


## TRANSCRIÇÃO NÃO EDITADA



Instituto Fernand Braudel  
Associado à FAAP

Seminário

# Reforma do ensino em Nova York

Com Nathan Dudley

22 de agosto de 2007, quarta-feira, 9 da manhã, na sede do Instituto Fernand Braudel

Apoio: **Embaixada dos Estados Unidos**

Clique aqui para saber mais sobre [Nathan Dudley](#).

Ver também série de artigos publicados em *O Estado de S. Paulo*, pela equipe do Instituto Fernand Braudel sobre a reforma do ensino em Nova York e sua aplicabilidade no contexto brasileiro.

- **O que deve ser feito?**
- **Ordem e desordem nas escolas**
- **O grande esforço de ensinar e aprender**
- **A luta por melhores escolas em São Paulo e Nova York**

Este seminário faz parte do projeto **Reforma do Ensino Público**, patrocinado por: **Fundação Tinker, Fundação Victor Civita, Comgas e Guilherme Peirão Leal**. [Clique aqui](#) para saber como juntar o nome de sua empresa a esse projeto.

**Coordenador da mesa: NORMAN GALL – diretor executivo do Instituto Fernand Braudel**

**Norman: Nathan Dundley é diretor do Harbor School, do bairro de Bushwick no Brooklyn, Nova York. Está aqui para explicar o que está acontecendo na Reforma de Ensino em Nova York.**

Meu nome é Nathan Dudley e aqui no Brasil me chamam de Nato, Renato sem “Re”, (risos). Eu gosto muito do nome porque é melhor do que “ô alemão, chega aí” (risos), “ô gringão, ô russo”. (risos).

O meu português como o Sr. Norman acabou de falar é da rua, da Ceilândia, da QNN 23 da quadra 23 da Ceilândia Oeste, cidade Satélite, Brasília. Os meninos do Centro Comunitário me ensinaram, eu nunca estudei, sabe, o meu português não é muito educado e então, dessas palestras nos últimos dias estou sentindo um pouquinho que até... o americano que fala assim “o meu informalidade até é interessante para criar uma certa, espero, intimidade e um troca de idéias, espero que essa seja igual hoje, agora”.

É um privilégio estar aqui, este grupo é... porque nos últimos dois dias tem sido mais administradores, coordenadores pedagógicos e supervisores regionais; este grupo mais diverso

obviamente tem estudantes, tem ex-estudantes, tem líderes de estudantes agora, tem fundações, sindicatos que é muito bom, colega, – eu faço parto do sindicato de administradores também em Nova York –, então é muito bom porque acho que vocês são o poder em São Paulo, agora que vai mudar o sistema. O grupo inteiro aqui, porque é o que; para mudar o sistema vai precisar do que, da Fundação, do estudante, dos administradores, do sistema, ou seja, tem que ter todo mundo para mudar o sistema. Palavra boa que aprendi na Ceilândia é mutirão. A gente, sabe, fizemos reparações em várias casas o que obviamente é favela planejada que era Ceilândia – não sei como é que é a Ceilândia agora –, mas uma favela planejada fora de Brasília. Então todo mundo tinha que ajudar para levantar a casa, para fazer o teto e tal, e, não tem como reformar um sistema tão grande e tão profundo, de culturas tão, vamos dizer, fixas, que todo mundo trabalhar e pensar que tem alguma melhor do que tem. E Nova Iorque passou por isso. Nova Iorque é cidade obviamente menor que São Paulo – muito americano não sabe disso obviamente. São Paulo é... acho que..., eu estou aprendendo de São Paulo e eu acho que Nova Iorque pode aprender de São Paulo e São Paulo pode aprender de Nova Iorque, inclusive a um nível alto, como a secretária do estado faz parte do Instituto.

Norman já fez um estudo em Nova Iorque, ele tem uns contatos com os altos chefões aí do meu sistema e eu acho que daqui adiante depois da minha visita agora, eu vou empurrar muito que os chefões venham aqui também. Que vão não só de São Paulo para Nova Iorque, mas, para ter esse intercâmbio que eu acho que os dois sistemas podem aprender um do outro.

A minha experiência no Brasil é um ano e meio mais ou menos na Ceilândia em 83. Como o Norman falou, fiz o meu mestrado de Economia – história econômica vamos dizer –, sobre a inflação durante a época militar em 86, depois eu trabalhei na famosa Rede Globo como produtor em Nova Iorque, cobrindo os Estados Unidos e mandando as matérias do Lucas Mendes e Paulo Henrique Amorim para o Jornal Nacional toda noite. Isso final de 80 começo dos 90. Fui demitido da Globo em 91, num argumento aí sobre Primeira Guerra do Golfo – não merece comentários –, e aí parei mais ou menos de estar ligado direto ao Brasil profissionalmente, mas sempre o interesse e o coração está aqui. O Brasil faz parte da minha vida profundamente.

Em 96 resolvi que a minha vida não estava completa, não sei... minha mulher me empurrou um pouco, eu comecei como professor de História, de Espanhol e também de Resolução de Conflitos – e tem uma aula sobre Resolução de Conflitos, pode crer? (risos) É como os meninos falam entre si, é como se pode negociar resolução, como se pode mediar, treinar os meninos em mediação. O próprio (?) de mediação tem umas equipes dentro das escolas que os próprios meninos fazem mediação entre eles para que o professor não tenha que ficar em cima sempre das brigas. Eles fazem mediações eles mesmos, treinar eles em fazer isso, então, essa foi parte da minha carreira também, sete anos como professor.

Eu comecei a estudar na Faculdade *Hunter College* em *Manhattan* que é escola pública de Nova Iorque, para ganhar o certificado de ser Administrador e tem uma certa capacitação para todos os administradores que tem que provar e fazer uns cursos que o Estado manda para ganhar o certificado.

Em 2003, um senhor... não era senhor, era rapaz de 28 anos que vinha de um grupo ecológico que chama-se *Waterkeeper*. *Waterkeeper* é do Bob Kennedy, o filho do Robert Kennedy que foi morto em 68. O filho dele é um dos campeões ecológicos nos Estados Unidos e no mundo inteiro agora, o Robert Kennedy Jr, ele criou um grupo que chama-se *Waterkeeper*. Eles têm os *keepers*, umas pessoas nos rios e nas baías e nas águas no mundo inteiro. O que é o trabalho deles? É cuidar, é ter um barco, tem que ter um barco, tem que saber da ciência da sua água e tem que entender da política da sua área, o que são os proponentes da sua água. São os que vão fazer a

polêmica quando as pessoas não estão tratando a água bem, e tem que entender tudo da sua área, a política, a ciência, tem que conhecer sabe... a área.

Então, agora tem 163 desses *keepers* na China, Japão, tem 80 nos Estados Unidos e o cara, o Mary Fisher, me viu na minha aula no *Bronx*, que eu ensinava no *Bronx* numa escola que era para os expulsos das escolas grandes – todos os expulsos tem uma escola alternativa. Eu ensinava aí e ele chegou e propôs uma idéia, “eu vou criar uma escola, você quer me ajudar?”. Eu disse claro, quero começar uma escola. Eu achava que ia ser uma boa experiência de escrever um propósito de criar uma escola e acabei gostando tanto da idéia que eu me candidatei para ser o diretor, depois de três meses de escrever e entregar o propósito ao sistema. Acabei como diretor, meio inesperado, porque eu não sou, sabe... eu não vim desse lado meio ambiental e também não vim do lado náutico e agora sou diretor de uma escola que o meu interesse é o quê: esporte e mídia, e agora sou diretor de uma escola náutica, por quê? Porque sou educador. Eu sou educador e vou contratar pessoas que tenham interesse náutico, tenham interesse ecológico e tal. Eu tenho obviamente esse interesse, mas não era minha especialidade. E a idéia era tão boa, por quê? Porque a idéia do *Waterkeeper* é que tem que saber tudo; ele tem que entender a ciência, ele tem que entender, sabe, a história do seu lugar, ele tem que “estar” na água, ele tem que realmente estar vivendo a coisa.

Então, nossa escola é isso, nossa escola é... nós realmente queremos, que é o mais importante, que o menino se ligue ao que está aprendendo e de uma maneira que pode realmente fazer com as próprias mãos. Não quer dizer que vão sair para faculdade técnica, mas que vão sair fazendo a coisa e entendendo melhor por ter feito com as próprias mãos. E é difícil. Não é fácil, porque é uma quebra total da mentalidade de sentar na aula, fazer a papelada, entregar para o professor, ganhar nota, passar no exame e vai para a faculdade. Então, é totalmente distinto; está quebrando essa idéia de que isso é que você estuda em qualquer aula do mundo. Então... isso... 2003 começamos a escola. 2003 é quase o começo da reforma em Nova Iorque.

A reforma em Nova Iorque, vamos falar geral e depois eu vou entrar em algumas coisas específicas que o Norman não vai esquecer de me lembrar.

**O geral** – O geral é que o prefeito Bloomberg chegou em 2002. Vocês que não conhecem o Sr. Bloomberg, ele é um bilionário, ganhou o dinheiro dele vendendo computadores aos comerciantes de *Wall Street*. Todas as grandes figuras de *Wall Street* compraram computador dele, porque o computador dele dava melhor informação sobre o comércio. O melhor de todos era o computador do Bloomberg, – o sistema Bloomberg – e ele ganhava bilhões de dólares; não estou falando de milhões não, ele é bilionário cinco ou sete vezes. Ele tem uns 7 bilhões mais ou menos. Comprou a prefeitura... (risos). Ele comprou! Ninguém conhecia ele! Ele era empresário bilionário que ninguém conhecia a não ser os comerciantes de *Wall Street*. Ele pagou 100 milhões de dólares na candidatura e o outro cara gastou 8 milhões, quem ganhou? (Risos). Ele ficou prefeito, com surpresa até para Nova Iorque. Ele virou de democrata para republicano porque não tinha outro republicano concorrendo e agora chegou a prefeito em 2002.

E aí... Ele apostou tudo! Como um bom capitalista está pensando daqui a 30 anos... Vou deixar aqui um espaço para pensar nisso. Como um bom capitalista ele pensou daqui a 30 anos. Pensa bem... Temos bons capitalistas no Brasil?

*Auditório: Não (risos)*

Uma boa pergunta. Não tens muitos bons capitalistas nos Estados Unidos também não. Estão no lucro de amanhã. O lucro de ontem. Bom qualquer, capitalista, socialista vai pensar daqui a 30 anos?

Mas ele... ele apostou tudo na educação. Apostou tudo. Ele disse para todo mundo desde o início “eu vou melhorar esse sistema educativo e senão melhorar vocês podem me botar fora daqui a 4 anos”. Abertamente.

**Norman: Bloomberg esta semana anunciou publicamente que não vai ser pré-candidato a presidente dos Estados Unidos. É muito curioso, porque por debaixo do pano ele está fazendo uma campanha à base de sua conquista na educação e que (?) se houver (?) para fazer sondagens que ele pode ser presidente dos Estados Unidos. Então ele, por repetir tantas vezes que ele não ia ser candidato, se dá a idéia de que ele vai ser candidato. (risos) Ele acaba de anunciar que passou dos democratas para os republicanos e agora acaba de sair do partido dos republicanos para dar a ele a possibilidade de se candidatar como independente. Ainda... Isso não aconteceu e provavelmente não vai acontecer. Mas o fato é que seu esforço na educação elevou sua estatura política nacionalmente. E isso... pode dar algum exemplo para políticos do Brasil que tanto tem negligenciado a educação. Que tem futuro político para eles em fazer iniciativas importantes**

Não sei se a Sra. Maria Helena tem aquela orelha do Sr. Serra, (risos) mas se ele está pensando na presidência... não... sabe... educação não é um caminho ruim não, se der para dar resultado. Mas, obviamente tem que dar resultado. Correr em cima da educação sem mostrar alguma coisa vai ser mais difícil.

Agora... o que ele fez. Tinha 32 distritos em Nova Iorque inteira, 5 grandes condados e 32 distritos escolares. Acabaram com os distritos e acabaram com todos os burocratas de todos os 32 distritos “de vez”, “de vez”. Ele contratou John Klein, não sei se vocês conhecem, mas o John Klein era o advogado do Clinton que ia atrás do Bill Gates para quebrar a Microsoft. Durante 7 anos ele ficou em cima da Microsoft para quebrar a Microsoft, porque a Microsoft controlava tudo na internet, quando se comprava um computador você tinha que ir pela Microsoft, e tudo isso que vocês já conhecem a história. Tudo bem. E, John Klein chega, ele é educador? Ele chega agora ao sistema educativo. Ele não é educador de jeito nenhum. Ele é advogado, empresário, não sabe muito, mas ele contratou uns assessores aí de alto nível do sistema, de 30 anos no sistema que ficaram ao lado dele para dar o lado pedagógico. Ele chegou como administrador e isso é obviamente a grande polêmica que sempre vai haver e vai haver agora em São Paulo sobre essa reforma que já se anunciou: a mentalidade da empresa privada chegando a educação. É o grande tema. Pode ter uma mentalidade de corporação privada entrando na educação e eu estou no meio disso aí. Por isso que eu digo quando as pessoas me perguntam, inclusive a Sra. da Revista Exame me perguntou agora “Por que você diz que está na tormenta em Nova Iorque e está saindo da tormenta pela reforma?”. Porque reforma primeiro é uma tormenta; mudança na vida de qualquer um já é tormenta, mudança total, é um puro caos.

Então, acabou aí construindo duas burocracias. Como é que acabou? Mudou a secretária que conhecia o diretor, sabe, de um lado, que dava o favor, “ah, eu preciso de mais um professor este ano, pode me ajudar?”, “ah, dá um jeito pra mim, por favor”. Mudou aquele supervisor de um lado para o lado completamente distinto do outro lado da cidade. E, acabou com todas essas relações de “dar um jeito”.

