais na diretoria. [...] Temos [...] pensado com o Grêmio algumas atividades de jogos de integrar eles aqui na escola, com jogos de diversas modalidades. [...] Sempre que surge algo a gente vai para as salas de aula ver a opinião deles, ver como que a gente poderia melhorar os relacionamentos, [...] de haver alguns conflitos, [...] de ter até inclusive de chamar a família. [...] Nesta feira [de conhecimento] a gente se surpreendeu, pelas questões tecnológicas que eles trouxeram pra a escola e o domínio que eles têm [...]. A questão do idoso, em Getúlio Vargas, como eles tem se organizado, toda essa questão dentro da física, da química, da biologia. [...] Começa mais ou menos no mês de abril, eles começam a pesquisar e geralmente apresentam em outubro ou novembro. [...] A gente envolve eles no conteúdo escolar (Vice-Diurno).*

*Uma forma que nós temos do jovem participar é o Grêmio Estudantil. [...] Daí envolve a escola toda. [...] Alguns alunos do noturno que participam do Grêmio. [...] Temos atividades, por exemplo, semana da escola, jogos de integração, os conselhos de classe, as entregas de boletins. [...] Eles sempre estão prontos para colaborar. Tanto é que foram todos eles que decoraram a frente da escola [com adereços natalinos] (Vice-Noturno).*

*Eles participam. Tem que incentivá-lo ou valorizando uma maneira ou outra, dando um pontinho na participação. Temos assim, alunos que são excelentes. Dão para o teatro, música [...] a gente valoriza muito esse trabalho deles (Diretora).*

As professoras gestoras deram ênfase para o “Grêmio Estudantil” como forma de participação dos jovens na construção de atividades integrativas. Porém, comentaram que, há necessidade do aumento na participação dos jovens para o comporem. Pelo fato de que a colaboração da entidade representativa dos alunos fica somente aos encargos da diretoria.

Quando as atividades integrativas são propostas pela gestão escolar, as professoras percorrem as salas de aulas solicitando opiniões dos alunos. Mas, as escolhas são deliberadas pela equipe das gestoras escolares.

Na atividade proposta pela escola, para o turno diurno, na “feira de conhecimento”, o interesse dos estudantes em apresentar seus trabalhos foi permeado

por diferentes áreas do conhecimento que compõem as disciplinas escolares, entretanto a temática que mais chamou a atenção foram relacionadas com as questões tecnológicas.

Muitas pessoas hoje concordariam, sem muita insistência, com o fato de que os seus conhecimentos profissionais necessitam de atualização e que precisam assimilar novas informações técnicas para não ser “deixadas para trás” e fora do “progresso tecnológico” em contínua evolução (BAUMAN, 2009, p. 681).

O progresso tecnológico está presente no mundo globalizado e é conhecimento que não permeia somente o contínuo desenvolvimento profissional específico, em seus diversos setores do mercado de trabalho, mas, sobretudo é vivenciado constantemente pelos jovens, que geralmente tem acesso à tecnologia em suas residências ou em seus empregos.

Assim sendo, os jovens possuem certa facilidade no manuseio das tecnologias e as utilizam, inclusive, em seu cotidiano, assim cabe a educação promover os saberes correspondentes a esta área de conhecimento de forma responsável e sustentável. Ainda mais que, as tecnologias são descartadas numa velocidade sem precedentes, onde o novo em pouco tempo torna-se obsoleto, objeto de descarte.

Isto está vinculado à sociedade de consumo, que se identifica, através das mídias, com os produtos tecnológicos das empresas globais, na massificação das culturas. Ou seja, a cultura global da renovação tecnológica atrelada ao crescimento econômico das empresas multinacionais.

Os jovens costumam participar das atividades ofertadas no ambiente escolar, em perspectiva de colaboração com a comunidade da escola. Por exemplo, a ornamentação natalina com materiais alternativos de descarte, na frente da escola, foi de iniciativa dos alunos do noturno. Os mesmos planejaram e realizaram a construção dos objetos decorativos. A colaboração dos jovens com as atividades escolares, extraclasse, é construída na compreensão da educação como um processo direcionado para as teorias educacionais críticas, onde o aluno possui liberdade de expressão e o professor, dialógico, reconhecido com o mediador do conhecimento.

