

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

SEBASTIÃO DONIZETI DA SILVA

**A GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS
EDUCACIONAIS: QUAL O SEU PAPEL?**

FRANCA

2019

SEBASTIÃO DONIZETI DA SILVA

**A GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS
EDUCACIONAIS: QUAL O SEU PAPEL?**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como exigência parcial para obtenção do grau de Doutor em Serviço Social. Área de concentração: Serviço Social: Trabalho e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Célia Maria David

FRANCA

2019

S586g Silva, Sebastião Donizeti da
A gestão escolar na implementação das políticas educacionais: : qual o seu papel? / Sebastião Donizeti da Silva.
-- , 2019
153 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Araraquara, Orientadora: Profa. Dra. Célia Maria David

1. gestão escolar. 2. políticas educacionais. 3. democratização do ensino. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Araraquara. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

SEBASTIÃO DONIZETI DA SILVA

**A GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS
EDUCACIONAIS: QUAL O SEU PAPEL?**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como exigência parcial para obtenção do grau de Doutor em Serviço Social. Área de concentração: Serviço Social: Trabalho e Sociedade.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____
Profa. Dra. Célia Maria David

1ª Examinadora: _____
Profa. Dra. Hilda Maria Gonçalves Da Silva – FCHS/UNESP - Franca

2ª Examinadora: _____
Profa. Dra. Cirlene Aparecida Hilário da Silva Oliveira – FCHS/UNESP- Franca

3ª Examinadora: _____
Profa. Dra. Ana Lúcia Furquim Campos Toscano – UNIFACEF – Franca

4ª Examinadora: _____
Profa. Dra. Natalina Aparecida Laguna Sicca – CUMML – Ribeirão Preto

Franca, 17 de abril de 2019.

Dedico este trabalho de pesquisa que me fez empreender esforços pessoais, de tolerância e incentivo daqueles que sempre me apoiam em tudo que faço, porque tudo é para eles(as) – minha esposa Ivanilda, minha filha Flávia e meu filho Felipe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao Criador do Universo que me permitiu ter energia mental e física suficiente para buscar a realização deste trabalho, com o intuito de demonstrar a importância do trabalho dos sujeitos escolares; à Profa. Dra. Célia Maria David, orientadora dos caminhos percorridos, dama, amiga e pesquisadora incansável que, mesmo aposentada, cumpriu com a ética que sempre marcou sua vida profissional.

*“O fogo no rabo da Idéia pegou
No ano de mil seiscentos e nove:
O cientista Galileu por $a + b$ calculou
Que o Sol não se mexe. Que a Terra se move.”*

Bertold Brecht – A Vida de Galileu

SILVA, Sebastião Donizeti da. **A gestão escolar na implementação das políticas educacionais: qual o seu papel?** 2019. 153 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2019.

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa do tipo “estudo de caso” que visa analisar o papel da Gestão Escolar na implementação das políticas educacionais definidas pela gestão pública, apoiado em Lüdke e André (1986), Bogdan e Biklen (1999), Sampieri, Collado e Lucio (2010), Minayo (1994), Severino (2007). Foi desenvolvida em uma escola da rede pública do Estado de São Paulo, situada na zona Norte de Franca. Pretendeu-se compreender as concepções dos gestores escolares sobre os fundamentos teóricos que embasam as políticas educacionais definidas pelos Governos Federais e Estaduais, bem como demonstrar o papel da gestão escolar nessa ação e identificar os desdobramentos das formas gestoras nos espaços escolares, averiguar como as pessoas (gestores, docentes, estudantes e funcionários da escola) operacionalizam os recursos disponíveis: equipamentos, material didático e verbas para aquisição dos insumos necessários para a prática pedagógica. A pesquisa foi realizada numa escola pública de Franca que atende do 6º ano do Ensino Fundamental à 3ª série do Ensino Médio, localizada na zona norte da periferia de Franca-SP. A análise se fundamentou em estudos de gestão educacional escolar nos níveis micro e macro. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas com os participantes da pesquisa: gestores(as), docentes, estudantes, pessoal da secretaria, agentes de organização escolar. Foram trabalhadas as seguintes dimensões da gestão escolar: gestão administrativo-burocrática, gestão de pessoas, gestão financeira, gestão patrimonial, gestão pedagógica. Nesta perspectiva buscou-se formatar um quadro referencial para a gestão escolar com o intuito de contribuir para a sua melhoria, colocar em discussão a possibilidade de construção de inovações na prática da gestão escolar, promover maior interação entre os sujeitos escolares num processo de gestão democrático-participativa. O que justificou esta pesquisa foi a importância de demonstrar as práticas gestoras na escola, frente ao quadro nada otimista da educação e, como consequência, a própria desvalorização da escola pública. Fechamos a pesquisa, mas a discussão continua em aberto dado o panorama desalentador da educação hoje, entretanto esperamos ter contribuído para com a discussão sobre o tema e que nosso trabalho possa estimular outras pesquisas, dado que o tema não se esgota numa análise da prescrição política em que os gestores da coisa pública pretendem que sejam sazonais e não permanente.

Palavras-chave: gestão escolar. políticas educacionais. democratização do ensino.

SILVA, Sebastião Donizeti da. **School management in the implementation of educational policies: what is their role?** 2019. 153 p. Thesis (Doctorate in Social Work) - School of Humanities and Social Sciences, São Paulo State University "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2019.

ABSTRACT

This is about a qualitative approach research of "case study" that aims to analyze the role of School Management for implementation of educational policies established by public management, supported by Lüdke and André (1986), Bogdan and Biklen (1999), Sampieri, Collado and Lucio (2010), Minayo (1994), Severino (2007). It was developed in a public school in the State of São Paulo, located in north of Franca. The intention was to understand the conceptions of the school managers on the theoretical foundations that base the educational policies defined by the Federal and State Governments, as well as to demonstrate the role of school management in this action and to identify the unfolding of the management forms in the school spaces, to investigate how people (managers, teachers, students and school staff) operate the available resources: equipment, didactic material and funds to acquire the necessary inputs for pedagogical practice. The research was carried out in a public school in Franca that attends the 6th year of Elementary School to the 3rd grade of High School, located in the northern periphery of Franca-SP. The analysis was based on school educational management studies at micro and macro levels. Data were collected through questionnaires and semi-structured interviews with the research participants: managers, teachers, students, secretarial staff and school organization agents. The following dimensions of school management were elaborated: administrative and bureaucratic management, personnel management, financial management, patrimonial management and pedagogical management. In this perspective, we tried to format a reference framework for school management in order to contribute for its improvement, to discuss the possibility of building innovations in school management practice, to promote greater interaction among school subjects in a democratic and participative approach. This research was justified by the importance of demonstrating management practices in school, in face of a non optimistic education scenario having as consequence the devaluation of public school. Although concluded the research the discussion remains in reason of the discouraging view of education today, however we hope to have contributed for this subject discussion and we expect our work may stimulate further research as the topic does not exhaust itself through analysis of political prescription in which public managers intend to be seasonal rather than permanent.

Keywords: school management. educational policies. democratization of education.

SILVA, Sebastião Donizeti da. **La gestión escolar en la implementación de las políticas educacionales: ¿cuál es su papel?** 2019. 153 f. Tesis (Doctorado en Trabajo Social) - Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2019.