## **Norman: As panelas**

Você diz o quê?

## **Norman: As panelas (risos)**

Panelas, ok. Ou seja, existe o “dar um jeito” em todo o mundo. Não sei se vocês pensam que é puro brasileiro, não. O “dar um jeito” é relação humana. Somos humanos e o “dar um jeito” é porque somos humanos. Eu gosto de você, você gosta de mim... me ajuda. Mas, se você vai ter um sistema justo que é justo para a escola rica e escola pobre, você tem que acabar com o “dar um jeito” e isso é mais difícil, é muito profundo de quebrar essa mentalidade. Quebrou, terminou os 32 distritos, fez 10 regiões com pessoas de vários distritos juntos, agora, e numa região, região geográfica. Ok. Isso é a primeira reforma. Três anos depois, agora, em janeiro, janeiro agora de 2007, três anos depois de fazer a primeira reforma, ele tirou o tapete de novo. Mesmo depois de fazer as relações, sabe, novas relações com minha região, ele tirou o tapete de novo e agora não tem região nenhuma. Não existe nada geográfico numa cidade grande de Nova Iorque. O que existe agora; existe organização que chama-se *Service Organization*, Organização de Serviço. O que é Organização de Serviço? Ficaram quatro das melhores regiões, ou seja, os supervisores de quatro regiões das dez ficaram trabalhando. Eu, como diretor da minha escola eu posso escolher entre esses quatro ou outras organizações de serviços que são, entre aspas, “privadas”, não são privadas, são Ongs – gostei dessa palavra, Ong –, são organizações não-governamentais e não podem ser lucrativas. Não é companhia privada que dá serviço, mas tem que ser não-lucrativa e são Ongs. Existem 8. Então, tem os quatro supervisores que ficaram das regiões que estão mandando essas organizações de serviço, agora tem os 8 não-governamentais, Ongs, que eu posso escolher.

Eu vou escolher o meu próprio chefe. Isso é radical! Já imaginou escolher seu chefe!. É muito radical! Ou seja, eu sou parte agora de uma rede de 19 escolas de um grupo que chama-se *Urban Assembly* que é uma Ong que tem sete anos, criaram 19 escolas e um grupinho que a gente se junta; todo mês os diretores estão juntos para trocar melhores práticas e tal. Eles, *Urban Assembly*, vão buscar fontes dos Gates, vão buscar fontes para ajudar as escolas dentro da rede. Então, Bradesco estar aqui, Unibanco estar aqui é muito bom porque é isso que estamos fazendo dentro desses grupos; essas organizações de serviços estão buscando as fontes para ajudar. Em que esse dinheiro ajuda? Por exemplo, no meu caso, ajuda a colocar os meninos no mar. O dinheiro que a gente levanta pelas fundações ajuda a fazer esse tipo de coisa e até agora, as coisas extracurriculares. Temos alguma capacitação? A gente usa o dinheiro também para capacitar, a mim (riso), e também para capacitar os professores, mas em geral, esse dinheiro é usado pelas crianças, ou seja, para os meninos saírem e fazer o nosso tema “ser vivo”.

Tudo bem, isso geral. Ele reorganizou já duas vezes em 7 anos, ou seja, em 5 anos. E, obviamente, como eu digo: – mudança radical faz... gostei da palavra em espanhol “rebolu”, outra palavra muito boa vem do México “desmadre”, sem madre; quando você não tem mãe é uma desordem total né, desmadre, um desmadre, uma palavra mexicana muito boa. Então, o que houve? Quando jogou água suja pela janela, muitos nenês, ou seja, pessoas importantes do sistema, também foram pela janela. Perderam vários. Não vou falar que não perderam... várias pessoas de 35 anos, 30 anos, 25 anos, memória institucional, ou seja, do sistema, saíram também – vou me aposentar, não vou passar por isso, que é isso, isso é maluquice –. E criticaram, saíram criticando. É um câmbio, sabe, não estou aqui para dizer que foi tudo fácil, saiu bem, não. Inclusive saiu

várias coisas no jornal de uma crítica muito forte contra eles; “eles são muito privados, eles vão acabar com o sistema, querem privatizar tudo”, aquela crítica toda que existe e tem que cuidar disso também. Eu não quero que privatize de jeito nenhum. Não estou aqui para ser uma torcida organizada para a privatização total. Não. Acho que tem que ter sistema público de educação em todo o mundo. Se vou ser torcida organizada vou cair nesse lado. Ao mesmo tempo, várias pessoas decidiram “não, eu não vou nessa”, e saíram. E era difícil, porque vários deles eram do sistema, ou seja, alguns dos mais importantes, não todos. Porque vários decidiram ficar também, dos chefes, dos altos supervisores.

Então... com as mudanças, às vezes, eu pensava que lá de cima eles achavam que qualquer pessoa com mais de 20 anos de experiência era inimigo. Isso, até certo ponto eu não vou dizer que foi totalmente mentira. Isso também, obviamente pode dar susto dentro dessa sala porque vários de vocês têm 30 anos de experiência ou mais. Ao mesmo tempo, eu tenho dois professores dentro da minha escola que tem 25 anos ensinando em Nova York e que estão achando ótimo, porque mudou. Estão achando a melhor coisa que já aconteceu na vida deles porque finalmente alguma coisa mudou e não foi uma fase, porque o ceticismo dentro do sistema de educação vem porque cada mudança de chefe chega outro programa e aí quando vê chega outro prefeito é outra fase... outra fase... outra fase, nunca muda nada, sempre voltam a dez anos atrás. Daí vem de novo aquele ceticismo. Então desta vez não sente aquele ceticismo porque você acha que é coisa mais profunda porque ele mudou a organização inteira em termos de como é organizada.

Agora... obviamente muita gente está perguntando: o Bloomberg sai em 2009. Não sabia se ele anunciou que não vai sair presidente, mas ele sai. Ele tem limite de tempo, ele não pode concorrer mais de uma vez, ele tem 8 anos aí já. E o que vai haver depois, isso vem agora. Por isso acho que ele tirou o tapete a segunda vez, já logo, logo este ano porque ele não tem muito tempo mais. Ele queria realmente acabar com a reforma antes de sair. Eu acho que já que mudou tanto, não tem como voltar.

#### *Auditório: Acabou a memória.*

Pois é, ele tinha que acabar a memória para realmente ir para a frente. Ele fez até agora, vamos ver, eu não vou... talvez daqui a três anos dizer que “estamos naquela mesma coisa, o novo prefeito voltou (risos). Eu não sei, não sei, eu acho que não.

Então... vamos falar um pouco de coisas específicas que tem a ver com São Paulo.

Eu não, sabe... eu li as metas da Sra, ou seja, da secretária e... sabe... dos primeiros seis, o interessante é que tem números postos, os últimos 8, 9 e 10 são um pouquinho mais vagos em termos de utilizar a estrutura e tecnologia para a rede de saber para programa de todos, isso pode ser... como você vai julgar isso!. Mas os primeiros seis, você pode colocar número aí, você sabe que até 2010 a gente ou reduziu de 50% a taxa de reprovação do ensino médio ou não. Você fez ou não fez. Quando você coloca um número aí e você coloca um prazo você já tem meta. Meta não existe sem prazo. Meta sem prazo não é meta. Então... já colocou meta 2010 e você vai fazer essa redução ou não vai fazer e isso é muito comparado com Nova York. Isso também pode criticar porque é mentalidade privada “ó eles estão propagando números”, é por números, eu sou escola não sou número. Mas ao mesmo tempo, eu acho que essa meta não é ruim. Você número não é ruim em si. Você pode argumentar sobre o índice, 50 é alto demais, 50 é baixo demais, mas como meta não é ruim. E agora tem metas numerosas, ou seja...

Só um momento eu vou na pergunta. Eu não sou fábrica, eu sou uma escola de ensino médio e isso é muito para o Klein, para o meu chefe entender isso, tem que ter muitos assessores

ao lado dele que não são de administração pública. Isso também é uma luta dentro do (?) porque ele contratou quem? Todos os meninos de 25 anos saindo Stanford, de Harvard, de **Yale?**, de todas essas administrações públicas. São muito espertos! São os mais espertos! E eles querem estar dentro dessa reforma, porque a reforma é revolucionária e querem estar aí para tudo, mas ao mesmo tempo, eles conhecem a escola? Não. Então tem que educar eles. Esse menina de 28 anos que está mandando nesse sistema de contratar os novos professores, se ela não vem para a minha escola conhecer exatamente o que é sangue da linha de frente... sabe, na guerra, ela não vai contratar bem. Então, o nosso trabalho é educar esses caras de administração, como educador. O meu trabalho é ficar dentro do sistema lutando, educando aquele cara de administração pública para que ele faça uma coisa legal, bom para os meninos... a esperteza deles pode ser muito boa mas tem que conhecer o que é educação. Não é que seja uma coisa que não pode ser feito, pode ser feito. Podemos melhorar o sistema, mas nós temos que trabalhar juntos.

**Norman: Temos uma pauta. Temos metas. (risos)**

Metas em curto prazo que aí vamos nas perguntas e nos comentários.

**Norman: Currículo**

**Qual é a importância de ter currículo único no sistema que não temos aqui no Brasil?**

Muitos de vocês devem conhecer o sistema educativo dos Estados Unidos. O sistema educativo nos Estados Unidos é por local, é totalmente municipal nos país inteiro. Não tem escolas estaduais, não existe. É puro municipal, desdeo povoadinho, sabe, o mais pequeno povo até cidade grande de Nova York é puro municipal e isso cria uma injustiça incrível, em termos de escolas nos Estados Unidos. Têm umas escolas aí que gastam 15, 17 mil dólares per capita, por estudante 17 mil/ano, por menino. Em Nova York é 7.900, isso inclusive com a educação especial que é 25% do orçamento total, são 10% dos meninos e é 25% do orçamento. Vou dizer isso de novo. Educação especial é 25% do orçamento total e são 10% dos meninos, ok.

**Norman: Eu entendi, explica para eles o que é Educação Especial.**

Educação especial nos Estados Unidos quer dizer que normalmente durante o primário, ou seja, fundamental aqui, alguém notou alguma coisa “errada”, na aprendizagem de algum menino. Refere a uma especialista que dá uma conferência com ele e faz uns testes de avaliações e acaba dizendo que ele tem necessidades especiais na aprendizagem, que pode ser uma necessidade na aprendizagem e pode ser uma necessidade emocional. Eles decidem qual é. Aí o menino recebe o chamado I.E.P em inglês, que quer dizer Plano de Educação Individual. Cada menino que está em educação especial recebe um desses planos, tem 20 páginas, tem as metas dele, cada ano tem que ir para o cursinho, o que ele vai fazer, ele recebe assistência social, conselheiro, recebe muita coisa, inclusive os casos mais difíceis têm escolas especiais somente para esses meninos. Um distrito somente para os meninos dos casos difíceis. A maior parte nos últimos 20 anos estão tentando colocar dentro das escolas regulares de volta. Não querem que todo mundo seja afastado e estão tentando fazer que o menino fique como grupo de supostamente, meninos “normais”.

Vamos voltar ao currículo. Eu comecei dizendo que é injusto o sistema municipal total porque as cidades ricas, ou seja, subúrbio rico pode ter uma escola incrível e dentro da cidade quase não tem nada. Então, Nova York tentou igualar dizendo que o currículo vai ficar mais homogêneo, homogeneizado. Teve metas e currículos ditos por cima, dizendo: 3.<sup>a</sup> série você vai

fazer esta Matemática, ponto. Não tem autonomia de decidir isso. Tem várias coisas que temos autonomia como diretores e outras coisas que não. Também, foi um programa de leitura de 9.<sup>a</sup> série que nos mandaram quando comecei nessa escola. Tinha que fazer período dobrado, fazendo um protocolo que chama (?), ou seja, alfabetização por este tipo de protocolo. Eu posso falar do protocolo se vocês quiserem, mas era mandado e eu como bom... eu gosto da frase: uma pessoa que não é comunista aos 20 anos não tem coração, não é capitalista aos 40 anos não tem cérebro e não é cínico aos 60 não viveu. (Risos)

Mas, eu como bom comunista ainda, quando chega aquele “você tem que fazer isso na sua escola”, eu tenho aquele (?) *reaction*, (risos) ou seja, reação de reflexo, “não! não vou fazer não!” “o que vem de você deve ser mal”. E acabou sendo uma coisa boa para esses meninos, aprenderam ler muito melhor do que eu pensava. Eu tinha que dar até crédito a pessoa que não queria dar crédito; esse protocolo de (?), essa aula dupla ajudou muito aos meninos e 86% dos meninos que entraram na minha escola não estão lendo ao nível de 9.<sup>a</sup> série, estão abaixo. Então era uma coisa que eu tinha que admitir, agora estamos fazendo na 9.<sup>a</sup> série e também na 10.<sup>a</sup>. Agora, esse currículo é mais homogeneizado. Mas ao mesmo tempo, em vários casos eu tinha que admitir que... eu não estou muito, sabe... em geral não estaria muito em favor disso, mas tenho que admitir realmente que se eles querem também julgar escola contra escola, as vezes, se vocês não estão mesmo currículo não podem, não tem jeito é laranja e maçã. Se você está em todo laranja você pode comparar.