#### 4.2.4 As interações da gestão escolar com a cultura juvenil

As ações educacionais que a gestão escolar evidencia em seu cotidiano, ao comunicar-se com seus alunos, são voltadas para direcionar e mediar tomadas de decisões no âmbito de sua gestão. Ou seja, os alunos devem ser convidados a

participarem não somente em atividades no âmbito da sala de aula, mas também para colaboração em atividades integracionistas abrangendo a comunidade escolar.

O processo educativo escolar recoloca a cada instante a reprodução do velho e a possibilidade da construção do novo, e nenhum dos lados pode antecipar uma vitória completa e definitiva. Esta abordagem permite ampliar a análise educacional, na medida em que busca apreender os processos reais, cotidianos, que ocorrem no interior da escola, ao mesmo tempo em que resgata o papel ativo dos sujeitos, na vida social e escolar (DAYRELL, S/N, p. 2).

A interação da escola, representada por sua gestão escolar, com as culturas dos jovens procuram minimizar o distanciamento com a identificação dos educandos, pois os mesmos identificam-se com suas culturas e a escola ao não considerá-las deixa ser interessante aos seus educandos. Assim, a instituição escolar passa a ser compreendida como um mundo totalmente adverso à vida cotidiana dos jovens, mero ponto de encontro para as diferentes culturas que se entrecruzam no espaço físico escolar.

Quanto perguntadas sobre as interações da gestão escolar com a cultura juvenil, as professoras gestoras deram as seguintes respostas:

*As propostas [...] de interação, [...] às vezes a gente propõe, às vezes eles [alunos] propõe. A questão da feira de conhecimento é proposta da escola, a questão dos jogos de integração que [...] foi proposta deles. Vinham propondo, como Grêmio Estudantil [...] e a gente foi, protelando tendo em vista a quantidade de alunos no turno da manhã. [...] Temos organizado na escola os conselheiros, professor conselheiro de turma que fazem essa interação com a direção e a turma [de alunos]. Houvem o que a turma está sentindo e eles trazem para nós. Temos o presidente de turma, que é o que também vêm fazendo essa ponte [...]. A gente tem um diálogo bem franco, bem aberto com os jovens. Algumas limitações que a gente tem que dar para eles [...], que às vezes extrapolam e é bem próprio até da idade deles [...]* (Vice-Diurno).

*[...] A questão do diálogo [...]. Como à noite essa cultura juvenil é bastante diferenciada [...] temos, na EJA uma coordenadora pedagógica específica, no regular outra pra que a gente possa fazer um trabalho mais focalizado, [...] conversando e procurando respeitar a forma de pensamento e agir deles, um pouco diferente da nossa* (Vice-Noturno).

*[...] Não sou de ficar na sala da direção. Deixo a porta fechada e vou para corredor andando sempre, conversando com eles, incentivando para eles não gazearem aula, estudarem bastante [...]* (Diretora).

O trabalho da gestão escolar está na historiografia dos professores que desempenharam o papel de gestores e suas experiências é o ponto de partida para as futuras atuações. Assim, a iniciativa das professoras gestoras na implementação da figura do “professor conselheiro de turma” e do aluno “presidente de turma” surgem como a ligação dos interesses e desejos dos demais alunos para com a gestão escolar. O diálogo com a comunidade escolar é a principal forma de interação que as professoras

gestoras citaram. É utilizado para a resolução dos problemas enfrentados no cotidiano da escola. As ações de interação da gestão escolar ocorrem de diversas formas, sendo elas em atividades integrativas propostas pelos professores, como a feira do conhecimento, ou em propostas integrativas de iniciativa dos alunos, como os jogos de integração.

Bauman (2008) tem como proposta a troca da terminologia identidade, herdada ou adquirida, pelos sujeitos da sociedade, por identificação, visto que na realidade do mundo globalizante é uma atividade que nunca termina, se faz incompleta, e vinculada ao engajamento.