RESUMEN

Se trata de una investigación con enfoque cualitativo del tipo "estudio de caso" que busca analizar el papel de la Gestión Escolar en la implementación de las políticas educativas definidas por la gestión pública, apoyado en Lüdke y André (1986), Bogdan y Biklen (1999), Sampieri, Collado y Lucio (2010), Minayo (1994), Severino (2007). (2013). Fue desarrollada en una escuela de la red pública del Estado de São Paulo, que está en la zona Norte de Franca. Se pretendió comprender las concepciones de los gestores escolares sobre los fundamentos teóricos que fundamentan las políticas educativas definidas por los gobiernos federales y estatales, así como demostrar el papel de la gestión escolar en esa acción e identificar los desdoblamientos de las formas gestoras en los espacios escolares, averiguar cómo las personas (gestores, docentes, estudiantes y funcionarios de la escuela) operan los recursos disponibles: equipos, material didáctico y fondos para la adquisición de los insumos necesarios para la práctica pedagógica. La investigación fue realizada en una escuela pública de Franca que atiende del 6º año de la Enseñanza Fundamental a la 3ª serie de la Enseñanza Media (al tercer año del Bachillerato), ubicada en la zona norte de la periferia de Franca-SP. El análisis se basó en estudios de gestión educativa escolar en los niveles micro y macro. Los datos fueron recolectados por medio de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas con los participantes de la investigación: gestores (as), docentes, estudiantes, personal de la secretaría, agentes de organización escolar. Se trabajaron las siguientes dimensiones de la gestión escolar: gestión administrativa-burocrática, gestión de personas, gestión financiera, gestión patrimonial, gestión pedagógica. En esta perspectiva se buscó formatear un cuadro referencial para la gestión escolar con el objetivo de contribuir en su mejoría, poner en discusión la posibilidad de construir innovaciones en la práctica de la gestión escolar, promover una mayor interacción entre los sujetos escolares en un proceso de gestión democrático - participativa. Lo que justificó esta investigación fue la importancia de demostrar las prácticas gestoras en la escuela, frente al cuadro nada optimista de la educación y, como consecuencia, la propia desvalorización de la escuela pública. Hemos cerrado la investigación, pero la discusión sigue abierta al panorama desalentador de la educación hoy, sin embargo esperamos haber contribuido a la discusión sobre el tema y que nuestro trabajo pueda estimular otras investigaciones, dado que el tema no se agota en un análisis de la prescripción política en que los gestores de la cosa pública pretenden que sean estacionales y no permanentes.

Palabras clave: gestión escolar. políticas educativas. democratización de la enseñanza.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo situação do processo histórico de demanda da educação	34
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstrativo dos índices Sistema Avaliação do Rendimento Escolar em São Paulo (SARESP).....	106
---	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama da tríade de análise da qualidade da educação escolar	62
---	----

LISTA DE SIGLAS

AOE	Agente de Organização Escolar
APM	Associação de Pais e Mestres
ATPC	Atividade de Trabalho Pedagógico Coletivo
BM	Banco Mundial
CF	Constituição Federal
EE	Escola Estadual
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EPTEC	Escola Profissionalizante e Tecnologias
EVESP	Escola Virtual de São Paulo
FHC	Fernando Henrique Cardozo (ex-presidente do Brasil)
GOE	Gerente de Organização Escolar
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDESP	Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação no Brasil
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONGs	Organizações não Governamentais
PCPs	Professores Coordenadores Pedagógicos
PEE	Plano Estadual da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNEDH	Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PROEMI	Programa Ensino Médio Inovador
PSDB	Partido da Social Democracia do Brasil
REDEFOR	Rede São Paulo de Formação Docente
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAI	Sala Ambiente de Informática
SARESP	Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo
SEE-SP	Secretaria Estadual da Educação de São Paulo
SP	São Paulo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TICs	Tecnologias da Informação e da Comunicação

U.E.	Unidade Escolar
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIFACEF	Centro Universitário Municipal de Franca
UNIFRAN	Universidade de Franca

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA POLÍTICA EDUCACIONAL	22
2.1 Considerações iniciais	22
2.1.1 Panorama educacional brasileiro	30
2.1.2 Panorama educacional do Estado de São Paulo	36
3 A GESTÃO E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR.....	41
3.1 Conceitualização de gestão escolar	50
3.2 A constituição física e os recursos da gestão da escola.....	55
3.3 Os sujeitos escolares: suas funções e relações intraescolares	58
3.4 A escola e seus indicadores	61
4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS ESCOLARES	63
4.1 Aspectos quantitativos e qualitativos em relação à responsabilização da gestão escolar.....	64
4.2 Demonstração das práticas de gestão da escola no Projeto Político-Pedagógico (PPP)	68
4.3 Análise dos aspectos da gestão em relação à política educacional de São Paulo	73
4.3.1 Concepções dos(as) Estudantes	74
4.3.2 Concepções dos(as) Agentes de Organização Escolar (AOE)	78
4.3.3 Concepções dos(as) Professores(as).....	82
4.3.4 Concepções da Gestora da Escola	91
5 ESTUDO DO REFERENCIAL DA GESTÃO DA ESCOLA	101
5.1 A gestão da escola e sua relação com a comunidade escolar	101
5.2 A gestão da escola e sua relação com a sociedade.....	103
5.3 A gestão da escola e a formação profissional dos(as) estudantes	104
5.4 A gestão da escola e a utilização dos indicadores	105
5.5 A gestão da escola na perspectiva democrático-participativa	108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112

REFERÊNCIAS	119
--------------------------	------------

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questões apresentadas e respondidas pela Diretora – Escola A	125
APÊNDICE B – Questões apresentadas e não respondidas pela Coordenadora	
- Escola A	127
APÊNDICE C – Questões apresentadas e respondidas pelos(as) Docentes - Escola A.....	128
APÊNDICE D – Questões apresentadas e respondidas pelos(as) Estudantes	
- Escola A	129
APÊNDICE E – Questões apresentadas e respondidas pelos(as) Agentes de Organização	
Escolar (AOE) – Escola A.....	130
APÊNDICE F – Quadro de ações e metas.....	131
APÊNDICE G – Solicitação de autorização para pesquisa na Unidade Escolar ABC ..	134
APÊNDICE H – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	135

ANEXOS

ANEXO A – Ata da assembleia geral da Associação de Pais e Mestres (APM) da	
EE.ABC, para constituição do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e	
Diretoria Executiva – 2018 - (transcrição).....	137
ANEXO B – Ata de reunião de composição do Conselho de Escola da EE.ABC – 2018	
(transcrição).....	139
ANEXO C – Ata de Reunião de posse dos membros da Diretoria do Grêmio Estudantil	
Vinte e Três de Setembro da E.E. ABC (transcrição).....	140
ANEXO D – Resumo Projeto Pedagógico – Objetivos e Metas	141
ANEXO E – Ficha de Identificação Geral da EE.ABC	144

1 INTRODUÇÃO

A proposta que apresentamos, aliada à experiência do pesquisador, se deve à constatação de que o panorama escolar, em geral, é desalentador, mesmo frente às diversas mudanças que as reformas políticas provocaram desde o início do século XXI, no Estado de São Paulo. Isto posto, conforme demonstramos no capítulo específico, os resultados dos indicadores produzidos pelas avaliações externas realizada pelo Governo do Estado, mostraram um desempenho insatisfatório pelos estudantes em geral, o que causa um descontentamento da população, com a escola pública.

Sem descuidar de outros métodos, trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo por meio de estudo de caso, fundamentada entre outros autores em Lüdke e André (1986), Bogdan e Biklen (1999), Sampieri, Collado e Lucio (2010), Minayo (1994), Severino (2007). que nos trazem conceitualizações e concepções sobre a pesquisa qualitativa em educação e o estudo de caso.

Sob nosso ponto de vista, o gestor tem uma participação direta ou mesmo indireta, nos resultados positivos ou negativos da escola, participação esta que não pode ser descuidada em uma pesquisa acadêmica.