### **Norman: Ok. E o que é progressão continuada?**

Progressão continuada é uma cultura propondo Nova York, existe ainda. Eu sinto, porque tem uns meninos chegando na minha escola de 16 anos, de 2 metros e eu sei que nunca passaram na 8.<sup>a</sup> série. Eu sei, é óbvio. Estão lendo ao nível de 2.<sup>a</sup> série mas tem 2 metros. Eu sei que o diretor da escola de 8.<sup>a</sup> série disse “olha, tem um cara de 2 metros aí, manda ele para o ensino médio já porque tem uns meninos aí de 10 anos entrando, sabe... não pode haver os dois no mesmo lugar, manda”. Então, existe. Agora, Klein o diretor chefe, ele disse: 3.<sup>a</sup> série, exame. Se não passar no exame pode recuperar durante o verão e se não passar aí fica na 3.<sup>a</sup>. Já começou aos oito anos. Depois ele fez na 5.<sup>a</sup> e no outro ano ele fez na 7.<sup>a</sup>. Eu devo estar sentindo essa mudança no ano que vem, mas ele introduziu isso durante os últimos quatro anos; primeiro 3.<sup>a</sup>, depois 5.<sup>a</sup> e depois 7.<sup>a</sup>. Vamos ver, ele foi muito transparente, quantos não passaram em junho, quantos passaram em agosto, sai tudo o jornal. 15.000 não passaram em junho, o que vamos fazer com eles? Vão para a escola de verão. Tudo bem. Quantos passaram em agosto. Ele atacou de frente, ou seja, com uma confrontação forte de promoção automática. O resultado está ainda para saber quando chegar a *High School*, porque a minha escola é o fim do caminho e nós levamos toda a culpa. O sistema está fracassado, olha! o índice de graduação está muito baixo. Pode ser minha a culpa, mas pode ser que o cara nunca estudou nada nos três anos de 5.<sup>a</sup> a 7.<sup>a</sup>.

Bom, então. Salários. Klein deu aumento acima de inflação para os professores. Deu. Inclusive os professores com mais experiência estava ganhando mais do que minha assistente, durante uma época. Isso tinha que mudar também e depois de quatro anos sem contrato, administradores também ganharam aumento – aumento menor que a inflação, mas não vou falar disso –, é aumento, é dinheiro e parece desde longe muito dinheiro, apesar de que eu posso ganhar 20.000 dólares, mas, trabalhar no subúrbio do que trabalhando na cidade. Mas deu e era parte, não era resposta inteira e não pode ser visto como resposta inteira, mas é uma parte de conseguir e manter uma equipe estável. Acho que até as perguntas que eu tenho recebido nos últimos dias e os

comentários que manter uma equipe estável é uma das coisas mais difíceis em São Paulo, especialmente em termos de presença, de falta de professores. Não pode ser resposta inteira, obviamente aqui tem que atacar a cultura de ter que trabalhar em três lugares. Isso é mais profundo ainda. Acho que uma meta para São Paulo de longo prazo, não tem resposta inteira porque não sei exatamente como atacar isso, mas vocês que são os mais criativos podem pensar, de longo prazo tem que ter tempo integral numa escola.

Professor nos Estados Unidos, 90% trabalha só numa escola. Isso é uma grande diferença. Professor de Arte, Música, Educação Física, e outras coisas aí, fora do (?), eles as vezes trabalham em duas ou três. Trabalhador social, assistente social, elas também viajam muito, vão de escola em escola para falar e aconselhar os meninos. Mas, em termos de Matemática, Inglês, História e Ciências a grande maioria – de 36 professores na minha escola, 5 trabalham em outro lugar –, mas que lugar é esse? É porque eles querem e querem dar aula de Faculdade à noite, estão tentando aumentar o salário deles, mas isso, que eu saiba, não afeta muito a aula dele dentro da minha escola. Isso é uma grande diferença. Eu não sei, eu não sei, obviamente até certo ponto é coisa de dinheiro, de pensar como chegar ao tempo integral numa escola aqui. Mas, tem que pensar como porque isso ajuda muito em termos de criar uma equipe sustentável.

#### **Norman: Quantas escolas foram fechadas por fracasso (?) e por desordem?**

Até agora, mais de 30. Estamos falando de escolas grandes, escolas de 3, 4 mil pessoas, que fecharam. Quando eu digo fecharam, não quer dizer que o prédio fique sem ninguém. Obviamente quando se fecha uma escola, no meu caso, se fecha uma escola que estava no prédio nosso, durante fases, ou seja, minha escola começou com 9.<sup>a</sup> série; aí no outro ano tem outra 9.<sup>a</sup> série, eu tenho 9.<sup>a</sup> e 10.<sup>a</sup>. Enquanto isso, entrando 9.<sup>a</sup> série, minha escola é de 9.<sup>a</sup> a 12.<sup>a</sup>, a outra escola não vai tomando gente nova. Então não entra ninguém de 9.<sup>a</sup> série e eles vão reduzindo três anos para fechar. O prédio onde estava era um dos mais pesados de toda a Nova York, tinha muita violência e tal, e estava formando “oficialmente” 22%. É uma maneira de contar, essa aí é sempre suspeito, mas oficialmente 22%. Te fato, de números era 39 meninos de 600.

#### **Norman: O bairro de Bushwick era um dos mais bravos do Brooklin, dos Estados Unidos.**

Ainda é, até certo ponto.

#### **Norman: Bairro de muitas migrações internas com imigrantes estrangeiros que não falavam Inglês. Havia no ano de 77 grande apagão pela cidade de Nova York e havia motins em Buschwick e havia grandes saques de lojas.**

Comemoramos este ano né, 30 anos da queimada. Agora, então... o que eles fizeram em termos de reforma. Já falei da reforma geral, falamos de reforma política, falamos de...

#### **Norman: Autonomia**

Ok. Essa palavra é muito boa né, autonomia. Você se sente bem quando uma pessoa é autônomo. Eu tenho autonomia em dois aspectos principais. Eu não vou dizer que eu tenho autonomia total, que não tenho obviamente. Ainda tenho chefe, ainda sou parte de um sistema e

não é a coisa de que eu estou aí sozinho não. Não, não é assim. Eu tenho autonomia em que? No meu orçamento. Eles me dão meu orçamento e eu posso decidir o que a gente vai fazer com esse orçamento. Eu tenho quase decisão total sobre isso. Este ano vou ter 36 professores, não funcionou muito bem, no ano que entra vamos fazer 34. Eu decido isso. Nós temos uns programas especiais de colocar os meninos na água e então eu tenho que contratar um pouquinho mais professores para fazer esses programas especiais. Isso quer dizer que eu tenho menos dinheiro para alguns recursos, papel, tudo isso né. Mas, essa é a minha decisão. Se vamos levantar fundos de outro lado ou pedir que os meninos tragam, sabe... essa é minha decisão de fazer. Isso é radical! É completamente radical deixar que o diretor decida isso.

### **Norman: Você contrata seus professores?**

Contrato. Esse é o outro lado da autonomia. Dois lados: um é orçamento e o outro é contratação. Eu tenho comitê, e o comitê consiste em dois professores, eu, a minha assistente, cara que fundou a escola comigo, o Mary Fischer que vem desse grupo da comunidade e um estudante ou dois. E não pode ser só isso, porque se é só isso eu tô já.... Mas, para ter uma idéia, ainda tem que educar o chefão, o Klein. Por quê? Porque ele está muito fixo nisso porque ele pensava que o Bloomberg ia para a presidência. Então ele (?) todos, todos, todos e tem que mostrar já. Educação é um processo. Esses câmbios que estão fazendo já se vão sentir agora, daqui a dois anos, daqui a cinco anos, espero que daqui a dez anos, por isso eu acho que Bloomberg é uma capitalista porque ele pensa daqui a 30. Porque ele sabia que para trabalhar na companhia dele tem que ser muito bem formado e se o sistema não está produzindo essa gente quem vai trabalhar por ele? Eu quero um cara que... se um menino vai trabalhar na minha companhia ele tem que ser muito bem informatizado porque minha companhia é de informática. Se o sistema não está produzindo nenhuma dessas pessoas, ninguém vai trabalhar para a minha companhia, eu não vou ficar mais bilionário... Bom, ele está pensando pelo menos.

Agora... O prefeito deu um jantar aos diretores de todas as escolas de ensino médio e ao melhor aluno “supostamente” acadêmico de todas as escolas. Então tem uns 300 diretores de escolas de ensino médio e tem uns 300 meninos, todos vestidos de (?), na casa do prefeito. O chefão Klein está aí, eu chego e eu quero apresentar o meu menino a ele; eu conheço ele. “Sr. Klein, este aqui é o (?)”. Klein toma a mão dele, não é tão mal-educado, é educado, mas ele nem me olha pra dizer como foi o ano... ele diz: “quantos graduados você teve?”. Primeira pergunta! “Quantos graduados você teve?”. Linha fixa né. Essa é minha linha de baixo. Você está no vermelho ou você está no negro. Você tem lucro ou não. A porcentagem da cidade há cinco anos atrás era 50% de graduar em quatro anos, agora, 60, subiu 10% em cinco anos. Isso é um resultado que Bloomberg pode dizer “olha! eu fiz”. Levantar 10% em cinco anos não é qualquer coisa, é muito forte isso. São 12.000 alunos que se formaram a mais, do que cinco anos atrás, em quatro anos. Talvez tenha que ter aquela linha fixa de fazer essa pergunta a todos os diretores para chegar lá. Também não sou número, não quero colocar esse número na minha testa não, porque não sou somente isso e sei também que houve meninos que mudaram muito socialmente nesses quatro anos e não graduaram e sei que vão graduar no ano que vem. Eu sei que perdi alguns também por coisas muito fora do meu controle, mas eles ainda são os meus. Eu não posso ficar pensando nesses 65% que eu tinha, porque a gente graduou 65 de 101 em quatro anos. Vocês se lembram do outro, 39 de 600. Então essa é a mudança em quatro anos da minha escola.

Agora a contabilidade. Se eu não fizer isso durante cinco anos, ou seja, vai subindo em vários índices, não é só índice de graduados. Eles estão avaliando os testes, a presença na escola, a

presença dos professores, estão dando um boletim para cada escola; agora nesse mês de setembro eu vou receber o primeiro boletim, eu vou receber uma nota A, B, C, D ou F. F é fracasso. Eles vão dar um F aos 5% das escolas mais baixas. Já anunciaram; os 5% das escolas mais baixas em todos os índices vão receber F. Vai sair na Internet e vai sair a lista no jornal. Já imaginou? Então, eu acho que a minha escola vai receber um B, baixo. Minha escola não é escola A, ou seja, tem muito que fazer ainda. Agora, esse boletim é coisa do mundo privado, “de dar uma nota a escola”. Eu tenho que prestar contas. Norman me perguntou o que é prestar contas? Ter os graduados, mas também essa notinha que vão dar no boletim é uma séria pressão para a escola inteira e também para o diretor. Mas ao mesmo tempo, se ele me dá uma certa autonomia para contratar, para decidir o que eu quero para o orçamento e tal, o meu rendimento tem que ser o melhor desempenho dos meus meninos. Eu entendo isso como diretor. Talvez eu seja o cara com mais de 10 anos de experiência nesse posto, porque eu tenho quatro, talvez que ele venha da velha guarda e não sei se ele vai entender isso. Alguns sim, eu sei que são os meus mentores, ou seja, que eles me ajudam, que tem 15 anos de experiência, tem 20 anos de experiência, tem um sistema que os velhos vem uma vez ao mês se sentar comigo e ver os problemas que estou tendo. Esse é o lado de prestar contas e é difícil! Quando Klein me perguntou isso, como é que vocês acham que eu me senti, sabe, eu não gostei. Eu queria pelo menos uma frasesinha antes “como é que foi o ano”, depois ele pode me perguntar.

**Norman: Vamos falar um momento de Klein. É muito interessante ele. Klein é um pobre menino judeu que foi criado na Cohab, que foi para a escola pública. Ele conseguiu entrar na Escola de Direito de Harvard, que é muito, muito difícil. Depois ele foi assistente de um juiz da Corte Suprema e depois ele foi sub-secretário de justiça nos Estados Unidos, encarregado de (?). E como disse Nathan, ele encostou Microsoft na parede e ganhou reputação por isso e completamente fora da área da educação, ele foi indicado com chefe e assistente da escola de Nova York e os Estados Unidos está perdendo, com a indignação da pobre qualidade do ensino público e muita gente fora da área profissional da educação, está entrando para dirigir sistemas escolares: militares, advogados, juizes, empresários. Então, isso é um desafio institucional para o país e eu pessoalmente gostaria de ver mais gente de fora da educação entrando nesta área, o setor privado tem uma contribuição muito importante. Acho que o ensino público entrou nesse setor privado antes de tornar público. Eu acho que precisa de uma maior participação do setor privado.**

Supervisão. Eu escolhi o grupo que eu queria estar, minha supervisora vem a minha escola uma ou duas vezes ao mês, ela vai nas aulas sozinha e vai ver coisas que eu não vejo e então é bom porque eu quero saber o que ela vai ver e ela vai ter que me reportar depois. Ela fica o dia, vai assistindo aulas e depois ela senta comigo, me conta e a gente faz uma troca de idéias; “acho que você tem que fazer isso”, “tenta fazer isso e eu vejo isso daqui há duas semanas quando eu voltar”.

**Norman: E você vai para as salas de aula?**

A minha meta é ir em todas as salas, tem 17 aulas cada período, mas eu vou em todas as salas todos os dias, essa é minha meta, tenho que estar em todas as salas todos os dias, minha rodada é essa. Eu tenho vários períodos e obviamente é uma meta, eu não chego lá todo dia não. Inclusive tem uns professores que me falam depois de uma semana “olha, não passou aqui essa semana, o que houve”. Mas a idéia é que isso não é coisa que o professor fique nervoso quando eu

chegar. É tão comum eu chegar na porta que eles continuam a fazer o que estavam fazendo. Sabe aquele professor que nunca vê o administrador e quando ele chega “ah, vou ensinar agora, senta aí, por favor”. Então tem que ficar uma coisa comum minha meta. Agora, eu não sei, porque obviamente é uma luta de não reagir, de ser muito proativo. Eu tenho que marcar meu itinerário, é uma meta eu digo, 3.º período todo dia eu estou na aula. “Ligou o prefeito para falar com você”. Não, eu estou na aula. Se ele não entende que eu estou na aula, que ele acha que eu estou fazendo então? O meu principal é estar na aula, não tem outro, o mais importante de tudo é que eu saiba o que está havendo na aula. Se o prefeito liga e está com raiva porque eu não atendi, então... se ele me manda na aula eu vou estar na aula.