O engajamento dos jovens nas atividades educacionais está intimamente ligado com o processo de construção do conhecimento. Ou seja, os saberes escolares ao serem relacionados com os conhecimentos ilimitados do mundo globalizado fornecem subsídios para que a educação tenha sentido e significado para a vida dos jovens. Para que os jovens se identifiquem com os saberes escolares, surge a necessidade de que esses saberes estejam identificados com a vida das culturas jovens.

Os conhecimentos da sociedade globalizada fluem rapidamente e preenchem os espaços urbanos, ao mesmo tempo em que se tornam obsoletos, de forma ilimitada e inconclusa. Igualmente, os professores como mediadores do processo de construção e reconstrução permanente dos saberes escolares promovem a transformação da educação na identificação com os jovens.

Portanto, a escola oferece sentido e significado para a educação dos jovens, enquanto proposição educacional, na participação dos mesmos em tomadas de decisão e/ou na oferta do espaço físico para o desenvolvimento de atividades para a comunidade escolar, que passa a valorizar o espaço escolar. Os jovens sentem-se responsáveis pela organização e realização das atividades, entretanto os professores gestores e de sala de aula são mediadores de todas as ações da escola.

#### 4.2.5 Perspectivas futuras para a cultura juvenil

A constante transformação da cultura juvenil é proporcionada por sua mobilidade nos espaços sociais. Onde, constroem projetos, interagem com outras pessoas, refletem sobre as incertezas da vida que distanciada se faz, em interrogações permanentes.

Os jovens encontram-se num momento a beira da decisão, inclusive quanto à continuidade na escola.

As formulações de políticas públicas para a juventude demandam ampliar nossa compreensão sobre os jovens, principalmente aqueles da periferia dos núcleos hegemônicos da produção material e simbólica da sociedade. Não podemos esquecer o aparentemente óbvio: eles são seres humanos, amam, sofrem, divertem-se, reagem e pensam a respeito das suas condições e de suas experiências de vida, posicionam-se diante dela, possuem desejos e propostas de melhorias de vida (DAYRELL; CAVARRO, S/N, p. 27).

A sociedade vive em constante progresso, ao passo em que as culturas tendem a serem massacradas pelo consumismo. Impacto este que, produz a projeção das culturas jovens como maneira de representarem a resistência, em suas afinidades fecham-se em grupos, perante as imposições do mundo capitalista.

Sobre as perspectivas futuras para a cultura juvenil, as professoras gestoras fizeram os seguintes comentários:

*Vejo que se nós não pensarmos como cidade, algo pra os nossos jovens vai ser cada dia mais difícil. [...] A maioria dos jovens vão embora de Getúlio Vargas, devido às questões de emprego. [...] Nós como escola podemos fazer algumas coisas só que a gente também tem limitações no sentido de que assim oh, final de semana o que a escola poderia propor? Será que há pessoas interessadas em participar deste projeto? Se a escola propuser alguma coisa. [...] O que realmente estamos pensando enquanto cidade para o jovem? Não há uma política de jovem. Ou eles vão para estas festinhas [...] temos problemas de jovens que realmente estão entrando neste mundo do álcool, da droga e o que nós vamos fazer? [...] Não temos aqui cursos profissionalizantes [...] em nível de Ensino Médio. [...] Estamos como escola pensando em até reunir a comunidade escolar e ver alguma coisa nesse sentido. Só que, pra que campo de trabalho especificamente? [...] (Vice-Diurno).*

*[...] Eu vejo hoje que o jovem, futuramente, se ele não souber usar de muita dedicação, de muito esforço, de muito empenho, muita criatividade, esperteza também, ele não vai conseguir sucesso na vida. Por que analisando a sociedade da maneira como se encontra, com as perspectivas de emprego, com as situações, por exemplo, analisando pelo nosso município nós temos duas empresas de porte assim, mediano, que nós poderíamos dizer, que são melhores. Mas, só! Que perspectiva de crescimento tem o jovem aqui na nossa cidade. Nós temos comércio, bastante. Mas, e daí além disso? A gente sabe, por exemplo, aqui nós temos alunos que levantam as três [horas] da manhã para ir trabalhar em Marau [RS], lá no frigorífico [Perdigão]. Passam o dia todo lá e voltam as 18 [horas] para vir para a escola. Então, que perspectiva a gente pode ver para uma cultura juvenil analisando isso, no âmbito aqui da nossa cidade, por exemplo. Se a gente for falar em grandes centros daí é um pouco diferente. As oportunidades são maiores. Por mais que tenha mais pessoas, mas as oportunidades são maiores. Agora, numa cidade como a nossa eu vejo bem complicado. E isso faz com que o jovem desmotive muito, em relação a sua formação, a estudar [...] (Vice-Noturno).*