Pretendeu-se compreender as concepções dos gestores escolares sobre os fundamentos teóricos que embasam as políticas educacionais definidas pelos Governos Federais e Estaduais, bem como demonstrar o papel da gestão escolar nessa ação e identificar os desdobramentos das formas gestoras nos espaços escolares, averiguar como as pessoas (gestores, docentes, estudantes e funcionários da escola) operacionalizam os recursos disponíveis: equipamentos, material didático e verbas para aquisição dos insumos necessários para a prática pedagógica. A pesquisa foi realizada numa escola pública de Franca que atende do 6º ano do Ensino Fundamental à 3ª série do Ensino Médio, na zona norte da cidade de Franca-SP, sendo que esta é a primeira pesquisa em que a escola participa.

Importou-nos demonstrar como a gestão da escola age, bem como avaliamos como necessária a apresentação de um quadro de referência na gestão escolar pública a partir da análise das políticas educacionais implementadas no período de 2010 até 2018. Enfim, buscamos desvelar como a gestão da escola pesquisada considerou as determinações políticas para organizar o trabalho escolar, de maneira abrangente, tendo-se em pauta uma concepção de gestão democrática e participativa definida nos textos legais e que direcionam a ação escolar, sem desconsiderar o contexto de rápidas mudanças pelas quais a escola pública

passou, como segmento da sociedade e fruto da dinâmica contemporânea frente aos avanços tecnológicos que se verificam.

A gestão escolar pública tem suas bases fundantes na legalidade instituída, ou seja, a partir da Constituição Federal que em seu art. 206 estabelece os princípios básicos para a organização do trabalho escolar. Acrescente-se a Lei de Diretrizes e Bases, Lei n. 9.394 de 1996 que, na perspectiva da Carta magna, estabelece que a organização do sistema de ensino é de responsabilidade dos entes federados que devem se organizar em colaboração entre si e considerar as suas regionalidades.

Portanto, nesta pesquisa, abordamos o tema da gestão democrática e participativa que a escola procurou realizar conforme suas particularidades culturais que permanecem latentes no seu cotidiano e que são demonstradas pelas formas com que as unidades escolares se organizam, tanto em termos de teorias pedagógicas como pelas didáticas praticadas determinadas pelas políticas educacionais. Há que se considerar, ademais, conforme Perez (2010), a necessidade de análise e reflexão para a compreensão dos resultados das avaliações que mostram se as políticas educacionais surtiram o efeito desejado ao serem implementadas pela gestão das escolas.

Consideramos, para esta pesquisa, a importância de reconhecer o pressuposto de que toda política social se concretiza através da realização de fases que constituem o processo da sua elaboração, conforme Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam: *a agenda*, que se constitui, que se constitui na geração de situações problematizadoras de uma determinada realidade; *a formulação* que consiste na reunião de informações sobre a agenda estabelecida, como por exemplo: *análise dos dados*, planejamento e escolha de recursos, tomada de decisão sobre formas de implementação; *a implementação* é o ato de colocar em prática as decisões tomadas e *a avaliação* é a prática que consiste no acompanhamento, verificação, controle e levantamento de informações sobre os resultados obtidos nas ações implementadas, análise dos dados, retomada de decisões, de rumos.

Dessa forma, consideramos que a escola é uma instituição com função educativa e que tem o compromisso de desenvolver as ações de implementação das políticas educacionais. Assim, ratificamos que o objetivo desta pesquisa foi mostrar que a implementação das políticas educacionais tem a ver com a prática da organização do trabalho escolar, com a construção de um ambiente onde o ensino e a aprendizagem se desenvolvem de forma significativa, bem como na satisfação das demandas dos sujeitos escolares.

Na gestão escolar, Apple (2000, p. 58), traz outro ponto para a discussão e argumenta que, ao se tratar da questão da implementação de currículos mais adequados para a melhoria

da qualidade do ensino, a política educacional estabelece e nos incita a assumir atitudes que visem ao alcance e à relevância social da educação escolar, ponderar que o trabalho docente, organizado pela gestão escolar, “[...] deveria engajar-se em um trabalho mais exigente e mais excitante.” Em nossa experiência como Diretor de Escola, adotamos postura que nos fez compreender vários fenômenos ocorridos na escola; um deles é a questão da existência dos mitos e tabus demonstrados nas relações entre os sujeitos escolares, mormente nos momentos de discussão coletiva em que o assunto se voltava para questões culturais. Assim, pensamos que a escola, ao explicitar os mitos e tabus, coletivamente, toma consciência e promove uma nova cultura que provoca rupturas nas práticas pedagógicas, a descoberta de novas rotas e perspectivas de ações didáticas voltadas para os interesses dos sujeitos escolares, torna a escola mais atrativa e adequada às transformações sociais e tecnológicas de hoje.

Numa perspectiva da análise histórico-crítica da educação escolar, há que se considerar o processo histórico de longa duração onde se percebem mudanças e persistências nas ideias pedagógicas desenvolvidas na conformidade das demandas sociais de cada época, sendo imperativo mexer com as ideias definitivas existentes, não aceitar o senso comum, sem desconsiderá-lo, conforme assevera Saviani (2003, p. 48). Nessa direção, apontamos questões que se fazem pertinentes, entretanto não se constituem objeto desta pesquisa, mas servem para situar a gestão educacional nas suas relações no contexto das políticas implementadas. Refletir sobre o impacto das mudanças, historicamente realizadas, no que se refere à história das ideias pedagógicas nos remete à compreensão de que, tanto as ideias educacionais como as ideias pedagógicas são elementos intrínsecos que constituem e influenciam na elaboração das políticas e na sua implementação pelas unidades escolares.

Outro aspecto importante é o uso das verbas que denotam a satisfação dos recursos necessários para criar um contexto ambiental de aprendizagem na conformidade das políticas tratadas, no período delimitado 2010 - 2018 com a demonstração de um quadro referencial, confrontado com o quadro obtido na pesquisa das escolas, e análise das informações sob a ótica das determinações das políticas educacionais e as ideológicas que as sustentam.

Outro aspecto abordado foi a questão do atendimento demandado pela população alvo da pesquisa, no sentido de compreender e demonstrar a situação de exclusão dos sujeitos que evadem da escola, bem como suas causas e consequências, fator que leva em conta o tipo de contingente e os índices apurados. Nesse contexto, analisamos as circunstâncias em que ocorrem tais situações, na forma de atendimento e nos recursos utilizados como tentativa de erradicar ou minimizá-las.

Apontamos, como objetivos específicos: identificar a implementação das políticas educacionais mediante as competências pedagógicas e administrativas da escola, na sua operacionalização; conhecer as formas de organização do trabalho escolar: métodos de trabalho, organização da rotina administrativa e pedagógica, aplicação da gestão democrático-participativa, interação com a comunidade escolar, de acordo com as diretrizes políticas e legais. Ainda, demonstrar como a gestão escolar se utiliza de recursos das novas tecnologias digitais em seu trabalho pedagógico e administrativo. Ademais, foi de relevante importância, demonstrar os indicadores gerais resultantes das avaliações institucionais e sistêmicas para compreender o papel da gestão escolar no cumprimento das diretrizes da política educacional.

Algumas questões motivaram, instigaram e nortearam esta pesquisa, a saber:

- Em que a escola mudou após o resultado Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (Idesp) de 2010 em diante no que se refere a sua atuação na implementação das políticas educacionais?

- Quais as políticas educacionais implementadas no Estado de São Paulo durante a existência da escola pesquisada?