**Norman: Isso é importante ressaltar. Praticamente (?) a presença do diretor, supervisor nas aulas de ensino público no Brasil, São Paulo e no resto do Brasil. Isso faz uma grande diferença.**

E agora, capacitação também. Eu preciso de capacitação, eu fui professor 7 anos, agora sou diretor há 4 anos, eu não sou expert nisso aí. Eu posso ajudar um professor na aula de melhorar sua lição? Eu posso, eu tenho um certo jeito, eu fui razoável ou até melhor que razoável como professor. Não é necessariamente a coisa de ter o dom ou não ter o dom. Muita gente acha isso. Um professor pode chegar lá sem dom, mas obviamente ajuda, você tem que ter a vontade. Agora, em termos de supervisão de professores, a idéia é que eu vou observar quatro vezes formalmente, quer dizer que eu vou assistir a aula quase completa e entregar uma carta dizendo que eu vi e se foi satisfatória ou não quatro vezes para as probatórias durante os três anos de probatória dele. Depois de três anos o professor está ainda na minha escola, aí são duas observações ao ano; são quatro para as probatórias e duas para a... não chego lá, isso é muito, eu estou tentando chegar lá. Minha assistente também pode fazer sem o diretor assistente e ela também pode fazer mais... isso seria, acho que 180 observações. Não dá. Não dá. Então estamos tentando criar uma maneira de isso ser mais fácil, inclusive a maneira em que os professores podem si observar e entregar. Não conta como a supervisão, mas pelo menos estão se ajudando. Criamos um sistema em que os professores são chamados “amigos críticos” e você tem um amigo crítico de você e os amigos críticos se observam, eles vão de aula em aula para ajudar um ao outro. A idéia é tirar aquela coisa de que “esse terreno é meu”, “esse terreno, essa aula, essa salinha aqui é meu e você não pode entrar”. Não pode ser isso porque a escola vai junto ou não vai junto; então essa é a idéia.

Outras coisinhas aí... Vamos abrir para as perguntas.

**Norman: Como controla a violência e a desordem?**

OK. Muita gente tem perguntado sobre isso, bairro pesado, Brooklin, e aqui não existe isso e talvez seria coisa de luxo em São Paulo ter isso. Mas a polícia cuida da segurança das escolas. Não quer dizer que tem policial na escola, não. Mas eles têm um grupo, uma agência que contrata pessoas que são agentes de segurança dentro da escola. São uniformizados, sem armas e normalmente são jovens não tão bem-educados, normalmente não tão bem-educados. Normalmente de 20, 25 anos, muito perto da idade dos meninos meus e então, às vezes, tem umas brigas provocadas porque o cara são sabia atuar como adulto. Então nosso trabalho como diretor é educar o menino de agente, como ser adulto nessas situações. É difícil, às vezes. Temos detectores de metal e então isso ajuda, não tem muitas armas, de vez em quando achamos uma gilete ou alguma coisa do detector, mas obviamente os meninos sabem que tem detector e não tentam entrar

com alguma coisa. Isso ajuda também tirar os celulares. Não tem aquela briga toda, que não vai entrar com o celular. É proibido Nova York ter celular na escola. A maior parte das escolas deixam e não tem detector de metal; nosso bairro tem. Então, é uma briga total, inclusive entre o Klein e os papais de classe média, agora sobre celulares. É uma confusão que vocês não imaginam. Vocês imaginam. Imagino que vocês já sabem como é essa briga. Todo mundo tem celular, porque a gente não pode ter!”. “Especialmente depois de 11 de setembro, tem que ter, tem que ter!”. “Eu tenho que entrar em contato”. Mesmo como uma emergência de 11 de setembro o celular não funcionou de qualquer maneira, porque todo mundo estava ligando ao mesmo tempo e não funciona.

Vamos no específico. Dia escolar. Dia do professor, 08:05 às 14:55, são 8 períodos, eu vou ter uma reunião de 08:05 a 08:10 todo dia. O que é essa reunião? Essa reunião é organização, como é que vai mudar o itinerário desse dia, é para eu ver quem não está aí e também para estar seguro de que temos cobrança para as aulas que não tem gente. Isso vai durar 5 minutos toda manhã e também eu posso ver quem está chegando tarde. Como administrador eu quero saber disso, 08:05 é 08:05. Queremos que os meninos estejam aí 08:15, mas você tem que estar aqui 08:05, é parte do seu trabalho como profissional. Vai até 14:55, os meninos ficam às vezes para os clubes, essas coisas e os professores que são organizadores desses clubes normalmente são pagos – tem um pago a parte disso –. Tem um orçamento disso, mas é o orçamento é meio curto e eu tenho que negociar com os professores quantas horas vai ser isso, porque às vezes, eles fazem muitas horas e entrega o papel e diz: “eu fiz 20 horas”. Mas você era para fazer dez amigo, não vou pagar os outros dez não. Então tem que negociar antes para não ter aquelas brigas depois.

A idéia da nossa escola obviamente é coisa marítima, náutica, não entrei nesses detalhes, podemos inclusive falar depois. O que se sente em Nova York é realmente uma reforma para dizer que todo mundo pode aprender, todo mundo tem direito de aprender, todo mundo tem direito de uma escola boa. É uma tentativa nos últimos cinco anos de dar qualidade a todas as escolas, inclusive as mais fracassadas. Isso, infelizmente é radical. Não deve ser radical, mas é radical, porque muita gente deixava que acontecesse a mesma coisa de sempre de fracasso durante 50 anos, vamos dizer... Especificamente nos últimos 20. O mundo industrial dos Estados Unidos já era. Já não existe mais a possibilidade de formar em secundário e conseguir um trabalho numa fábrica e ter uma vida de classe média baixa: carro, casa, etc; isso não existe mais, não tem mais fábrica, não tem mais fábrica. Então as opções de vida é que vocês tem que ir na faculdade. Tem! Não é outra! Isso é difícil porque uma mudança total de onde essa cidade vai e se não houve aquela mudança de colocar a expectativa alta para todo mundo, mesmo gente pobre, de bairro pobre, aí, eu não sei, estamos condenando aquele círculo de pobreza de sempre, para sempre. No meu ver isso é um crime e por isso que estou no trabalhando onde estou, e vamos ver se podemos aprender um do outro. Acho que estamos fazendo milagres aqui e tenho visto milagres aqui em termos de que os educadores estão fazendo com o espaço pequeno que tem ou recursos que não tem, ou seja, ainda criando meninos assim... Eu fui ontem numa escola de 5.<sup>a</sup> série e perguntei: “O que vocês pensam da faculdade?” Todas queriam ir. Todas. Em São Bernardo foi. E o que vai estudar? “Ah, vou ser veterinário, vou ser ...”. Já sabiam quem ia pro vestibular. 5.<sup>a</sup> série, gostei de ver, porque os meus chegam a 9.<sup>a</sup> série sem ter pensado em faculdade. Os pais não nunca foram, 95% dos meus pais nunca foram a faculdade, sabe.... esse que já está na 5.<sup>a</sup> série, é incrível, é muito bom.

Então vamos fechar formalmente e vamos abrir para os comentários, para as perguntas, tem muitas coisas aí que posso comentar, mas vocês já ficaram muito pacientes em escutar até agora, então vamos começar.

*Auditório: Queria saber sobre participação da comunidade ou dos pais na sua escola especificamente e na visão da reforma em geral.*

OK. Grande pergunta. Nós temos duas reuniões para dar os boletins por semestre na nossa escola. Nossa esperança é sempre a de que vai ter sempre 100% de presença, “pai quer saber do filho”. Nós chegamos entre 30 e 50%, então não é muito alto na nossa escola. É um programa, temos que trabalhar sobre isso. O que podemos fazer para melhorar o envolvimento dos pais? Porque pai normalmente chega a adolescência, não sei, o pai deixa, o pai está pensando: “olha, ele tem quatorze anos, ele pode se virar”. Talvez eles fossem mais envolvidos na escola aos 7, 8 anos quando tinha que levar o menino à escola todo dia. Já para a escola secundária ele já não vai mais e então é mais difícil. Fizemos várias coisas: rifas, jantar – fazemos um jantar em que os pais tragam alguma comida –, então, quando dá boletim vai ter jantar, todo pai sabe. Também tem jeito – não sei como seria aqui porque o metrô não vai em todo lugar e o metrô em Nova York vai em tudo que é lugar –, a gente dá passagem de ida e volta. Então, infelizmente a gente tem que incentivar para que venham as reuniões. Klein tem sido criticado por não incluir muito nas decisões dele, os pais. Estão criticando várias coisas, celular, essa de janeiro de tirar tapete a segunda vez e ele respondeu agora, criou no gabinete dele o coordenador dos pais, inclusive colocou a mulher mais falante, a mulher que protestava mais, no gabinete – não sei se comprou ela, mais – (risos). Parece até agora que não, porque ela criticou várias coisas até agora e ela tem que ter uma certa credibilidade porque ela está aí, está criticando ainda e não vai perder essa credibilidade para a comunidade dela: portoriquenha, do Brooklin, sabe, ela vai... Ele respondeu fazendo isso. Então ele vai receber pelo menos as decisões futuras, não sei se vai escutar, mas pelo menos ela vai estar aí. Criou também – obviamente isso é coisa de luxo aqui –, mas criou também um coordenador de pais em todas as escolas, isso para fazer um filtro entre o pai e o diretor, e obviamente é coisa de luxo porque isso custou 35 mil dólares cada escola, que é o salário deles por ano, não por mês. Todo mundo pensa que é por mês aqui, não. 35 por ano, 3.000/mês, aluguel em Nova York é 2.000/mês. Então 3.000/mês é muito, mas quando se pensa que o aluguel é 2.000, então não é tanto, acontece outra coisa. Então... Tem um coordenador de pais em todas as escolas. E o que é o trabalho deles? O trabalho deles é organizar associação de pais, fazer as reuniões, contatar, ficar como primeiro contato, às vezes ir a casa... São pessoas muito importantes para mim, não tenho palavras para essa posição porque realmente é com dinheiro que se faz isso. Mas é uma decisão que Klein fez há uns quatro anos atrás de colocar uma pessoa assim porque queria envolver mais os pais.

Em termos de parceiros. Eu não falei de parceiros. Eu estava na TV Cultura ontem à noite, me surpreenderam com a matéria que fizeram sobre parceiros e aí o Heródoto Barbeiro virou e disse “Ah, eu sabia da pergunta que vinha”, mas eu não sei se respondi bem. A matéria era sobre uma escola no Jardim Ângela. Para mim tem vários níveis de parcerias: primeiro, são os pais. Tem que ter qualquer coisa, todo esforço, porque se o pai não está aí está faltando alguma coisa para o menino. Nós temos o menino seis horas por dia, vocês têm cinco horas por dia e os outros dezoito? O que eles estão fazendo as outras dezenove horas aqui. Me dá umas idéias do que eles estão fazendo.

*Auditório: Ficam na rua, trabalham, televisão, Internet...*

O que eles estão olhando na televisão?

Auditório: Tudo

Tudo! Até as caixas ilegais que podem ver todos os canais e tal. Ah, meus meninos estão vendo todos os canais, eles estão assistindo filme que eu não posso ver!

Auditório: Nathan, aqui é menos popular, televisão a cabo aqui é menos de 12% da população.

Tudo bem. Então, as dezenove horas, obviamente, a coisa mais importante para mim é estender o dia escolar. Como é que você pode isso. Estão tentando estender o dia escolar de várias maneiras, até oficialmente. Tem um motivo de dizer “olha, não tem atalho, não existe atalho”, ou seja, se você chega a 9.<sup>a</sup> série lendo a 5.<sup>a</sup> série, como é que você vai chegar a faculdade em quatro anos. Não tem atalho. Não tem como cortar para chegar lá. Não tem. Você tem que ficar 9 horas aqui. Você tem que recuperar todos esses quatro anos que você está atrás. Se você não atende isso, você não vai estar preparado para sair da faculdade com sucesso. E é muito difícil! Porque o menino que chega na minha escola, ele acha que... – 65 é a nota de passar nos Estados Unidos – ele acha que 66 já é suficiente. “Já passei, já passei, estou bem!”. Não, 85. Você vai na faculdade eles vão ver esse 66, “não quero esse cara não”. Então criaram uma nova cultura de que 85, 90 é a meta. Agora... pai é fundamental para isso. Que outro tipo de parceria tem? Faculdade. As faculdades do bairro. Nós temos várias ligações com várias faculdades de Brooklin, (?) faculdades públicas na cidade, então tem parceria com eles. O menino vai lá para tomar aula, inclusive do último ano, 12.<sup>a</sup> série, vai lá para tomar aula que dá crédito para faculdade na hora de entrar. Outros tipos de parceiros são da comunidade, agentes sociais. Temos também vários que entram na escola para dar ajuda de lei de imigração, que 30% dos nossos meninos, não sei quantos seriam de não ter documento, mas 10% deve ser de não tem documentos de estar no Estado deles. Então precisam sempre de ajuda de lei de imigração, 30% estão aprendendo Inglês e tem uns grupos aí que vem dentro da escola aos sábados para ensinar os pais e também os meninos, em Inglês; é aula extra. Também, nós como somos uma escola náutica, fomos fundados com esse grupo do Bob Kennedy, grupo *Waterkeeper*, esses é um dos nossos fundadores também, temos três: *A Urban Assembly* que é nossa (?) agora, o Museu de (?), o Museu do ponto de Nova York que nos fornece um barco grande para que os meninos vão de barco de vela para aprender a trabalhar em time, fazer treinamento de barco de vela, mas é para ensinar muito mais do que levantar a vela, é para ensinar muito. Então tem muita parceria para ajudar a fazermos o serviço: tem parceria de faculdade, tem parceria de comunidade, tem parceria dos pais e obviamente sempre tem as fundações aqui. Esse movimento que ele criou como parte da reforma, que Norman falou que talvez não seja implantado em São Paulo por causa do espaço físico, mas em Nova York criaram 200 escolas pequenas como casas dentro desses prédios grandes que terminaram nas escolas grandes. Nós temos 4 escolas dentro do nosso prédio agora. Todos têm parceiros, todos. É uma prática comum das escolas pequenas, ter parceiros. Esse movimento todo foi fundado pela fundação Gates, (?) e (?), os três.