*Que eles continuem estudando, que não está fácil manter. Por exemplo, aqui na cidade temos poucas indústrias, é uma cidade de aposentados. Muitos alunos estão fazendo vestibular e saem da cidade e não voltam, só para visitar os familiares. [...] A gente incentiva eles para estudar, mas eles dizem*

*assim: mas pra que estudar professora? A gente vai trabalhar aonde? Nós vamos continuar trabalhando no mesmo emprego que a gente está! [...] São poucas as firmas [...] (Diretora).*

Sobre as perspectivas futuras para a cultura juvenil as professoras gestoras vislumbram muitas interrogações, que são pautadas, principalmente, quanto às questões de empregabilidade.

Entretanto, antes das questões relacionadas aos empregos para os jovens se faz necessário analisar os problemas econômicos globais ao passo que a decadência da comunidade, no qual Stein (apud BAUMAN, 2003, p. 48) já notava que, “as lealdades pessoais diminuem seu âmbito com o enfraquecimento sucessivo dos laços nacionais, regionais, comunitários, de vizinhança, de família e, finalmente, dos laços que nos ligam a uma imagem coerente de nós mesmos”.

A perplexidade com que os vínculos afetivos são disseminados na sociedade causa espanto, inclusive para os mais céticos. Para tanto, a visão impactante das periferias urbanas, onde pessoas vivem em situações de extrema pobreza, crianças e jovens abandonados e/ou desprezados pelos seus responsáveis, clamando por uma mínima segurança que inexistente, tornam-se usuários de bebida alcoólicas e/ou de drogas ilícitas, os jovens que compartilham com tal situação, em muitos casos, deixam de frequentar o ambiente da escola

O colapso dos “grupos de referência” e a individualização da idéia de privação relativa coincidiu com um aumento espetacular dos diferenciais reais de riqueza e renda, sem precedentes na era moderna. O abismo entre os ricos e os pobres, e entre os mais ricos e os mais pobres, se amplia ano a ano tanto entre as sociedades como dentro delas, em escala global e dentro de cada Estado (BAUMAN, 2003, p. 80).

Os jovens procuram na identificação com pessoas, eventos, objetos, religiões e até mesmo consigo mesmo, na busca de segurança para fazer uso da liberdade que lhe é concedida, que, na sociedade de consumo, tal concessão é vigiada ao preço que cada indivíduo pode pagar.

As gestoras relatam a falta de políticas públicas do município para os jovens, seja na oferta de lazer ou quanto à disponibilidade de inserção no mundo do trabalho. Entretanto, os jovens estudantes inseridos no mundo do trabalho não vêem possibilidades de melhora em seus salários, devido a pouca empregabilidade no panorama municipal e regional.

As questões relacionadas à empregabilidade e à inserção no mundo do trabalho estão entre as temáticas mais discutidas nos diversos setores da sociedade. O sistema capitalista objetiva maior produção em períodos menores, ao mesmo tempo em que

oferece cada vez menor número de vagas nas empresas, devido à automação tecnológica e mecanizada em seus diversos setores. Assim, o mercado de trabalho exige que os profissionais estejam mais qualificados para assumir funções cada vez mais específicas.

Compreender o mercado econômico e analisar suas possibilidades na oferta de empregos, não é tarefa fácil. Assim, o seguinte panorama se perpetua:

- A economia brasileira tem os seguintes setores: primeiro setor a “agricultura”, segundo setor as “empresas varejistas e indústrias” e o terceiro setor a “prestação de serviços”. Assim, destes setores a “agricultura” e as “indústrias” exercem a máxima da oferta de vagas no mercado de trabalho somente com contratação de mão-de-obra qualificada. Sendo que, as “indústrias” oferecem o maior número de empregos.
- As empresas “varejistas”, na comercialização de bens e produtos, se destacam com maior quantidade nas cidades pequenas, no caso, do Município Gaúcho, na região do Alto Uruguai, possui população aproximada de dezesseis mil habitantes. Em contrapartida, apesar de constar no segundo setor da economia, as empresas “varejistas” não ofertam tantos empregos quanto às “indústrias”.