- Quais as ações realizadas pelas escolas a partir da organização do seu trabalho?

- Quais os recursos tecnológicos e financeiros disponibilizados pelas políticas educacionais e utilizados no desenvolvimento do trabalho educativo escolar?

- Como são os ambientes de aprendizagem criados pela gestão da escola?

Os procedimentos se materializaram em ações visando identificar e registrar as ações de gestão escolar por meio da consulta inicial nos Projetos Políticos Pedagógicos; conhecer e analisar as atividades planejadas pela escola no que se refere à organização dos órgãos de cogestão e na utilização dos recursos disponibilizados pelas políticas educacionais; organizar as sínteses das informações obtidas por meio de tabelas, quadros e gráficos; comparar as formas de gestão realizadas pela escola com as diretrizes das políticas formuladas e averiguar como os sujeitos escolares operacionalizam os recursos disponíveis: utilização de equipamentos, material didático, os recursos financeiros que provêm da aquisição dos insumos necessários para a prática pedagógica. Foram aplicados questionários para os participantes convidados: diretora (gestora), coordenadora pedagógica, professores(as) efetivos (as), estudantes do 9º (nono) ano do Ensino Fundamental Ciclo II e do Ensino Médio, com representatividade destes níveis. Além dos questionários, também foi aplicada uma entrevista com a diretora que ocupou o cargo nos anos de 2011 a 2017. Para a escolha dos

participantes da pesquisa, levamos-se em conta a pertinência de 14 (quatorze) participantes entre os(as) estudantes, conforme o número do quadro escolar que tinha um total de 585, sendo 215 no Ensino Médio com e 370 no Ensino Fundamental II. Consideramos que 10 (dez) do Ensino Médio representavam os(as) estudantes pela atuação junto ao órgãos colegiados: Grêmio Estudantil e Conselho de Escola, 7 (sete) turmas: 1ª A e 1º C, 2ª A e 2º B, 3º A e 3º B; 4 (quatro) do Fundamental II que representariam as 11 (onze) turmas do 6º ao 9º anos, todos os (as) estudantes aceitaram e se dispuseram a responder os questionários. Quanto aos(as) professores (as) foram selecionados(as) 14 professores(as) efetivos(as), pois considerou-se que os(as) mesmos(as) trabalhavam na escola desde o ano seguinte da sua abertura em 2010 representando as áreas científicas, portanto, profissionais que, pelos anos de trabalho na escola selecionada, certamente teriam um maior conhecimento da dinâmica geral da mesma. Foram convidados os 4 (quatro) Agentes de Organização Escolar, que compunham o quadro funcional. Considere-se a importância de se ouvir este segmento dado o contato direto com todos os demais segmentos e de maneira especial com os(as) estudantes.

Além do questionário referido, procedemos ao preenchimento de uma ficha institucional com os dados da escola pesquisada e finalmente a análise e comparação de ações e diretrizes legais e políticas, confrontados com os dados obtidos no questionário.

Submetemos o projeto da pesquisa ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UNESP para a devida análise e parecer sobre os recursos de coleta de dados e envolvimento de pessoas.

O trabalho foi dividido em quatro capítulos:

No primeiro, intitulado “Contextualização da política educacional” - os panoramas - nacional e do Estado de São Paulo, seus contextos estruturais e as reformas realizadas na política educacional, no período a que se refere a pesquisa.

No segundo capítulo, “A gestão e a organização do trabalho escolar”, constam a fundamentação teórica e a discussão sobre a dimensão da escola como uma instituição educativa, seus fundamentos, os aspectos socioculturais e a sua função social. As conceitualizações da gestão escolar, a descrição dos recursos que as políticas preconizam como ideais para a organização e realização do trabalho de ensino e aprendizagem, demonstramos as funções dos sujeitos escolares e as relações interescolares, bem como o clima organizacional da escola e os indicadores construídos pelas avaliações dos sistemas educacionais.

No terceiro capítulo “Coleta e análise dos dados escolares” - a análise e a discussão teórico-prática dos aspectos quantitativos em relação à responsabilização da gestão escolar,

dos aspectos qualitativos em relação à responsabilização da gestão escolar perante as políticas educacionais implementadas, a elaboração de um quadro demonstrativo das práticas da gestão da escola e análise dos aspectos categóricos da gestão em relação à política educacional do Estado de São Paulo.

No quarto capítulo - “Quadro do referencial da gestão da escola”, conforme descrevemos em nossos objetivos, demonstramos a construção do quadro da gestão da escola e sua relação com a comunidade em seu entorno, a gestão da escola e sua relação com a macro sociedade, a gestão da escola e a formação profissional, a gestão da escola e a utilização dos indicadores, a gestão da escola e suas práticas na perspectiva democrático-participativa.

Além disso, trazemos as seções finais onde mostramos os Apêndices e os Anexos registrados durante a pesquisa, como documentos essenciais para a construção deste trabalho.

Podemos afirmar que alcançamos os objetivos propostos e conhecemos as formas de gestão escolar realizadas e suas características, demonstramos o papel da gestão escolar como instrumento de implementação das políticas educacionais. Entendemos que a gestão educacional deve implementar as políticas educacionais porém, envidar esforços para exercer sua autonomia, numa concepção de gestão democrática e participativa, reconhecendo a importância do papel da gestão no sucesso e no bom desempenho da escola. A pesquisa nos permitiu apreender que a gestão escolar depende de um trabalho coletivo em que todos e todas protagonizam um processo de busca da satisfação das suas demandas para a construção de conhecimentos.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA POLÍTICA EDUCACIONAL

2.1 Considerações iniciais

Neste tópico abordamos a questão da política educacional como parte de um quadro amplo em um cenário de transformações econômicas, políticas, culturais e geográficas, no cenário que hoje se configura, marcadamente pela globalização mundial. É importante também pontuar que a educação passa por reformas no cenário mundial – mormente na Europa e Estados Unidos, principalmente nas duas últimas décadas, fato esse que acontece em momento de recomposição do sistema capitalista mundial, estimulando também diversas mudanças que transformam a economia global, influenciadas pelo ideário neoliberal.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 42), o neoliberalismo tem características fundamentais, demarcando-o em relação a outras doutrinas.

Analistas críticos do neoliberalismo identificam três de seus traços distintivos: mudanças nos processos de produção associadas a avanços científicos e tecnológicos, superioridade do livre funcionamento do mercado na regulação da economia e redução do papel do Estado.

A educação sofre os efeitos dessas mudanças, uma vez que a política que a define depende de todo o sistema social, que é configurado na forma da prioridade que os programas econômicos dos países industrializados a posicionam, dentro das políticas de acomodações e de estabilização que são defendidas no âmbito europeu, pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e, mundialmente, pelo próprio Banco Mundial (BM). Corroboramos com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 43), que, com muita propriedade afirmam que

As orientações neoliberais postulam ser o desenvolvimento econômico, alimentado pelo desenvolvimento técnico-científico, o fator de garantia do desenvolvimento social. Trata-se de uma visão tecnocrática que desconsidera as implicações sociais e humanas do desenvolvimento econômico, gerando problemas sociais como desemprego, fome e pobreza que alargam o contingente de excluídos, e ampliando as desigualdades entre países, classes e grupos sociais.

Na linha de reflexão de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) a educação escolar é considerada como instrumento de reconhecimento da necessidade de compreensão dessa

realidade, é também intrínseco que se constitui em uma forma de implementar as políticas educacionais impostas pela globalização de que faz parte.

A educação escolar sofre as intercorrências da multiculturalidade, particularidade do contexto do trabalho pedagógico e que influenciam na organização das atividades educacionais, provocando mudanças constantes.