Interessante... Esse Klein é esperto demais. Ele ficou 7 anos atrás da Microsoft, chegou a ser chefe de Nova York do sistema público e prometeu “olha eu vou usar a Microsoft, eu vou usar Microsoft Word e todos os computadores que eu compro vão usar Microsoft, você me dá uns 150 milhões de dólares para começar 200 escolas, tá bom!”.

Auditório: Risos.

**Norman: É curioso, só para observação. Tem, especialmente na parte antiga de São Paulo, várias fábricas abandonadas. São prédios totalmente (?) para reformar e fazer escolas e esse eu acho que deve ser um assunto, uma matéria para um seminário futuro sobre o espaço físico das escolas, porque (?) você pode começar fazer escolas de tempo integral e esses outros edifícios extras expandiriam a capacidade física do sistema.**

Vale a pena porque nós como somos uma escola marítima, eu acho que eles colocaram... Foi falado uma coisa boa do sistema e eu vou falar uma coisa não tão boa. Nosso tema é marítimo, estamos todos no mar, colocamos os meninos no mar, estamos vivendo nosso tema. Onde que colocaram? No lugar de Nova York mais longe da água que existe na cidade. (Risos). É uma hora de viagem de metrô para chegar em qualquer água. E Nova York é pura ilha. Se você não mora no Bronx, você está numa ilha. Brooklin é uma ilha, Queens é uma ilha... e sabe, é uma ilha total. É muito trabalho para nós chegarmos à água e então estamos procurando um espaço a beira do mar, a beira do rio durante os quatro anos da minha escola, desde antes de começar. A minha antena é sempre olhando para “oh, essa pode ser uma escola”. Eu vi ontem vários prédios no caminho, abandonados totalmente, bem pichados, “até viveu Nova York de pichação”, mas que podiam ser escolas. Eu vi.

*Auditório: Professor, como a ênfase é dada para a excelência da escola no número de concluintes? Como é aferida essa qualidade do concluinte, porque pode ter escola que fabrica concluinte para ter o seu mérito. Tem um exame?*

Boa pergunta. Primeiro, eu não sei se vou ser julgado nesse, além do número de concluintes. Vamos comparar no meu prédio deste ano. Primeiro ano que tem números nesse prédio, três escolas entraram quatro anos atrás, todos se formaram no meu primeiro grupinho agora. Eu tinha 65 de 101. Outra escola, a escola de justiça social, é o tema deles, eles tem projeto de justiça social, eles se graduaram 87 de 107. Então, o índice é maior que o nosso. E outra escola de planificação urbana, é o tema deles, eles trabalham em parque, eles trabalhando reformando, fazendo desenhos, reformar estações de metrô; eles tem esse tipo de coisa para lidar com a comunidade e se graduaram 73 de 102. Então, os dois tinham o índice maior que a gente no número de concluintes. Tem cinco exames estatais que tem que passar para graduar. Se compararmos o nosso resultado nesses cinco exames, os meus 65 são melhores que os 87 da outra escola, em pro-médio, não muito, mas dá para ver a diferença. Pode ser por aí que eles podem me graduar a qualidade, não é só por esses exames, mas tem. Tem cinco: Inglês, História Global, História dos Estados Unidos, Matemática e Ciências e não são fáceis, especialmente para gente que não estão aprendendo Inglês. Agora, a outra maneira que se pode, – esse aqui é nosso panfleto da primeira formatura –, eu coloquei a lista e nessa época só tinha 57 e mais 8 se graduaram na semana passada durante o verão. Eu coloquei os nomes de todos eles e a faculdade onde eles vão. De 57, 54 vão para a faculdade, de gente pobre, porque criamos a cultura de que isso é esperado. É a expectativa que se faz na faculdade, pode ser faculdade de dois anos, que é faculdade comunitária e pode ser faculdade de quatro anos que são as mais difíceis de entrar. Vinte desses 54 vão para a faculdade quatro anos. É muito mais do que as outras duas escolas. Eles tinham mais graduados e a minha escola tinha mais que vão para faculdade de quatro anos. Então, se vê que tem maneiras de comparar, mas não sei se oficialmente essa comparação vai ser feita. Pode ser que os 87 vá valer mais do que os meus 65 até o fim.

*Auditório: O que é uma injustiça.*

Exatamente. Agora, qualidade se pode medir de várias maneiras. Então é difícil dizer, porque essa qualidade não é muito objetiva às vezes. Pode ser objetivo desse jeito. Estou dizendo umas coisas como onde se pode comparar. Se eu fico nos 65 não muito acima do (?) da cidade, ou seja, – não falei disso de prestar contas. Se o meu índice de exames e de graduados e tudo que eles vão me dar nota, se eu fico dois anos eles me dão intervenção de fora, não da minha rede, de fora do sistema. Se ainda, depois de fazer as sugestões e não melhorar, depois de cinco anos eu estou fora, eles me demitem. Eu já sei disso. Eles me dão cinco anos para melhorar a situação.

*Auditório: Só os diretores ou a (?)*

Diretor e Assistente de diretor. Não acaba com o professorado. E às vezes, os professores não sabem disso; que a pressão está mais em cima do diretor. Então se tem que dizer e fazer “estamos todos juntos aqui”, se eles me demitem, obviamente não sabemos o que eles vão fazer com vocês. É uma conversa difícil, mas ao mesmo tempo, se não estamos juntos vocês não sabem como é que vai ser essa escola sem eu estar aqui.

**Norma: Tem uma coisa importante aqui que saiu no New York Times ontem ou anteontem. Coisa de formação, de que terminar o curso de ensino médio tão importante em Nova York, que estão criando programas especiais para alunos que realmente precisem de mais tempo para terminar. Em vez de 4 anos, pode ser 6,7, 8 anos. Então, estão investindo nesses meninos porque a longo prazo a produtividade para a sociedade vai ser melhor e a autoestima vai ser muito melhor, se elas conseguem terminar ainda com atraso. Acho que este ano estão investindo 30 milhões de dólares.**

Tem escolas de segunda chance de ensino médio em São Paulo? Existe, para quem foi expulso?

*Auditório: Supletivo*

*Auditório: Não. Esse é um trabalho diferenciado que fazem com os alunos que não conseguiram no seu tempo regular.*

Eles me dão até 21 anos com qualquer menino, especialmente com meninos de educação especial. Eles têm direito de graduar-se até os 21 anos.

*Auditório: Essa escola que você diz é uma escola especial...*

É. São as escolas chamadas alternativas. Eu fui professor quatro anos numa dessa no Bronx, todos os expulsos das escolas grandes na época, foram na nossa escola.

*Auditório: E o número de anos é o mesmo ou é reduzido?*

Eles dão o tempo na aula, ou seja, as aulas são duplas normalmente uma hora e meia duas horas, três aulas por dia, aí dá o crédito duplo; aula dupla dá crédito duplo. Normalmente se o

menino tem pouco durante esse tempo ele pode se formar mais rápido, mas às vezes os grandes problemas de antes... como é que é: “o tigre não muda de rótulo” e tem que trabalhar com eles para mudar. Agora, essas são escolas normalmente de meninos de 17 a 21 anos, são mais velhos e em geral são um pouquinho mais maduros. “Normalmente” eles sabem que fizeram besteira na outra escola e estão aí para graduar agora. “Normalmente” às vezes não; às vezes, podem continuar do mesmo jeito. E também se pode dizer ser um pouquinho mais forte com essas escolas de segunda chance, dizendo: “se você entrou aqui e tiver briga, qualquer briga, você está fora”. Isso nas outras escolas não, briga, briga, volta, briga, volta; não tem direito de expulsar. Mas na escola segunda chance já se pode colocar essa política. Não é legal, mas... se o pai não sabe... é tudo meio..., mas aí você cuida da ordem dessas escolas de segunda chance. E, acho que São Paulo tem que pensar nisso porque Nova York agora está admitindo que precisa de muito mais dessas escolas. Nova York está abrindo, acho que cinco este ano. Cinco novas escolas de segunda chance de gente que não teve sucesso na escola de ensino regular.

**Norman: ?????? que provou indignação com esses meninos persistentes em perturbar as salas de aula, que perturbam a vida da escola. ? num passado recente dizem que não podem retirar esses meninos da escola porque você estaria violando os Direitos Humanos desses meninos que perturbam as aulas..**

*Auditório: Está no Estatuto da Criança e do Adolescente.*

**Norman: Mas então cadê os direitos dos meninos que querem aprender? Então isso é uma coisa que nós, nosso Instituto temos que discutir muito e acho que algum dia vão fazer isso porque é uma necessidade que (?) a qualidade de ensino para os demais meninos.**

Eu vou contar agora, estou no meio inclusive, não sei se tenho um email sobre este caso – não chegou ainda –. Um menino meu no ano passado, ele depois do massacre de Virginia Tech, ele é meio maluco, especialmente quando não toma medicamento. Ele ameaçou a aula inteira de matar como se fosse Virginia Tech, usando o nome do menino que fez o ataque, o massacre aí. É, obviamente uma coisa séria, não houve credibilidade, eu não acho que ele ia fazer. Tínhamos *copycast*, as pessoas copiando isso em todo o sistema, muita gente suspenso durante essas duas semanas depois disso. Ele é uma pessoa muito instável e eu estou lutando para mandar ele para outra escola. Uma luta forte, cartas, e tudo. O cara do distrito, ontem me mandou um email dizendo “não, ele vai ficar”, “você tem que ficar em cima dele, dar um plano, fica em cima da conduta dele”. Eu já sei da conduta dele, ele precisa estar num distrito 79 que é só de pessoas de educação especial, porque ele não é estável e eu tenho medo do resto da minha escola. Mas é uma briga! Então, essa briga, essa coisa aí, eu vejo várias pessoas dizendo “eu entendo, eu entendo”, porque acho que vocês entendem como é que é essa briga, também lá. Não é que eu posso dizer “olha, é dessa forma”. Não, não é assim. Eles do outro lado dizem “não”, ele tem direitos, ele tem direito de estudar aí, você sabe que ele não ia fazer, aquela coisa, tem testemunha... Ele tem outras coisas na história dele que são piores ainda. Eu sei disso, mas no caso sendo a testemunha eu não podia introduzir isso, foi como um corte. Você não pode introduzir nada se não fosse deste caso agora. Então, cadê os direitos dos outros? É uma grande pergunta, que não é resolvida facilmente, não. Aqui, tem direito de estar numa escola.... Não Minha! (Risos). Outras perguntas.

*Auditório: Tem resultado já do amigo crítico?*

Do amigo crítico. A cultura na minha escola queria criar isso desde o início e eu não fiz. Eu devia ter criado no primeiro ano para que os veteranos, porque os meus professores do primeiro são os meus mais fortes, que crêem muito no tema, que estão aí. Na minha escola não tem até agora. Eu não tenho institucionalizado tanto, porque eu estou cobrando... “olha, você fez aquela visita que tinha que fazer esse mês?”. Eu não estou cobrando como deveria cobrar, este ano é uma meta minha de cobrar muito mais. Mas eu sei da minha outra experiência como professor que funcionou muito bem numa escola onde eu estava, no Bronx, porque o meu amigo crítico me ajudou muito como professor. A gente sempre sentava antes da aula e dizia “olha, o que você quer que eu vejo?”, “você quer que eu vejo o tipo de pergunta que estou fazendo?”, “como é que estou fazendo transição dentro da lição”, vamos fazer um foco: “se eu estou chegando até a resposta de todos os meninos da aula ou se só três estão levantando a mão e eu estou falando com eles como se fosse uma conversa privada e tem 20 pessoas ou trinta pessoas aí ao lado que não estão participando”. Tem várias coisas que você pode sentar com o colega e dizer “olha, você vai olhando isso e depois a gente fala o que você viu”, porque quando estou no meio da aula, eu não estou prestando atenção ou talvez estou. Eu falei com esse aí detrás do canto? Não. Eu estou aqui, com vocês na frente. Então, você tem que pensar como professor. Ela entendeu a lição? Como é que vou saber se ela entendeu a lição? Ela nunca falou, nunca levantou a mão, nunca participou. E esperar até o exame final nas duas semanas, no final do curso, já é tarde demais. Então pode haver várias coisas que o colega ajuda. Inclusive tem maneiras de que você pode fazer isso em quantidade. Fazer cheques. Se dá um nome de toda aula e aí faz um cheque de cada vez que a pessoa fala. Depois você entrega para o professor e ele nota: “olha, eu falei com esse cara quinze vezes, que coisa! Eu nunca prestei atenção nisso. Ele falou quinze vezes e a outra menina nem falou. Quatro meninos não falaram durante a aula inteira”. E tem várias maneiras que o colega pode ajudar em ver se você está chegando a todos.