Em decorrência deste panorama, os jovens migram para outras regiões em busca de oportunidades para sua subsistência.

Cabe à escola incentivar os jovens para a continuidade nos estudos, na busca de qualificação especializada e assim projetar outras possibilidades de atuação profissional. Entretanto, as indagações a respeito da empregabilidade continuam.

Creio que, a escola tem de levar à diante a proposta de construção de um projeto junto à comunidade escolar com a pretensão do oferecimento de cursos profissionalizantes em nível de Ensino Médio, pois em um curso profissionalizante, além do oferecimento de saberes diferentes há demais disciplinas da grade curricular da escola também pode utilizá-lo como incentivo para que os jovens dêem prosseguimento aos estudos para melhor inserção no mundo do trabalho.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar é a atividade mediadora que concentra a dinâmica do proceder educacional, onde, mantém proximidade com sua equipe para enfatizar o trabalho em conjunto, interage constantemente com a comunidade escolar e orienta os profissionais da escola, como os professores e funcionários, para que os objetivos, as metas e a filosofia da instituição educacional seja contemplada nas ações pedagógicas.

A educação quando mediada pelo diálogo entre os sujeitos da escola, como ressaltado pelas professoras gestoras entrevistadas, tem forte componente voltado para a sociabilidade e cidadania, visto que os alunos sentem-se valorizados quando são convidados a participarem das atividades educacionais, ao contrário das imposições, da rigidez e das punições do ensino tradicional. A educação voltada para o diálogo exige o compromisso social e moral dos gestores, professores e funcionários, assim os alunos desenvolvem um sentimento de importância e respeito pelos educadores e, em contrapartida, pela escola.

Os professores gestores promovem no ambiente educacional os processos de organização, interação e integração das relações de convívio da escola, assim, sobre esses processos, pode-se inferir que:

- A organização aconteceu nas reuniões e eventos com horários prefixados, os convites para participação dos professores e funcionários, na estruturação do calendário letivo com escolha das datas e o no planejamento das atividades educacionais para os alunos.
- A interação ocorre pelo convívio com os alunos, funcionários e professores em diferentes lugares na instituição, entretanto também permeia as relações com os responsáveis pelos alunos que em alguns casos são convidados para se fazerem presentes na escola em decorrência de situações problema e/ou dificuldades de aprendizagem dos alunos.
- A integração ocorre a partir de ações pedagógicas, sejam elas em reuniões com os professores e funcionários e nos eventos que a escola promove, ora construindo e direcionando as atividades e ora os alunos são convidados a participarem do

processo de construção das atividades integrativas para a comunidade escolar, sempre mediada pela gestão escolar.

Assim, os processos de organização, de interação e de integração para as relações de convívio na escola coadunam-se e estabelecem o cotidiano da gestão escolar. Os professores gestores ao participarem das atividades educacionais na convivência com os sujeitos da escola instituem uma rede de relacionamentos com as diferentes pessoas que nela transitam.

A colaboração dos gestores com o Ensino Médio ocorre na dinâmica dos acontecimentos cotidianos, escolares e sociais, que se diferenciam para cada aluno, com seus desejos, angústias e receios, assim sendo, a boa convivência entre os sujeitos da escola são fundamentais para esses processos.

Como possibilidade de intervenção e aproximação surge às famílias dos educandos, que nesse caso é reconhecido com um fenômeno passível de investigação para futuras ações educativas no ambiente da escola.

As limitações da educação são permeadas principalmente pela dificuldade dos professores em transformarem nos saberes escolares, pois podem tornar-se perceptíveis e associáveis à vida cotidiana dos educandos para, assim, oferecer sentido e significado aos jovens. Para tanto, os conhecimentos rápidos, sendo até instantâneos para algumas áreas, do mundo globalizado, na massificação das culturas em proveito do consumismo exacerbado, deve ter enfoque voltado para a responsabilidade no manuseio dos mesmos e visando a sustentabilidade epistemológica para suas vidas. Esse processo ao ser permeado no ambiente da escola proporcionará análise em perspectiva crítica sobre as conseqüências que a globalização promove nas culturas locais.