É importante pontuar sobre a necessidade de discutir a questão da implementação de políticas neoliberais, entretanto cuidar para que não haja dominação tendenciosa unilateral na formulação das normas legais que direcionam o trabalho educativo que visa somente a atender grupos ou ideologias, o que pode gerar um contexto de exclusão.

Sobre a questão das influências das ideologias dominantes, na estruturação da educação proposta pelas políticas mundiais, recorremos a Hernandes (2009) que nos traz uma oportuna reflexão sobre essa questão, bem como traz uma concepção de ideologia na visão de Marx e Engels conforme citação abaixo, para que possamos compreender as consequências das políticas neoliberais na educação.

Ideologia, segundo Karl Marx e Engels (2002), é a invenção e a divulgação de ideias da classe dominante para iludir a classe subalterna, os trabalhadores, a fim de tornar hegemônicos seus interesses [...].

[...]

Segundo Marx e Engels (idem), a ideologia é a forma como os homens das classes dominantes mantêm o trabalhador produzindo seu trabalho alienado. Entendendo por alienação a maneira como o trabalhador produz para o mercado e não para sua realização enquanto ser humano. As ideias produzidas pelas classes dominantes são veiculadas e impostas por meio de vários aparelhos ideológicos de Estado, e, na sociedade burguesa, a escola seria um dos principais desses aparelhos de produção e divulgação dessas ideias. (HERNANDES, 2009, p. 101-102).

Conforme Freitag (1986, p. 15), na conceituação de educação e sua situação num contexto social há, concordância em dois pontos:

- 1- A educação sempre se baseia em uma filosofia de vida, em uma concepção de homem e sociedade;
- 2- Numa realidade social completa, o processo educacional se dá por intermédio de instituições específicas: família, igreja, escola e comunidade, que se tornam porta-vozes de uma doutrina pedagógica.

Nesse sentido, nas ideias de Freitag (1986), a educação escolar tanto pode transformar a realidade social como transmitir a ideologia dominante e, assim, se percebe que temos dois pontos importantes a considerar: continuar a situação que exclui aqueles mais necessitados em benefício de uma classe que deseja se perpetuar na dominação e exploração

da mão de obra pelo trabalho ou trazer para a educação escolar a discussão sobre as formas e recursos de organização do trabalho na escola, de modo que se consiga subverter essa ordem de dominação que leva a um estado de alienação. A educação é um fato social, sua obrigatoriedade, pode promover mais facilmente o domínio da ideologia hegemônica, sem que haja possibilidade de mudança ou inversão da ordem social estabelecida. Assim, conforme Freitag (1986) ela não se torna apenas reprodutora da situação social, mas também de uma situação cultural e socioeconômica desigual, da qual se utiliza o aparelho ideológico do estado.

O sistema educacional consegue reproduzir as relações sociais, ou seja, a estrutura de classes, reproduzindo de maneira diferenciada a “cultura”, i.e., a ideologia da classe dominante. Como Durkheim, Bourdieu considera o processo educativo uma ação coercitiva, definindo a ação pedagógica como um ato de violência, de força. (FREITAG, 1986, p. 25).

Nos anos 1990, quando o Brasil abriu as portas para o mundo globalizado, as empresas, imediatamente, passou-se a exigir do trabalhador brasileiro certificados de formação de segundo grau, habilidade com o inglês, entre outras habilidades e competências. Ideologicamente, propagou-se a ideia de que o brasileiro não era qualificado para o trabalho na indústria de ponta, não estava preparado para o mundo tecnológico globalizado.

Nesse contexto, a ideologia neoliberal se acentua e começou a apontar que suas ideias se voltam para a implantação de políticas que visem a uma estrutura educacional direcionada para a formação técnica, profissional, no atendimento das exigências de um mercado mundial que ultrapassa as fronteiras de cada nação; por isso a globalização da educação também acontece nessa forma, inclusive com o direcionamento de procedimentos pedagógicos como ocorreu com o currículo do Estado de São Paulo, o que demonstra uma característica de domínio ideológico e não de necessidade de formação do sujeito cidadão para uma condição de conhecimento e de busca da satisfação das suas necessidades por meio da construção de saberes e não pela simples transmissão. As leis que, nesse contexto, desempenham papel normativo; à sociedade, lugar do direito e da vigilância, caberia formular leis para a educação, bem como fazê-las cumprir. O papel das leis, teria também o papel de institucionalização das ideias, doutrinas, vontades, sistema político e econômico.

O projeto neoliberal institucionalizou-se por meio das definições de ordem legal e jurídica com características ideológicas que se fazem presentes na sua materialização pelo Estado, assim como ocorre no Estado de São Paulo, conforme já citamos, com uma ordem procedimental direta.

Sader (2000), ao falarem sobre a hegemonia neoliberal na América Latina, afirmam que não houve uma padronização das ideias neoliberais em todos os entes estatais que aderiram a isso.

Cada país retomou uma versão do neoliberalismo, conforme as heranças deixadas pelos modelos hegemônicos anteriores. O Brasil, o país que saiu na frente na readequação de sua economia quando o processo de industrialização começava a dar sinais de cansaço, com o golpe militar de 1964 e sua política de choque e de reconversão econômica, pode beneficiar-se dessa virada precoce. (SADER, 2000a, p. 35).

Percebem-se fatores indicados pelas diretrizes curriculares para todos os níveis e tipos de educação formal: na seriação horizontal e vertical de informações filtradas; na imposição de um código linguístico (o da classe dominante); nos mecanismos de seleção e canalização impostos ao corpo discente pelo corpo docente; pelas políticas públicas, diretrizes curriculares, modalidades de ensino, códigos linguísticos aceitáveis (padronização da língua), a sociedade política impõe as ideias da classe dominante à classe subalterna, sem uso da violência e fazendo parecer que aquelas ideias tivessem sido escolhas livres dessa classe.

Conforme estudos de Sader (2000b), apontam que o projeto neoliberal acarretou consequências, tais como

[...] o agravamento das desigualdades, da exclusão e segmentação social, desvio crescente de recursos para a especulação, incapacidade crescente de absorção da mão-de-obra e do trabalho criativo humano e a incapacidade de recuperar e sustentar ritmos elevados de crescimento[...]. (SADER, 2000b, p. 53).

Além disso, Sader (2000b) apontam dois aspectos importantes sobre o projeto neoliberal e que influenciaram na organização das políticas educacionais.

Em primeiro lugar, uma marcha acelerada de reversão das nacionalizações efetuadas no pós-guerra. Esta maré privatizante marca uma ruptura muito clara com as estratégias industriais anteriores, que valorizavam as empresas públicas como instrumentos fundamentais para um desenvolvimento econômico soberano.

[...]

O segundo aspecto que eu queria destacar, e que tem grande importância para o Brasil e para a América Latina, é o dos impactos negativos do projeto neoliberal sobre a capacidade dos nossos povos comandarem soberanamente o desenvolvimento dos seus próprios países. (SADER, 2000b, p. 55, 57).

O Brasil faz parte de uma sociedade globalizada, a sociedade capitalista que transformou o mundo em uma enorme feira de negócios, seguindo o que desejava realizar a classe dirigente, hegemônica.

A educação, como já comentamos, no estado neoliberal brasileiro, tem uma atuação direcionada pelas leis que contemplam ideias de atendimento da população, na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9.394/96 onde consta uma ampla visão sobre a necessidade de atender as demandas sociais para uma formação educacional integral e que possibilite ao sujeito cidadão a ascensão aos recursos básicos e superiores do sistema educacional em todas as instâncias administrativas (BRASIL, 1996).