*Auditório: Ainda a respeito do amigo crítico. Quem pode ser esse amigo crítico? Qualquer professor ou é aquele mais experiente? Eu queria que o Sr. falasse também um pouquinho sobre a capacitação de pessoal de escolas*

Normalmente eu tento colocar uma pessoa mais experiente como uma pessoa mais nova e tento fazer dentro da mesma área. Às vezes, ajuda ter a voz de fora, mas como são muitas matérias nos Estados Unidos, nós organizamos nossa escola pelo departamento: departamento de Ciências, de Matemática, tem cinco ou seis professores em cada departamento e eu tento fazer dentro disso. Agora, quem pode ser? Pode ser qualquer, ou seja, como não é uma coisa de supervisão, “não é o que ele tem, que o mais experiente tem, ter poder sobre o outro”. Ele não pode dizer “olha você é ruim e manda embora”, não. Ele não tem esse poder. Eu tenho esse poder e ele não.

Se já houve divórcios? Sim, já houve divórcios nesses amigos críticos e houve uns bons casais também, uns casamentos muito bons, que ajudaram um ao outro, mas que tem que cuidar para ver se já está no caminho de divorciar e aí se sentar com os dois para ver se isso é muito problemático ou se podem resolver ou se podem até mudar. A idéia é não mudar, mas de vez em quando se pode, quando tem que mudar pela personalidade ou sabe... não é uma ciência ainda, colocar os dois perfeitos juntos. Respondi a pergunta?

*Auditório: Falta falar sobre a capacitação, e agora eu quero incluir outra pergunta; a respeito daquela Resolução de conflitos que eu achei muito interessante.*

Capacitação. Uma das coisas que Norman esqueceu de me lembrar. Obviamente, num bairro pesado é mais difícil ter pessoas que querem trabalhar aí. Contratar professor para a Buschwich, onde eu estou, – Buschwich ainda tem a reputação de 10 anos atrás. Buschwich é um perigo, você vai lá, você trabalha aí, que isso –, aquela reputação pesada. Tem dois programas na cidade, ou seja, um é nacional chama-se *Teach for América*, estão recrutando gente de faculdades muito boas para trazer e colocar nas escolas e isso já teve sucesso. Vocês podem ir no [teachforamerica.org](http://teachforamerica.org) e vocês vão ver o sucesso. Milhares e milhares de professores entraram assim, nem todos ficam. A crítica é que não ficam. Não estão aí para carreira, estão aí para resolver vagas que existem. Eu queria ter um cara esperto, mesmo sem experiência se ele tem vontade, do que uma pessoa que só respira e anda. Eu queria muito mais meninos de 23 anos com vontade, sem experiência, do que uma pessoa de 35 anos que está aí porque não sabe o que mais fazer da vida. Mesmo que ele só fique dois anos eu queria ele na minha escola. Então, esse *Tech for América* está ajudando a preencher as vagas nas escolas mais difíceis. Também, a própria cidade criou um programa em que eles estão recrutando gente de outras áreas: advogados, engenheiros, químicos, qualquer pessoa para voltar a dar aula, ser professor, porque estão precisando em várias áreas. E, paga mestrado de pedagogia. Eles têm que cumprir mestrado dentro de três anos e a cidade paga. Eles têm umas ligações com as faculdades e são também milhares. Nova York tem 80.000 professores e cada ano entra uns 3.000 por esse programa. São o quê? São de 35 anos, são de idade, tem experiência de vida, e, alguns são completamente ruins. Eu tinha um ano passado que ensinava Matemática, um senhor que era engenheiro, era muito restrito ele acha ridículo algumas coisas da escola e não tinha o jeito com os meninos e ela sentia isso. Ele saiu em janeiro e decidiu que não ia dar pra ele e eu tinha que contratar uma outra pessoa no meio do ano. Bem, não é perfeito o sistema, mas pelo menos.... Agora, uma quarta parte da minha equipe é desses programas, 25% dos meus professores são desses dois programas. Em termos de capacitação, a cidade sempre está oferecendo *Workshops*, oficinas para as pessoas irem e ganhar crédito que precisam. Quando uma pessoa não passa tem que ganhar certas horas de crédito para receber o certificado. Durante probatória tem que fazer várias coisas para chegar a ser oficial depois de três anos e sempre tem algumas oficinas, às vezes, oferecida pelo sindicato que tem ligações com as faculdades locais e às vezes, oferecidas pelo próprio Departamento de Educação, também pelas faculdades. O Sindicato ajuda muito nisso para os professores ganharem esse crédito.

Resolução de Conflitos. O sistema do Departamento de Educação tem treinamento para os ajudantes chamados (?), o cara que fica aí fazendo qualquer... Eu tenho um cara na minha escola que faz tudo, ele é um menino que se eu não tiver ele na minha escola, a minha escola não corre. Ele leva livros para as salas, ele repara a copiadora, chamados (?), não ganha muito dinheiro, mas é aquele “faz tudo”. Ele fica muito com os meninos também, ele conhece todos, porque ele é do bairro, se formou nesse prédio há uns 20 anos atrás. Então, desde ele até o chefe de disciplina, que é professora e ensina uma aula por dia e o resto do tempo ela fica em cima da disciplina e também em cada período eu coloco um professor como assistente dela. Todos eles podem ir no treino da cidade sobre resolução de conflitos. São dois dias de treinos e eles te dão uns protocolos para ensinar isso aos meninos. Depois, a idéia é voltar no prédio e treinar uma equipe de meninos para fazer a mediação entre eles, para ensinar eles como falar entre si. Eu não vou dar exemplo do jeito que alguns meninos chegam na minha escola, mas eles xingam tanto na vida comum, na rua, que quando se chega na escola é difícil quebrar aquele hábito de xingar e se você começa a um nível assim, agressivo, de colocar umas certas palavras em Inglês na sua frase, você não tem aonde ir se não brigar. E muita gente não sabe falar sem xingar o outro. O que estou falando é sério,

obviamente algum reconhecimento aqui dentro também. O jeito é ensinar primeiro, várias maneiras de dizer a mesma coisa, você não tem que chegar nessa frase, não tem que falar palavras e também ensinar técnicas de negociação, técnicas de mediação, técnicas de arbitragem, esses são níveis de resolver o problema. e se não pode arbitrar a situação dentro de uma escola, “eu vou chamar a polícia”. Tem vários níveis: primeiro você negocia entre si, se não funciona vamos mediar a situação usando um menino, se isso não funciona, eu vou arbitrar, eu vou dizer o que vocês vão fazer.

*Auditório: Nathan, esse é um protocolo da cidade.*

É um protocolo da cidade inteira e tem umas pessoas encarregadas de ensinar os profissionais: professores, ajudantes, secretárias, que eu posso decidir este ano quem vai para esse treino.

**Norman: Vocês estão percebendo que em muitos dos aspectos há o investimento do capital humano, para várias finalidades. Isso é realmente uma coisa que precisamos.**

Nós não temos esse grupinho de meninos das nossas quatro escolas dentro do nosso prédio. Nós não temos esse grupinho de mediadores. Tem vários aí na minha escola que foram treinados, mas agora se graduaram. Eu não tenho substituição agora para este ano que vem. A menina encarregada disso está com raiva de mim “você não se preparou, o ano que vem não vai ter ninguém!”. Ela quer isso, ela quer ver isso sempre. Onde está a sala de mediação? Onde, me diz. Tem sala de mediação? Não, não tem lugar. “Não, não pode, tem que ter”. Tem que estar em cima, Agora, se eles podem me disciplinar por não ter isso, até agora não. Mais a ênfase é de que você tem que ter uma sala de mediação para que os meninos resolvam as coisas entre eles.

*Auditório: Eu ia perguntar como é que funciona o sistema de metas dos diretores. Você tinha falado que os diretores são avaliados pelo percentual dos graduados e também o rendimento e também falou sobre o método de processo que você tem na escola, de visitar os amigos críticos, temáticos...*

O boletim que dá nota que vai sair agora em setembro tem quatro maneiras de julgar: primeiro é o ambiente da escola, presença e também fizeram pesquisa para todos os pais e os pais entregaram uma pesquisa, não sei como eles vão numerar isso, sabe, eles tem que colocar um número ao lado da pesquisa, pesquisa é coisa difícil de fazer um número ao lado.

Eles vão avaliar a escola usando esses cinco exames comparando minha escola com minha escola. Essa foi a grande pergunta ao governador outro dia, porque muita gente está “ô, ô, vão me comparar com outra”. Não. Vão te comparar com sua própria escola no ano passado de sua base deste ano, me parece aqui em São Paulo. Mas ao mesmo tempo, esse formulário se me compara com a cidade inteira e me compara já contando duas vezes com meu grupinho de pares, ou seja, as escolas que receberam o mesmo nível de estudantes que eu tinha. Eu recebi meninos que 86% são abaixo de nível de série e eles vão me comparar contra as escolas que também receberam isso e contar isso duas vezes. Se eu melhorar esse grupinho, ou seja, se eu melhorar mais do que o meu grupinho, essa conta duas vezes. O que mais o formulário conta duas vezes? A terceira parte mais baixo. Quem chega em Nova York são quatro níveis. Em todas as matérias você toma teste na 8.<sup>a</sup> série, você recebe 1, 2, 3 e o 4. Quatro é muito bom, três é ao nível de série, dois é um pouquinho

abaixo e um é nada, você não está muito bem funcionando. Se toma todos de um, terceira parte mais baixo, mais ou menos 30% da minha escola é número um em Matemática e Leitura e se eu vou mudando eles para um dois alto ou um três, eles vão contar isso duas vezes. Então, eles estão pela primeira vez em toda a história olhando não o resultado final, que eu tenho todos ao nível três, nenhuma escola pode começar com todo mundo no nível três. Eles vão me dar o prêmio, ou seja, até um benefício em dinheiro, se vai mudando o nível mais baixo para cima. É a primeira vez que eles vão julgar o movimento mesmo dos meninos de nível baixo, porque antes eu estava comparado com uma escola que recebeu todo mundo no nível três, eu não vou comparar, sempre vou falar, eu sempre vou perder. Então, quem tem medo este ano? As escolas boas, supostamente boas porque receberam todos de classe média que sabem ler e nunca mudaram para o número quatro, estão sempre no três e eles sempre fizeram nada, porque não tinham que fazer nada. E são sempre os bons. E agora, se não vão para os quatro o sistema vai “você não mudou ninguém”.

**Norman: Dizem que este sistema de Nova York ???? é muito interessante, estão muito sofisticados, é muito fino. Dá ?? na escola individual e o menino individual. Tem uma maneira muito individual de acompanhar isso. E isso dá o saldo final dessa balança.**

*Auditório: Eu queria fazer uma pergunta em relação à gestão do ensino que você falou que é homogêneo. ???? quando você homogeniza de não estar tendo melhoria no sistema, porque as pessoas não vão buscar algo novo. Vão buscar ensinar aquilo que já está no currículo e “vamos tentar cumprir essa tarefa e passar isso para os alunos”. Não há uma procura na escola de buscar alguma coisa melhor do que aquilo que já estava sendo oferecido. Não tem esse problema?*

Qualquer coisa homogênea em termos de pessoas vai dar problemas, ou seja, somos pessoas e obviamente... existe a palavra jargão e em inglês é *differentiated* ?, ou seja, ensino diferenciado. Ao mesmo tempo eles te dão um currículo para a 3.<sup>a</sup> série e estão dizendo “olha você tem que distinguir entre os meninos mas aqui é o teu currículo”. A idéia dentro da escola tem que se modificar isso dependendo do que você tem, até certo ponto. Eu não estou dizendo que todas as 3.<sup>a</sup> séries, em todas as escolas, estão ensinando a mesma coisa, no mesmo dia e na mesma hora. Não é assim porque não pode ser assim, porque somos humanos. Ao mesmo tempo, nem se isso é a meta, mas a meta é dizer “olha, esse aqui é o currículo, isso é o onde o menino deve estar no final, chega lá, vai”. Quando eu digo que estão homogeneizando dentro das próprias escolas, estão modificando. Inclusive dentro das organizações de serviço que eu falei no começo tem várias maneiras de chegar lá. Aqui é o fim, é a minha organização de serviço, vamos por esse caminho, por esse tipo de currículo, mas aqui é o mesmo fim para todos. E em outras organizações de serviço estão com outro. E essa foi parte da decisão de diretores, especialmente nas escolas fundamentais em ver qual era o caminho de chegar ao fim da 3.<sup>a</sup> série.

*Auditório: E o material didático é o mesmo? O material didático, os livros são todos iguais da 3.<sup>a</sup> série para cada escola, com os mesmo livros?*

Acho que a meta é essa, mas com 1400 escolas não chegamos aí ainda, porque é muito difícil. Em 9.<sup>a</sup> série, Matemática, quatro anos atrás sim, para todos. Fizeram um dia. O (?) um dos publicadores mais grandes, mandou todos os livros de Matemática para a cidade inteira, igualzinhos.

*Auditório: Eu não tenho propriamente uma pergunta, mas gostaria de fazer um comentário. Eu achei impressionante o que está acontecendo em Nova York, há muitas idéias inspiradoras ao nosso propósito. Pretendo fazer um relato ao meu nobre Conselho sobre o que ouvi aqui esta manhã e claro, sempre que possível procurar fazer um esforço para aproveitar as boas idéias. Só que temos uma dificuldade muito séria que é a diferença cultural. A nossa legislação prevê a autonomia de escola. A autonomia aqui é de uma forma mais tímida. A autonomia de escolher algumas disciplinas para o currículo, a escola recebe uma verba muito pequena, para pequenas despesas e não passa disso.*

O Sr. acha que municipalizando as escolas, o processo de municipalização vai ajudar?