Os limites para a educação estão contidos na continuidade, sem revisão crítica, dos objetivos e metas da escola, pois quando os sujeitos da educação estão comprometidos com a transformação do ensino, ao seu tempo, para suprir as necessidades da comunidade escolar, de forma ilimitada, assim as ações pedagógicas podem vislumbrar a transcendência dos limites impostos pelas políticas públicas educacionais e problemáticas sociais, promovidas pela sociedade de consumo.

As perspectivas futuras para a gestão escolar não são animadoras, pois a vida em sociedade está cada vez mais complexas principalmente com o aumento da pobreza no mundo. Ainda mais que, a globalização ao promover questões de ordem econômica objetiva massacrar a população das periferias urbanas ao aumentar as dificuldades de

inserção para uma vida social digna. Assim, a vida flagelada torna-se corriqueira aos olhos de quem já não mais se espantam com tamanha disparidade social.

O Município Gaúcho evidencia problemas sociais equiparados a um grande centro urbano, em devidas proporções, apensar de possuir uma população pequena. Isso deve-se ao morro localizado num bairro distante do centro da cidade, com suas atividades concentradas no tráfico de drogas ilícitas, onde nem os policiais atendem as chamadas de lá realizadas. Revela-se, assim, um problema social em grandes proporções, visto que, há jovens que residem naquele ambiente e são manipulados pela milícia local. Ainda mais que, existem jovens oriundos dessa realidade que são estudantes na escola de Ensino Médio Em Busca dos Saberes.

As empresas varejistas e as pequenas indústrias instaladas no Município Gaúcho não suprem a carência em oferta de oportunidades para os jovens, que buscam outras regiões com seus familiares para garantirem sua subsistência, fato que se tornou histórico com a diminuição da população com o passar das décadas.

A gestão escolar como representante da educação local, pela inserção da escola, tem a responsabilidade de contribuir com sua comunidade. Podendo, assim, estreitar os laços na ampliação das participações dos sujeitos da comunidade escolar.

As culturas dos jovens são exteriorizadas nos espaços da comunidade em que a escola está localizada. Assim, suas atividades culturais ganham vazão para a sociedade. Para tanto, a escola ao valorizar as culturas juvenis está valorizando, em contrapartida, a comunidade à sua volta e a comunidade escolar. No entanto, a inclusão das diferentes formas de expressão corporal e cultural na escola, das culturas juvenis, ocorre no acolhimento que a gestão escolar promove, para que outras formas expressivas, diferentes das habituais, também sejam aceitas pela comunidade, na subjetividade de seus sujeitos. A identificação dos jovens com as culturas existentes na sociedade ocorre na apreciação subjetiva a partir das interações que eles mesmos estabelecem com seus pares. Entretanto, na busca da autenticidade, para os jovens com posicionamentos radicais, os ritos e os dogmas construídos subjetivamente são levados até as últimas conseqüências.

Como as transformações sociais ocorrem em velocidade acelerada, nas relações flexíveis, voláteis, as culturas jovens também se transformam e em muitos casos, até acompanham a velocidade da metamorfose social contemporânea.

A participação dos jovens no contexto da escola, tanto nas atividades de sala de aula ou que abrangem a instituição como um todo, é permeado por sua construção

histórica identificada na exteriorização corporal e cultural que criativamente se expressam e transformam-se conforme ocorrem às mudanças sociais.

Assim, como nas palavras de Bauman, ao utilizar a metáfora da liquefação, da sociedade líquido-moderna, as criatividades das culturas jovens precisam de canalização para que possam, através da educação, dar vazão na participação democrática, responsável, ética e solidária, das atividades que lhes são oferecidas em trabalhos conjuntos.

A representatividade das entidades estudantis na participação dos jovens é de extrema importância para o ambiente democrático que a escola Em Busca dos Saberes promove a partir de seu projeto pedagógico. Assim, o embate político da escola fica fortalecido pelo posicionamento dialógico de âmbito coletivo extravasando as opiniões, concepções e idéias identificadas nos jovens.