O que é importante citar, no bojo desta discussão, sobre a forma neoliberal de projetar as políticas sociais, principalmente a educação, é que as ideias são diversamente concretizadas – no discurso há uma exposição da intencionalidade de liberdade e autonomia, entretanto na prática há a conformação de um contexto de prescrição dos elementos básicos que devem constituir a estrutura educacional. Nessa perspectiva, isso significa que a educação tem a função de representar os ideais neoliberais de globalizar o ensino para o atendimento das demandas da economia e não para uma formação que contemple as necessidades das culturas que convivem no ambiente institucionalizado da educação.

Todas as citações anteriores nos remetem para a percepção de que a situação da educação brasileira ficou num patamar de total dependência das diretrizes prescritas pelas políticas neoliberais de globalização e que influenciaram sobremaneira na organização do trabalho educativo nas escolas, numa exigência de implantação e desenvolvimento de currículos escolares que favoreçam aos ditames dos acordos impostos no processo globalizante. Nesse sentido, pensemos na gestão democrática e participativa, como forma de gestão de suma importância na formação do sujeito escolar que consta na LDB 9.394/96 e que, entretanto, não deixa clara a aplicação de práticas pedagógicas para atender as demandas escolares num ambiente educativo de grande diversidade cultural, ou seja, as condições necessárias para essa forma de gestão, ficando por conta da subjetividade de cada gestão escolar.

O fator constitutivo do ambiente escolar, onde as práticas pedagógicas devem ser padronizadas pela política educacional neoliberal destoa profundamente da necessidade de atender as diversas formas de aprendizado que estão na base e no conjunto da educação. Daí, o surgimento de situações em que o aspecto da interculturalidade sobressai como fator de influência numa necessária reorganização da política educacional, mormente, com novas práticas pedagógicas a serem implementadas. Nesse contexto temos ainda a questão das

privatizações que aparecem como recurso de gestão, autorizadas e incentivadas pelas Leis Educacionais e que vão crescendo na medida em que as instituições educativas públicas perdem a sustentação financeira pelo Estado. As privatizações trazem novo contexto em que a gestão escolar se volta para a caracterização empresarial do sistema educacional, servindo à lógica de mercado.

Outro ponto a pensar é a interculturalidade, fator importante e que pode influenciar sobremaneira os resultados do trabalho educativo escolar, é desconsiderada na organização dos Projetos Políticos Pedagógicos na educação escolar, tende a aparecer como fator causador de inúmeras situações que parecem fugir do controle da gestão da educação, enquanto prática de atendimento às massas, surgindo aspectos importantes a serem considerados, tais como: a evasão escolar causada pela insatisfação das necessidades básicas de formação integral, a indisciplina no interior do processo de ensino-aprendizagem e o alto índice de repetência causado pela não aprendizagem, dentre outros que abordaremos oportunamente.

Nessa reflexão, aparece o sujeito escolar que necessita de se sentir pertencente a um ambiente diverso e que, necessariamente, deve ser organizado de forma que gere um ambiente de aprendizagem em conformidade com as práticas sociais que os caracterizam como sujeitos sociais de direito, politicamente preconizados pela legislação. Eles não encontram, no ambiente escolar, formas de ensino que contemplem suas características culturais, uma vez que a escola é ambiente institucional educativo que tem, no seu interior, uma multiculturalidade que traz mais dificuldades que facilidades na organização de um ambiente de aprendizagem mais significativo. A escola é o espaço da diversidade cultural, ideológica; nela há a interação e convivência entre os ‘diferentes’. Consciente disso, carece que as instituições escolares pensem sua identidade respeitando e, mais ainda, valorizando a heterogeneidade, não enveredando para ações ou estratégias que foquem na homogeneização e aculturamento.

Nesse sentido, tem sido orientado pelas políticas educacionais, através das diversas reformas que o Projeto Político-Pedagógico deve ser construído coletivamente, por todos os diferentes atores da escola, inclusive a comunidade, para que se projete uma identidade escolar coerente com a realidade que a rodeia. O Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola deve, assim, fomentar as questões da diversidade, criar um currículo e pedagogia da diferença, encorajar práticas pedagógicas que discorram sobre as diferentes religiões, etnias, situações econômicas etc.

Segundo Candau (2001) temos um contexto, nas políticas educacionais, visivelmente excludente onde as minorias étnicas sofrem as influências da maioria que domina os recursos sociais.

[...] há um crescente processo de exclusão que evolui com novas feições e dimensões na América Latina, onde os mais afetados são os “outros”, os diferentes, os que não dominam os códigos da modernidade, não têm acesso ao processo de globalização em suas diferentes dimensões, estão configurados por culturas que se resistem a colocar no centro a competitividade e o consumo como valores fundamentais da vida, pertencem a etnias historicamente subjugadas e silenciadas, questionam os estereótipos de gênero presentes nas nossas sociedades, lutam diariamente pela sobrevivência e pelos direitos humanos básicos que lhe são negados. (CANDAU, 2001, p. 47).

Neste contexto de contradições e conflitos socioculturais, se promove o crescimento da consciência de que o caráter multicultural do continente merece tratamento especial na implementação das políticas educacionais.

Portanto, é possível afirmar que a perspectiva intercultural, no ambiente escolar, deve ser considerada, juntamente, com a problemática social e política presente em cada contexto. Sabe-se ainda que as relações culturais e étnicas são permeadas por relações de poder. A respeito da origem da perspectiva intercultural na educação, Candau (2001) afirma que o retrato da sociedade intercultural tem origens em várias dimensões sociais.

A reflexão sobre o papel da educação em uma sociedade cada vez mais de caráter multicultural é recente e crescente no nível internacional e, de modo particular, na América Latina. No entanto, a gênese desta preocupação obedece a origens e motivações diferentes em diversos contextos, como o europeu, o norte-americano e o latino-americano. (CANDAU, 2001, p. 49).

Questões pertinentes, nascem desse contexto – como as políticas educacionais devem ser implementadas e como as escolas devem ser organizadas de forma que atendam plenamente aos anseios de inclusão e minimização das desigualdades sociais que a escola também reproduz por forma das políticas criadas pelo grande projeto neoliberal. A organização do trabalho escolar depende das políticas implementadas que, tanto são ditas em acordo como em desacordo com a realidade da instituição escolar que está inserida em contextos particularizados.

Nesse panorama, destaca-se o papel do gestor escolar que, atualmente, enfrenta desafios num contexto diverso e mutável de forma rápida como acontece hoje, compreende-se que o gestor escolar desempenha papel importante na implementação das políticas

educacionais. Libâneo (2013) afirma que se distinguem duas concepções nos processos de organização e gestão escolares: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica.

Na concepção científico-racional prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar melhores índices de eficácia e eficiência. Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político. (LIBÂNEO, 2013, p. 102).

A partir dessa ideia, o papel do gestor escolar é aquele de coordenar toda a organização do processo de ensino-aprendizagem, buscando e disponibilizando recursos teóricos e físicos para a criação de um ambiente de aprendizagem, de forma que a escola seja uma organização que considera as possibilidades de agregar potencialidades num ambiente multicultural, heterogêneo, articulando competências e habilidade na consecução das práticas pedagógicas e no desenvolvimento do currículo prescrito pela política educacional. Nessa direção, ponderamos que a escola tem a possibilidade de sair do patamar da reprodução e se organizar de maneira que busque a implementação de práticas pedagógicas que estimulem atitudes transformadoras, tanto no cotidiano escolar como na vida social fora dela.