*Auditório: A municipalização tem ocorrido, mas na capital ainda não ocorreu e não sei quando é que isso vai realmente acontecer. Mas, até chegarmos em toda autonomia que tem a sua escola, acho que é preciso uma mudança cultural que vem desde o início. No caso americano as escolas foram criadas pelas famílias que foram para a Nova Inglaterra.*

A reação contra um currículo nacional é muito forte. Mesmo o que estão tentando fazer no município de Nova York, se alguém em Washington fala de mandar um currículo nacional como tem na Inglaterra, tem na Europa, “de jeito nenhum, somos locais, nosso estado é diferente, que isso!”. Esse pensamento local, autonomia pelo menos local, é muito profundo nos Estados Unidos.

*Auditório: Isso faz uma diferença extrema. No nosso caso não vieram famílias. Foi diferente o desenvolvimento da nossa história e tem uma cultura muito centralizadora.*

Bom, vou falar de uma coisa talvez radical, talvez não. Eu sei, talvez o problema principal do Brasil é corrupção, talvez, não sei. E por isso que muitas empresas privadas não querem fazer ligação com escola pública ou com o governo, para limpar tal autopista ou, não sei. Muitos projetos que algumas companhias têm é que ver pensando talvez como capitalista do futuro, pensaria em fazer. Então, não sei se obviamente pode se atacar a corrupção, mas pensando em fazer ligações acho que é a única maneira de criar certa confiança, pelo menos ao nível escolar, mesmo que não seja do sistema. Fundação Bradesco né. “Você quer ver minha escola, tem umas aulas que eu quero mostrar para senhora e vai gostar das coisas que estamos fazendo porque temos um cursinho aí de financeiro que pode até ajudar os meninos quando vão para a faculdade”. Convidar para ver o nível escolar pode ser o começo. Isso é o que cria uma certa confiança. Como eu sou diretor, não sou corrupto, não vou botar todo o dinheiro que o Bradesco me dá, na minha bolsa para comprar casa depois e se o cara do Bradesco vem depois para ver dentro da aula que realmente o dinheiro dele funcionou para alguma coisa, comprou aquele (?) muito bom, o menino sai, o menino faz estágio no Bradesco depois, sabe, isso cria um comecinho de talvez, passar a corrupção enorme no sistemático, vamos dizer que muita empresa tem medo de colocar dinheiro e, não sei... tem que tomar todos os passos que se toma para frente, tem que tomar o primeiro. Se vai numa viagem de 300 km, tem que tomar o primeiro passo. Então, o passinho pode ser esse, não sei.

Não é necessariamente a coisa de “dar um jeito”, mas uma maneira de criar confiança que o diretor nessa escola não vai me roubar, porque até agora eu acho que o investimento privado dessas coisas do governo, inclusive escolas públicas, não existe por medo da corrupção.

*Auditório: Eu queria fazer uma pergunta de como eles resolvem o problema do professor que não aparece na escola. Porque aqui este ano nós tivemos mudanças na rede e nós tínhamos a figura do professor eventual, que era um pedagogo e ele pago na sala do professor ausente. Esse ano não, porque eu acho que, se eu entendo, é que foi por medida de economia. Porque o que acontece. Tem que ser o especialista. Então, faltou o professor de Geografia, só pode entrar o professor de Geografia eventual. E aí, as crianças ficam sem aula, ficam no pátio, muitos são mandados embora. E, ontem na reunião de pais, até os pais questionaram isso. Então eu queria saber como vocês resolvem essa questão do professor ausente?*

A nível escolar eu tenho um professor que ganha uma hora de (?)extra, ele ganha por dia e trabalha das 7 as 8 da manhã e todo mundo que não vai chegar na escola nesse dia tem que ligar para ele antes das 7 da manhã. Não é o meu trabalho de colocar pessoas nas aulas. É trabalho dele. Ele é voluntário, obviamente voluntário pago, por organizar a escola e cobrir as ausências. O contrato com sindicato me dá o direito de colocar cada professor uma vez e cobrir uma aula de graça. Depois disso, eles são pagos e tem um record de cada cobertura que se faz. Obviamente é melhor ficar dentro de casa fazendo cobertura, porque os meninos conhecem e vem o substituto não tem nenhum respeito, no mundo inteiro. Eu já foi substituto, inclusive para a 7.<sup>a</sup> série e já conheço como é que é o mundo. Tentamos ficar dentro de casa. às vezes, tem uns dois ou três que vão ficar fora por razões até razoáveis, que temos que chamar ao sistema para mandar substitutos. Tem um sistema computadorizado que eles mandam, mas eles podem ser os mais malucos que vocês já imaginaram. Se lembram do Dustyn Hoffmann no *Rayman*, ele é muito brilhante, mais autista. E são os substitutos. (Risos). Então se tem que cuidar disso. Não tem aquela coisa de Geografia ser Geografia. Não existe. Isso não existe, pode ser qualquer pessoa.

Agora, se o professor é muito ausente, – professor pelo sindicato, pelo contrato tem direito a dez dias anual –, 7 de auto-tratamento não tem que prestar carta médica e se for 3 dias seguidos ele tem que apresentar carta médica, mas ele tem três dias pessoais, total de dez. Quando ele vai acima de dez ele começa a perder da reserva dele. Tem professor que ganha reservas quando não está ausente. Se ele não toma todos os dez ele já acresce na reserva. Quando aposenta daqui a 20 anos, algumas pessoas têm reserva de um ano pago e recebe no final, na aposentadoria, toda a sua reserva, todos os dias que já ganhou por não estar ausente. São pagos ao final quando sai do sistema. Então, dá um incentivo para não ficar ausente. Se fica mais de quinze eu tenho direito de já escrever uma carta de disciplina dizendo “olha, eu vou atrás do seu salário”. Eu não posso demitir de vez, mas eu posso ir atrás do salário. O mesmo para quem chega tarde, mas eu tenho que anotar bem e a papelada tem que estar tudo em ordem, chegou 10 minutos tarde, 20 minutos tarde e aí vai aumentando e eu vou tirando o número de minutos que ele chegou tarde para ratear com o salário dele. E depois de três anos é mais difícil, tem audiência, tem como recorrer para demitir uma pessoa, não é tão fácil, mas não é impossível como aqui, demitir.

**Norman: Eu não sei quantos de vocês conhecem nosso programa de trabalho sobre reforma de ensino em São Paulo e no Brasil. O andamento deste programa é valorizar o regime jurídico de leis e regulamentos que geram em sentidos perversos no funcionamento do ensino público. Estou falando de faltas dos professores, a permissividade de falta de professores, a rotatividade nas escolas. Às vezes, mudanças de leis e regulamentos simples podem eliminar alguns desses, mas tem que ter a vontade política para fazer isso e tem que convencer o público da necessidade disso. Mas isso é um momento importante de nosso programa de reforma do ensino público. Nosso programa não trata de mais ainda,**

**diagnóstico, (?), lamúrias e denúncias e estamos procurando fazer propostas para abordar esses programas e resolver esses problemas.**

*Auditório:* Aproveitando a interrupção e falando do projeto acho que é importante ressaltar o nosso esforço de captação de recursos e estavam presentes aqui representantes de alguns dos patrocinadores desse projeto. Ainda estamos nesse esforço e a gente quer agradecer especialmente a Fundação Victor Civita, a Fundação Tinker dos Estados Unidos, a empresa Comgás que o representante estava aqui ainda a pouco e, na pessoa do Guilherme Peirão Leal, um dos sócios da Natura. Realmente ficamos muito gratos e contamos com o apoio de vocês nos esforços que estamos fazendo.

*Pedro Paulo:* Como eu falei na apresentação eu queria que o Sr. me ajudasse. Eu sou diretor executivo de um projeto educacional da Fundação Odebrecht e nós somos então os parceiros e a intenção da Fundação é retrucar o modelo de parceria em todo o mundo. Nada impede se estamos construindo o aeroporto de Miami, e estamos, existe lá uma escola em um ambiente de pobreza e desagregação, nós podemos apoiar. Se estamos construindo uma hidrelétrica lá em Angola e estamos. Então replicar esse modelo. A Fundação Odebrecht não quer escolas particulares da Odebrecht. Nós queremos acoplar um ensino municipal e estadual. Então achei muito interessante a posição do eminente professor. Nós somos esses parceiros e aí dois obstáculos nós temos encontrado nessa parceria, no país, no Brasil. Somos parceiros do estado da Bahia e de um município no baixo Sul da Bahia, Igrapiúna, uma escola estadual e municipal. Então, dois obstáculos: primeiro, como o professor falou os diretores não recebem um orçamento que os permita conduzir a sua escola. A fundação Odebrecht aporta x unidades monetárias àquela escola municipal, mas eu quero, eu tenho um (?), eu sou um profissional educador. Agora, eu tenho educadores profissionais que tem metas e prazos. Então, essa relação do administrador – o Sr o tempo todo se intitulou administrador e em nenhum momento se intitulou como professor ou diretor –. Então a relação do administrador com o professorado é algo que no país ainda sofre dificuldade de ajuste.

Está fazendo administração e não ensino.

*Pedro Paulo:* Perfeito. Então é a primeira coisa. A outra é o amigo crítico. Se eu Fundação Odebrecht estou aportando x unidade monetária a tal escola estadual ou a tal escola municipal, eu tenho que ter avaliação. Então, o amigo crítico é da Fundação, que avalia o professorado e avalia a aula. É um outro obstáculo. E a quebra desses dois paradigmas tem sido de tal forma que a Fundação está repensando como aportar mais a outras escolas. Então, o educador e o administrador e esse está sendo difícil a separação e depois o amigo crítico que eu tenho tem que ter uma avaliação. Se eu lhe dei 10 unidades monetárias para você implantar um Círculo de Leitura, eu que aportei tenho que saber se os alunos estão lendo. A amiga crítica é minha. Então, os seus parceiros lá, você os permite essa intromissão?

Vamos falar do primeiro. Primeiro, o sistema está tentando me ajudar ser dono de ensino. Não chegamos ainda totalmente aí. Como eu digo, minha meta está nas aulas de todos os dias, não chego lá ainda, mas estão criando rostos dentro da escola e a idéia é me capacitar para também delegar certas coisas, para me ajudar em chegar a ser chefe do ensino principalmente, porque o meu trabalho principal é esse, supostamente. Como chefe do meu orçamento eu posso decidir “eu

quero um *business management*, gerente de negócios”, eu posso contratar um cara que ganhe uns 40 mil dólares, ou seja, salário menor que do professor, mas a única coisa que ele vai fazer é compras. Se isso me libera para estar dentro da aula, a minha assistente agora, ela fica em cima do meu orçamento. Eu sento com ela cada sexta-feira, as 09:30 da manhã para falar de orçamento. Eu tenho que saber, mas é trabalho dela, principalmente. Eu estou tentando delegar aquelas coisas para que eu possa estar dentro da aula. Então, o sistema está criando essa possibilidade de me delegar para que eu chegue lá.

Em termos da segunda, colocou o dedo exatamente onde estamos agora. Com essa nova organização de serviço que tem, pela lei antiga não são tecnicamente minha supervisão. A minha supervisão não é tecnicamente minha supervisão, porque a lei é de dez anos, cinco anos atrás, não sei de quando é, mas a lei diz que a minha supervisão tem que ser uma supervisão do sistema e ela não é. É de outro organismo criado nos últimos dois anos. Então, ela vai fazer uma recomendação ao cara que manda dentro do próprio departamento de educação, que ele tecnicamente vai me dar o meu (?), se estou bem ou não. Ainda estamos na fase de tentar entender quem é o meu chefe. (risos). Eu escolhi o grupo para trabalhar, mas a lei ainda é daquelas antigas. De quem é o poder do parceiro? Isso, eu acho que a sua pergunta apontou o dedo completamente.

*Urban Assembly* é nosso parceiro fundador. Eles agora são o organismo que eu me associei. Que poder que eles têm? Eles têm algum poder? Tecnicamente não, mas eu me sinto responsável por render, eu pessoalmente sento duas vezes ao ano com o chefe desse grupo para dar o relatório de como é que a gente vai. “Graduamos tanta gente, passamos tanta aula, a porcentagem de tal, a presença é 85%, faltou tanta gente, os professores estão chegando”. Eu tenho relatório todo semestral que eu tenho que entregar nessa reunião que já é marcada todo ano. Também, o cara que chegou cinco anos atrás para fazer a proposta comigo, ele ainda está com escola, o título dele é diretor de programa. Ele não trabalha pra mim, ou seja, ele não reporta a mim. Não somos iguais, ele ganha o dinheiro que a gente levanta por ele. A gente tem que levantar fundos privados para pagar o salário dele. Tudo bem, é um trabalho que ele entende que é o responsável pelo próprio salário. Tem que buscar Fundação, tem que buscar... Ele tem um amigo que deu 100 mil dólares à escola para pagar todo esse barco de vela, porque gasta dinheiro, é coisa de luxo aqui, eu sei, mas uma Fundação pagou isso. Mas esse cara dessa Fundação quer saber alguma coisa, “eu dei 100 mil dólares e os meninos no barco?” “estão aprendendo o quê?” “ganhou crédito no quê?” “eles vão graduar?” “eles vão para a faculdade?”. Então ele tem um certo poder. Como é escola pública, essa idéia de ter um Conselho como uma companhia privada ainda não chegou.