As perspectivas futuras para a cultura juvenil são permeadas pelas imposições sociais identificadas, principalmente, na economia globalizada, que restringe a oferta de empregos e em contrapartida à inserção dos jovens no mercado de trabalho. Assim, as culturas jovens extravasam suas angústias, medos e desejos na fluidez das relações flexíveis quanto à política, a cultura, a sociedade e a economia, que são inundadas pela modernidade líquida. Assim, na sociedade do conhecimento rápido, passageiro, veloz, que se refaz ao sabor das marés, transbordam o conviver humano no planeta. Esses conhecimentos ao serem filtrados pelos sujeitos da educação, na representação da escola perante sua comunidade, e diluídos junto aos saberes escolares formam redes de conhecimentos integracionistas para que a educação não se sinta afogada nos diferentes mares por onde navega.

A escola Em Busca dos Saberes se refaz em sua capacidade de transformação e adaptação às imposições que as políticas educacionais e sociais projetam para sua atuação na comunidade.

Com isso, a escola é a embarcação que necessita de reparos para melhorar sua navegabilidade e fornecer, então, subsídios para que seus passageiros, jovens, de origem em diferentes culturas possam transitar com responsabilidade promovendo situações solidárias em busca de harmonia nas interações com seus iguais. Como seres inconclusos que somos na transitória vida contemporânea, carregada de precariedade e incerteza das perspectivas futuras.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.
- \_\_\_\_\_. **A sociedade individualizada**: vidas contadas e histórias vividas. Tradução de José Gradel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- \_\_\_\_\_. Os desafios da educação: aprender a caminhar sobre areias movediças. In: PORCHEDDU, A. ZYGMUNT BAUMAN: ENTREVISTA SOBRE A EDUCAÇÃO. DESAFIOS PEDAGÓGICOS E MODERNIDADE LÍQUIDA. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n. 137, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v39n137/v39n137a16.pdf>>.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 de dez. 1996. Disponível em <[http://planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/LEIS/L9394.htm](http://planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 11 set. 2006.
- CARVALHO, R. G. G. Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria. **Revista Iberoamericana de Educación**. n.39/2, 2006.
- DAYRELL, J. A escola “faz” as juventudes? Reflexões em torno da socialização juvenil. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 1105-1128, 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>.
- DAYRELL, J. **A escola como espaço sócio-cultural**. S/N. Disponível em: <<http://www.fae.ufmg.br/objuventude/textos/ESCOLA%20ESPACO%20SOCIOCULTURAL.pdf>>. Acessado em: 4 de ago de 2009.
- DAYRELL, J. **O jovem como sujeito social**. Revista Brasileira de Educação. São Paulo, n. 24, p. 40-52, 2003.

DAYRELL, J.; CAVARRO, P. C. R. Jovens no Brasil: difíceis travessias de fim de século e promessas de um outro mundo. 2005. Disponível em: <<http://www.fae.ufmg.br/objuventude/textos/JOVENS%20BRASIL%20MEXICO.pdf>>.

Acessado em: 10 de março de 2010.

FERNANDES, M.; CATELLI, F. Gestão escolar democrática: uma proposta que envolve a integração com a comunidade. In: III Simpósio Internacional e VI Fórum Nacional de Educação. Torres, 2009. Disponível em: <[http://forum.ulbratorres.com.br/2009/mesa\\_texto/MESA%2015%20B.pdf](http://forum.ulbratorres.com.br/2009/mesa_texto/MESA%2015%20B.pdf)>. Acessado em: 25 janeiro de 2010.

FICO, C. Versões e controvérsias sobre 1964 e a ditadura militar. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v. 24, nº 47, p. 29-60, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbh/v24n47/a03v2447.pdf>>. Acessado em: 10 de março de 2010.

JERUSALINSKY, A. Adolescência e Contemporaneidade. In: MELLO, A.; CASTRO, A. L. de S.; GEIGER, M. (Orgs.). **Conversando sobre Adolescência e Contemporaneidade**; Conselho Regional de Psicologia – 7ª Região. Porto Alegre: Libretos, 2004.