O ambiente multicultural a que nos referimos, conforme Candau (2001), é marcado pela existência de particularidades oriundas de grupos que integram uma mesma sociedade, o que supõe uma inter-relação no ambiente escolar, fatores que a gestão escolar percebe no seu cotidiano.

A tomada de consciência desta realidade, em geral, é motivada por fatos concretos que explicitam diferentes interesses, discriminações e preconceitos presentes no tecido social. Uma situação até então considerada “normal” e “natural” se revela como permeada por relações de poder, historicamente construídas e marcadas por desigualdades e estereótipos raciais e culturais. (CANDAU, 2001, p. 54).

Nas ideias de Acúrcio (2004, p.11), ao apresentar caracterização da função do gestor escolar, propõe que as transformações sociais, científicas e tecnológicas mostram que há a necessidade de um modelo escolar mais atualizado e, conseqüentemente, uma dinâmica de gestão escolar, que atue, de forma que busque melhor qualificação e tenha competências

determinadas para assumir os encargos e a responsabilidade de um novo e atualizado diretor-gestor.

Daí, a necessidade do gestor escolar estudar para atualizar-se, buscando novas formas de organizar o trabalho escolar de maneira que considere o coletivo escolar em suas diversas dimensões.

2.1.1 Panorama educacional brasileiro

O aspecto da função social da escola nesta sociedade que tem sido denominada sociedade da informação e do conhecimento, passa necessariamente pelas mudanças temporais em todas as dimensões: relações culturais, abertura de ideias com concepções psicossociais, surgimento quase instantâneo de novos recursos na área das tecnologias da informação e da comunicação, desenvolvimento de *knowhow* em todas as áreas (motoras, ambientais, fabris, têxtil etc.).

Tomemos algumas ideias de Libâneo (2013) que nos apontam algumas vias de compreensão sobre o a educação brasileira.

Instituições sociais como as escolas pressupõem objetivos que deem sentido às ações educativas levadas a efeito frente a demandas sociais. Os objetivos determinam o tipo de sujeito a ser educado, os conteúdos a serem ensinados e aprendidos, os valores a serem formados, as práticas de organização da escola, o perfil profissional dos professores. Na escola, objetivos mais gerais se transformam em objetivos pedagógico-didáticos a serem realizados por meio das disciplinas e atividades escolares, em um ambiente social organizado para isso. Não é de hoje que se sabe que a definição desses objetivos subordina-se a pressões de forças sociais presentes na sociedade, envolvendo os interesses do mundo econômico e financeiro global, dos poderes político e econômico do país, inclusive aqueles que emergem de contextos locais como os municípios e pequenas comunidades. (LIBÂNEO, 2013, p. 21).

Não só no Brasil, como em outros países, temos visto que a escola sofre a incidência de objetivos diversos: formação intelectual, preparação para a vida, preparação para o mercado de trabalho e emprego, formação de “habilidades” para o trabalho, proteção social para as crianças e jovens, provimento de experiências de socialização e formas de convívio social e formação para a diversidade social e cultural. Nesse sentido é preciso ainda pensar e reconhecer que as escolas não podem servir para objetivos imediatistas e sim considera-las como um lugar propício para o desenvolvimento intelectual, por isso sua organização busca a disponibilização de recursos que atendam a essas concepções. Hoje, a escola pode se sentir

responsável pela formação integral dos estudantes, pelo aprimoramento da formação inicial do professor considerando o desenvolvimento mental dos estudantes e a formação continuada dos professores.

Segundo Libâneo (2013, p. 22) esta é uma visão de escola em que “[...] os alunos adquirem uma compreensão teórica das matérias e usam esses conceitos para analisar suas próprias condições de vida e suas próprias experiências de futuro na vida social, profissional e cultural.” Alguns desafios, entretanto, se colocam para a escola a forma de uma demanda em que os sujeitos cidadãos buscam mais que uma educação bancária, ou seja, teórica e descontextualizada da sua vida cotidiana.

Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) os desafios da escola brasileira, hoje, são tão diversos que é preciso reformular também as políticas educacionais que são responsáveis pela manutenção do sistema.

O desafio é educar as crianças e os jovens propiciando-lhes um desenvolvimento humano, cultural, científico e tecnológico, de modo que adquiram condições para fazer frente às exigências do mundo contemporâneo. Tal objetivo exige esforço constante do coletivo da escola – diretores, professores, funcionários e pais de alunos – dos sindicatos, dos governantes e de outros grupos sociais organizados. Não se ignora que esse desafio precisa ser prioritariamente enfrentado no campo das políticas públicas. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 16).

Ainda, conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) outro grande desafio da educação é tratar os professores de forma que possam ampliar seus saberes adquiridos na formação inicial, passando por uma valorização profissional, com melhores condições de trabalho, pois a contribuição dos professores se dá por meio dos seus saberes, seus valores e suas experiências para dinamizar o grande desafio de melhorar a qualidade social da educação.

Convém citar ainda outro trecho em que Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 18) demonstram uma grande preocupação que a educação brasileira deve ter neste século XXI:

Na sociedade brasileira contemporânea, novas exigências estão postas ao trabalho dos professores. No colapso das antigas certezas morais, cobra-se deles que cumpram funções da família e de outras instâncias sociais; que respondam à necessidade de afeto dos alunos; que resolvam os problemas da violência, das drogas e da indisciplina; que preparem melhor os alunos nos conteúdos das matemáticas, das ciências e da tecnologia tendo em vista colocá-los em melhores condições para enfrentarem a competitividade; que restaurem a importância dos conhecimentos na perda da credibilidade das certezas científicas; que sejam os regeneradores das culturas/identidades perdidas com as desigualdades/diferenças culturais; que gestionem as

escolas com economia cada vez mais frugal; que trabalhem coletivamente nas escolas com horários cada vez mais fragmentados.

Como vimos, há um contexto complexo em que a educação enfrenta desafios que vão desde a reformulação da formação inicial dos profissionais que lidam na instituição educacional até na mediação dos conflitos de valor e de interpretações políticas que se fazem presentes no sistema educacional. Enfim, é natural ao professor que tenha pensamentos e críticas sobre as transformações sociais concretas e a ação formativa dos estudantes, refletindo e discutindo sobre suas formas de pensamento e atitudes, ao se comportarem, estimulando-os na busca de novos conhecimentos.

Conforme afirma Hernandes (2009), outro desafio a enfrentar pela educação formal brasileira é fazer o reconhecimento da situação contraditória da sociedade capitalista onde a desigualdade provoca um contexto de violência simbólica que explode dentro da instituição formal – a escola – uma delas é a exploração capitalista do trabalho que força a educação a dedicar-se à formação de mão de obra especializada, em detrimento da consciência crítica do seu estudante, bem como do próprio profissional docente. Convém lembrarmos de que a educação, de forma geral, se dá em contextos diversos e que as situações enfrentadas pelos sujeitos, tanto em idade escolar como também aqueles que buscam recuperar o tempo escolar, culminam por determinar a existência de conflitos sociais que perduram e influenciam sobremaneira a educação.

Segundo Aranha (1996, p. 235), isso tem relação com a crise da modernidade pela qual a sociedade brasileira passou. Podemos dizer que essas mudanças provocam uma crise singular, uma vez que as dificuldades enfrentadas pelos adolescentes são diferentes dos conflitos de gerações de outros tempos.