O sistema, o Klein e o Bloomberg, eles sabem que o sindicato e qualquer outro vão reagir tão fortemente contra de ter um conselho, eu não posso ser um (?) de uma companhia reportando ao conselho. Não pode ser bem assim, mas tem que ter um entendimento e não é escrito ainda. Estamos nessa fase de entender como é que eu vou reportar a companhia que me deu um bom dinheiro. Obviamente, tem um certo direito, aquele cara da Fundação ele tem um direito de saber, é o mínimo. Eu tenho dez meninos no barco agora. Vão para a Nova Escócia, no Canadá, eles vão de viagem de dezessete dias no barco, é incrível, eles já viram baleias e já mandaram nas reportagens. Mas, são só dez. Ele está com raiva da gente. “Você só mandou dez?”, “Eu dei 40 mil dólares”, “40 mil dólares você está ajudando só dez meninos, que é isso?”. Ele ficou com raiva. Eu já tinha essa reunião “eu sei você tem razão”, “o ano que vem vamos dividir em três semanas, vamos mandar trinta”. Sabe, não pode ser dez meninos durante dezessete dias, vamos dividir, vamos chegar a mais pessoas. Mas, ele tem um certo poder porque ele deu dinheiro.

Eu não tenho resposta boa, porque isso é uma negociação que ainda estamos no meio. Qual é o poder do parceiro?

*Sérgio: Eu queria fazer um comentário. Você falou sobre empresa, do medo que a empresa teria de aportar recursos no sistema corrupto. Bom, eu queria dizer o seguinte: primeiro, essa não é a nossa experiência. Nós temos parcerias com o poder municipal, todas vão muito bem, não tivemos nenhum caso desses e estamos muito satisfeito. Agora, vamos falar sobre o governo federal. Aí a gente tem que olhar sobre dois aspectos: por um lado como empresa a gente entende a necessidade de ajudar, é um problema sério, social que nós temos; por outro lado, nós temos a decisão de não expandir a nossa ação na educação, visando fazer aquilo que é uma obrigação do estado, porque o estado brasileiro é caro, é mal administrado, recolhe 34% do produto do país e tem que devolver esse dinheiro. Então, eu acho que neste país nós já caímos em diversas armadilhas aprontadas pelo sistema. Na década de 60, por exemplo, nós tínhamos uma saúde pública bastante razoável e aí a economia privada criou o plano de saúde, o estado recuou. O mesmo vale para a educação pública; eu acho que está se armando a armadilha do 3.º setor, eu acho que o estado está tentando transferir para as empresas, uma obrigação que é dele. Eu acho que, no nosso caso, pelo menos como empresa, a nossa meta é produzir um modelo. Um modelo de baixo custo, os 7.900 dólares/ano por aluno é realmente... – a gente não chega nem a uma fração disso –, baixo custo, alta performance e aí sim, exigir que o estado copie e pague aquilo que a gente considera que é certo e prova que é certo. Então, eu acho que o dever do cidadão é exigir do estado e a empresa não tem a finalidade de resolver os problemas da educação no país, nem da saúde, nem da segurança pública, embora deva sim ajudar a criar modelo. Mas eu acho que existe aí uma história da carochinha sendo montada. O estado exigindo e achando que tem o direito e criando um mito na população de que as grandes empresas têm que resolver esse problema. Não tem. Grande empresa tem que dar emprego e fazer lucro; e, além disso, utilizar uma parte desses recursos para criar modelo.*

Eu acho que a mesma coisa está acontecendo em Nova York e, como Bloomberg como prefeito é um dos grandes, ele próprio é um dos grandes, ele tem essa relação com várias companhias grandes. Já de vez ele pode entrar em qualquer conselho, qualquer companhia dentro de Nova York e pedir ajuda. Eu acho que ele não há. Pensa que a companhia e o conselho onde ele vai, vai resolver o problema. Ele resolveu dizer “olha, eu sou do governo agora, eu sou prefeito, vamos resolver o problema, é nosso dever, mas eu vou pedir ajuda das companhias”. Eu conheço essas companhias e ele até contratou a filha do John Kennedy para fazer os pedidos e a mandou a todas as companhias para pedir dinheiro.

*Auditório: É Relações públicas.*

É relações públicas, mas também em cima do dinheiro do povo que criaram para ajudar o sistema, sempre lutando com o estado para dar mais dinheiro, porque o estado de Nova York mandava dinheiro; nós somos 39% do estado em termos de números e o estado sempre mandava 36% do dinheiro. Isso, com 7.9 por pessoa já é dinheiro depois de uns anos. Então, lutar por esses 3% de diferença é uma coisa que ele também fez.

Eu entendo sua posição, eu acho que Nova York está mais ou menos no mesmo jeito. Ao mesmo tempo, eu diria que várias companhias têm entrado e uma vez que entraram, queriam fazer mais. Sabe que isso não foi tão ruim não, “vamos na frente, porque os meninos já estão fazendo estágio...”. No grande retrato do futuro da sociedade estão fazendo a coisa certa.

*Luis Sérgio: Eu acho, por exemplo, no caso que você citou, a situação é um pouco diferente porque uma coisa é você apresentar um trabalho que funciona e você esperar um apoio de uma empresa para complementar esse trabalho. Aqui não é assim. Aqui você tem dois níveis bem distintos: o nível que seria o correto, quer dizer, o nível de aplicação de recursos de uma forma que seria decente, com boa gestão, um certo grau de inovação, que é o que algumas empresas fazem; e, o nível da escola pública, no que isso não é geral, mas de um modo geral um nível muito abaixo desse e então não vou investir numa coisa que não funciona, the good money after bad, essa expressão o senhor conhece. Então você parte do zero. Eu não posso colocar dinheiro bom em cima de um negócio ruim, então eu vou fazer um negócio bom e botar dinheiro bom e depois dizer “olha, é isso aqui que eu quero! Você está com 34% do meu imposto, trate de retornar isso”. Eu acho que é isso que falta no brasileiro. Eu desafio, por exemplo, aqui, a qualquer pessoa. A Embraer dá um jato Legacy para quem tiver a resposta. Quem é o presidente da Suíça? Sabe por que ninguém sabe? Porque não tem a menor importância, porque o sistema não depende disso. Um sistema que fica esperando que o Lula resolva, ou que o Fernando Henrique, ou que não sei quem resolva, eu acho que esse sistema está profundamente errado. Quer dizer, é o cidadão que está errado, não é o Lula, nem o Fernando Henrique. Quem está errado somos nós. Quem está errado é quem compra produto em função de marketing de empresas porque a empresa diz que fez pelo que não fez um determinado trabalho social. A gente tem que entender que tem que fazer aquilo, não é a empresa não, é o governo.*

*Auditório: A gente tem até trabalhado junto com o Ministério da Educação nessa nova proposta do Plano de Desenvolvimento da Educação e nessa proposta, o que se propõe é a associação da Educação junto a outras Secretarias, a outros Órgãos de Ministérios. Uma das discussões grande é não querer se privatizar o ensino. Então, eu queria entender um pouco se Nova York tem ou não esse problema, porque aqui no Brasil a educação é um sistema bastante fechado, ele é fechado em si mesmo. Então a educação, não é bem como educação no sentido grande da palavra, mas são só escolas, e a partir das discussões aqui, do que a gente vem trabalhando há um tempo, para existir um sistema de educação é preciso uma associação, tanto da sociedade civil, como do segundo setor, como da intersectorialidade do governo. Então a educação não se fechar numa secretaria de educação, mas sim dialogar com as outras. E, alguns problemas da educação, elas são oriundas da saúde; crianças não aprendem porque não enxergam, não escutam, não se alimentam. Então, se um secretário não dialoga com outro, nível municipal e agora começa a existir iniciativas do governo federal através desse Plano do Desenvolvimento da Educação. Num dos ícones lá, que são 28 (?), e dentro deste existe agora uma coisa chamada mais escola, onde se propõe que os municípios apresentem um plano de associação dentro do próprio município, ele como ele mesmo.*

Em Nova York é dentro do próprio prédio. O movimento ?????? agora que o prédio da escola, especialmente escolas secundárias, de ensino médio, vai ter de tudo, não temos ainda, mas estão... Saúde ajuda, legal, na lei, serviços sociais, ou seja, ter umas salinhas aí para os pais entrarem que seja mais do que a própria aula, dentro do próprio prédio; e várias escolas já tem isso. Já são mais abertas para a comunidade, em termos de resolver esses problemas, quicá todos sabemos que 95% das brigas dentro da minha escola não tem nada a ver com coisa dentro da escola.

*Auditório: Como romper na mentalidade fechada do sistema escolar?*

De educação, não sei. Isso é um processo novo, não tenho boa resposta. É o entender que existe tanta pressão em cima da escola agora, com coisas variáveis que não podemos controlar, que temos que abrir mão um pouco e dizer “olha, aquele menino precisa de ajuda para pagar o aluguel, porque senão vai para a rua”. Eu tenho, dos meus 400, uns 10 mais ou menos que estão na rua, não estão morando na rua, mas estão sem casa. Estão em abrigos por aí, não sei. Inclusive tem escolas públicas dentro dos abrigos. Então, não tem resposta, porque obviamente é uma pergunta muito grande. A cultura também lá está mudando porque sabemos todos que esse problema do menino que chega sem comer, “eu vou ensinar o menino que está com fome o dia inteiro?”. Não, não tem jeito. Então, tem programas de café da manhã, tem programas de almoço, mas às vezes, o ensino médio já chega nos 14 anos não é muito (?) se você come almoço da escola.. Se não quer ser visto comendo na escola fica com fome e não come. “você comeu aquele lanche da escola? que é isso?”. Mas isso aí tem que mudar também dentro do próprio menino, alguns sim “claro que como”. A idéia de que a escola seja uma coisa mais ampla, mais social, já está chegando. Muita gente ainda tá... “olha, é difícil por a educação”. Por educação é tudo, senão não vamos em frente nunca com nossos meninos. *Auditório: ?????????? aí vocês estão falando do social mesmo dentro da escola, não só de chegar no fim do período e falar “tantos estão graduados”. Eu quero saber, por exemplo, esse náutico, trabalhar “colocar a mão na massa”, eles irem até o mar, o rio, trabalharem construir o barco, navegarem é para todos da escola ou é uma forma de bonificação também. Essa coisa de “se eu me empenhar, se eu for bem, se eu fizer isso muito bem, eu vou também”. Aí eu não entendi.*

Ok. Não é bonificação, é todo mundo que vai, ou seja, é a suposta idéia de que todos vão chegar com interesse no tema, mas é suposta idéia porque não é sempre a verdade. Quando eu digo que você passou a sua educação física na 9.ª série é natação e o menino diz “eu quero jogar basquete”, aí eu digo: você está na escola errada, desculpe, mas vai nadar. (Risos). Porque eu não vou colocar você no barco, se pelo menos você não souber se salvar durante 15 segundos para eu te salvar depois. Eu preciso de 15 segundos.

*Auditório: Em todas as escolas?*

Não, todas as supostamente temáticas, as 200, o menino supostamente tem interesse. Agora, o sistema tem que colocar os meninos que não se registraram com qualquer interesse. Então chega uns 20 de 100 que eu recebo todo ano, sem interesse nenhum. Sabe... “vocês vão no barco, que isso?”. De onde vêm os meus indisciplinados, as minhas ausências? Dos caras que não querem estar aí, tudo bem, eu vou trabalhar com eles de qualquer maneira. Eles têm que ir no barco também e às vezes faltam nos dias de viagem. O dia de viagem para a nossa escola, não é dia de viagem não, é aula, aula no mar. Não é viagem, porque viagem cria a idéia de que não tem que trabalhar. Eles não falam no metrô, não podem falar no metrô, estão lendo no metrô. Pessoas me dizem, telefonemas, vários durante quatro anos. “Olha, eu vi seu pessoal lá no metrô”. Aí eu estou com medo, o que eles fizeram senhor. “Não, eu vi que estavam todos lendo e escrevendo”, “eu nunca vi adolescente igual”, “normalmente são ruidosos, fazendo besteira, gritando na frente da cara do outro”. Então, tem umas regras aí das viagens nossas que são muito importante para criar cultura, porque a nossa aula acontece na sala de aula 90% do tempo e 10% do tempo ocorre no mar, no rio, na beira do mar, na areia, é aula ainda, estão escrevendo. Então essa mudança de aula é muito mais ampla em nossa escola, ou seja, isso é muito importante para nós. Mas, o principal daí é que supostamente tenha interesse de chegar lá. Agora, esse menino que falei antes, Rakin, eu tirei

ele da viagem porque ele fez algumas coisas repetidamente durante a viagem, que eu tinha que tirar ele. Ele perdeu o direito.

*Auditório: O Sr. falou que os alunos lêem na viagem no metrô. As escolas, no geral, elas têm intimidades com os livros? Além dos livros didáticos...*

Eu diria que 70%, 80% dos meninos que chegam na minha escola nunca leram um livro inteiro na vida antes de chegarem a minha escola. Estamos falando de 14 anos. 70% pelo menos nunca leu um livro inteiro. Então isso já muda na aula de Inglês no primeiro ano de secundário. Se eles lêem cinco, duas eles lêem em voz alta, ou seja, é aquele protocolo que estava fazendo antes. Normalmente são livros que ligam mais a vida deles, não são os clássicos. Obviamente os clássicos também ligam, clássico é clássico porque é isso, liga sempre. Mas, são mais do cotidiano deles, ou seja, da vida direta do interesse deles, escrito inclusive por pessoas dos mesmos bairros, às vezes um dominicano – o imigrante dominicano nos Estados Unidos, como é que foi a experiência, porque 40% são os dominicanos na minha escola –, sabe... é aquela ligação. Agora, conhecer os livros conhecem, mas não estão preparados agora para a faculdade porque eles não sabem como é que os meninos das outras escolas ricas estão lendo.