KRAWCZYK, N. A escola média: um espaço sem consenso. **Cadernos de Pesquisa**, n. 120, p. 169-202, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n120/a10n120.pdf>>. Acessado em: 1 de março de 2010.

KUNZ, E. **Educação Física**: ensino e mudanças. 2 ed. Ijuí: Unijuí, 2001.

LIMA, F. da C. Gestão escolar hoje: a cultura tecnológica no espaço escolar. In: **14º Congresso Internacional ABED de Educação à Distância**. Mapeando o Impacto da EAD na Cultura do Ensino-Aprendizagem. Santos: ABED, 2008. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/511200892459PM.pdf>>. Acessado em: 01 março de 2010.

LÜCK, H. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. Apresentação. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, fev./jun. 2000.

LÜCK, H. Gestão educacional: uma questão paradigmática. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARTINS, A. M. Gestão de escola pública: análise de uma proposta de intervenção. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 11-730, 2007.

MOREIRA, A. F. B.; CANDAU, V. M. Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos. **Revista Brasileira de Educação**, n. 23, v. 11, 2003.

- NOVAES, R. Os jovens de hoje: contextos, diferenças e trajetórias. In: ALMEIDA, M. I. M. de; EUGENIO, F. **Culturas jovens: novos mapas do afeto**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.
- PAIS, J. M. A construção sociológica da juventude: alguns contributos. **Análise Sociológica**, v. 25, n. 105-106, 1990.
- PÉREZ GÓMEZ, A. I. A cultura escolar na sociedade neoliberal. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2001.
- PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP). Escola Pública em Busca dos Saberes. 2007.
- ROSSI, V. L. S. de. DESAFIO À ESCOLA PÚBLICA: TOMAR EM SUAS MÃOS SEU PRÓPRIO DESTINO. **Cadernos Cedes**, ano XXI, nº 55, novembro/2001.
- SPOSITO, M. P. Estudos sobre juventude em educação. **Revista Brasileira de Educação**; Mai/Jun/Jul/Ago; n.5, 1997, p.37-52.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1 ed. 14 reimp. São Paulo: Atlas, 2006.
- VALE, F. F. do; SALLES, L. M. F. Uma leitura sobre a violência no espaço escolar: juventude em questão. In: **16º Congresso de Leitura do Brasil**. No mundo há muitas armadilhas e é preciso quebrá-las. Campinas: Anais do 16º COLE, 2007. Disponível em: < [http://www.alb.com.br/anais16/sem03pdf/sm03ss12\\_06.pdf](http://www.alb.com.br/anais16/sem03pdf/sm03ss12_06.pdf)>. Acessado em: 09 de março de 2010.
- VARELA, F. R. El mito de la cultura juvenil. **Ultima Década**, v. 16, n. 28, Valparaíso, 2008, p. 79-90.

## APÊNDICE



## Apêndice A

**AS APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO E CULTURA JUVENIL: POSSIBILIDADES, DIFICULDADES E PERSPECTIVAS**

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1 – Qual a sua compreensão sobre gestão escolar?
- 2 – Fale sobre a trajetória da atual gestão escolar do Ensino Médio da sua escola:
- 3 – Como a gestão escolar vem se concretizando na prática? Há indicativos de mudanças significativas vivenciadas na escola?
- 4 – Qual a sua compreensão sobre cultura juvenil?
- 5 – Fale sobre gestão escolar desenvolvida na escola e sua colaboração com a educação dos jovens:
- 6 – Comente sobre as culturas existentes no Ensino Médio da escola:
- 7 – Como se dá a participação dos jovens no contexto da escola?
- 8 – Como são as interações da gestão escolar com a cultura juvenil?
- 9 – Fale sobre outras possibilidades de intervenção da gestão escolar no Ensino Médio:
- 10 – Você considera que o trabalho desenvolvido no âmbito da gestão escolar, possui limitações? Quais? E de que maneira é possível sanar essas deficiências?
- 11 – Que perspectivas futuras você vislumbra para a cultura juvenil?
- 12 – Que perspectivas futuras você vislumbra para a gestão escolar?