Nesse sentido, consideramos que as propostas políticas para a educação, no Brasil, têm sido fundamentadas em reformas ao longo da história brasileira, na contemporaneidade, a educação admite o enfrentamento de desafios que buscam, principalmente, o reconhecimento da escola como instituição educativa, porém deve ser apoiada e sustentada por uma política que a coloque num plano de importância tal que consiga atender as demandas dos sujeitos cidadãos que a procuram para a efetivação de uma formação integral. A problemática para a educação brasileira é, justamente, como educar o sujeito de forma integral em um mundo em constante transformação, como formar o homem nesse universo de mudanças tão rápidas, em que não há mais referentes fixos para educadores e educandos se apoiarem.

Conforme afirma Hernandes (2009) há uma tradicionalidade na educação brasileira que faz com que as dificuldades para enfrentar os desafios se acentuam. Corroboramos com tal pensamento, pois consideramos que, no Brasil, a educação escolar segue tais preceitos filosóficos e se organiza nessa forma.

No entanto, em nossos tempos ainda guarda as características fordista/taylorista de educar. Ainda somos, segundo Hannah Arendt (2005), educados na tradição e na autoridade, enquanto a sociedade pós-moderna busca autonomia, autoaprendizagem, sobretudo após a revolução cibernética em que é possível, segundo Lévy (1998), passar pela nossa frente no computador, pela Web, uma biblioteca por minuto. A escola vê o homem ainda como um sujeito racional, universal e auto motivado, no entanto, a pós-modernidade enxerga o sujeito como incerto, descentrado, construído e constituído por um discurso universalizante, totalizante, como se os pressupostos, os objetivos educacionais pudessem ser estabelecidos para todos os homens, de todos os lugares. (HERNANDES, 2009, p. 34-35).

Refletindo sobre as condições e possibilidades da educação brasileira, no pensamento de Hernandes (2009), pensa-se que a capacidade de entender o humano diluído, em um mundo em que se possa universalizar suas características, desde os pensadores pós-modernos, perpassando pelos autores críticos dessas reflexões, sobretudo os autores marxistas, se impõem no sentido de explicitar as disponibilidades de recursos físicos e teóricos. Pensar a educação brasileira é buscar formas de traçar possibilidades para a sociedade pensar o humano, para concluir as propostas colocadas pela modernidade, buscar justiça social, liberdade humana, cidadania crítica, entre outras, em um mundo em migalhas, onde o humano se esfacela.

Num contexto geográfico de dimensões continentais, com situação econômica tão desigual, como o Brasil, denota-se a necessidade de uma educação escolar pública que pretenda a melhoria das condições sociais por meio de uma formação condizente com as demandas econômicas, nos dias atuais.

Nossa proposta é que cada desafio citado merece um estudo específico a ser realizado pelos gestores das políticas educacionais, levar em conta a participação de toda a comunidade escolar, dentro do sistema educacional.

Além disso, cabe ainda demonstrar um quadro onde podemos visualizar situações que ocorreram em tempos anteriores, ou seja, no processo histórico de longa duração da organização da educação, e como é hoje, onde os sujeitos demandam uma educação que lhes proporcione formação capaz de integrar e encontrar, principalmente, mercado de trabalho para sua realização profissional e pessoal em todas as dimensões sociais.

Quadro 1 – Comparativo situação do processo histórico de demanda da educação

Situação no contexto social	Mudanças demandadas
O conhecimento é trabalhado por um seguimento especializado da sociedade, o mundo da educação para um universo onde a atividades humanas enfatizam a construção do conhecimento.	A gestão do conhecimento torna-se um espaço mais amplo, onde a educação tem que reconstruir o seu papel e reencontrar seu lugar.
Existe uma pressão maior em relação ao conhecimento, atingindo todos os setores: agricultura, indústria, bancos, saúde e educação.	A educação deixa de ser uma breve passagem pelos bancos escolares e passa a ser vista como uma preparação para a vida profissional. Reorganizando a educação para o novo universo.
Ocorre uma transformação radical do conhecimento e ao mesmo tempo desenvolveram-se novos instrumentos para organizar, acessar e transmitir as tecnologias de comunicação e informação.	Há uma mudança considerável nas ferramentas que permitem lidar com o conhecimento, sendo novas e estando em pleno desenvolvimento e transformação.
Fica claro que unindo as grandes transformações do universo do conhecimento e as suas ferramentas de trabalho, a área de educação tem que ser repensada.	Para que ocorra tal mudança é necessária uma reforma profunda nas formas de gestão do sistema educacional
O conhecimento vai gradativamente se tornando a matéria privilegiada de todas as áreas sociais, surgem espaços diversos, como a formação nas empresas, tevê, internet e outros.	Cresce o papel da área especializada em conhecimento que é a educação, onde não é mais possível, ver a educação como universo isolado ou sem compreender as suas complementaridades com outros espaços do conhecimento.
As novas tecnologias trazem transformações nas formas de trabalho e na construção do conhecimento.	Exigem novas formas de organização de tempo e espaço, das relações internas das escolas que são as mudanças organizacionais.
Há também mudanças institucionais mais amplas no universo da educação.	Gera-se um universo mais descentralizado, mais flexível, mais participativo, mais interativo, tendo assim condições de enfrentar os novos desafios sob várias perspectivas.
Nas suas novas dimensões, o conhecimento exige uma maior interação entre a escola e o seu espaço social.	As novas tecnologias podem constituir, ao facilitar a conectividade, uma ponte e melhorar a integração, onde a escola pode desenvolver novos papéis.
O espaço que se procura com as novas tecnologias não é mais um espaço vazio, há tentativa de controlar os novos espaços com a mídia, informática, pesquisa e desenvolvimento.	O desafio das novas tecnologias agora não é somente técnico e pedagógico, mas também um desafio de poder.
Há uma facilidade de comunicação entre as escolas de certa região ou com instituições de outros países.	Facilita assim a comunicação entre alunos e também professores por e-mail, entrevistas online com cientistas, abre-se um grande espaço de democratização e de reequilíbrio social através das novas tecnologias.

Fonte: Elaborado por Sebastião Donizete da Silva.

Nessa direção os desafios da educação, ainda, podem ser considerados da seguinte forma, conforme Hernandes (2009, p. 81, grifo do autor):

Um primeiro desafio para a educação dos nossos dias é lutar contra o caráter ideológico da educação, estabelecido pelo Estado em seu braço forte de sociedade política que tem tentado impor a hegemonia neoliberal para o seu outro braço, esse mais fraco, que é a sociedade civil. A sociedade política que é quase que totalmente dominada pela classe dominante impõe à sociedade civil suas ideias de classe dominante, ou seja, o papel da educação como instrução técnica para o trabalho. Por outro lado, venceu a visão pequeno-burguesa dos professores e suas demandas individuais. Na greve dos anos 1980, por exemplo, ficaram translúcidas essas questões, lutas por melhores salários, greves. Nada se falava da qualidade da educação estatal para a população de baixa renda. *Um outro desafio* que aparece nos anos 1980 é o desafio em transformar os estudos, pesquisas em políticas públicas e, então, mudar a educação. Apesar dos anos 1980 serem repletos de estudos, pesquisas, congressos sobre educação, no que diz respeito às políticas públicas, ou seja, interferência da sociedade civil na sociedade política, pouca coisa aconteceu. A década de 1980, segundo Saviani (op. cit.), foi de ínfimas mudanças, no que diz respeito a políticas públicas em nível federal. O desafio é justamente exigir uma educação popular revolucionária com ensino de conhecimentos sistematizados, e cobrança de escola para todos, como querem os grupos marxistas - diga-se Saviani.

Além da reflexão anterior, a escola e hoje se constitui em elemento propício para que a sociedade garanta a formação dos seus filhos em ambiente ideal para o crescimento e busca das suas conquistas. Hoje, não se concebe uma escola sem recursos físicos integrais (infraestrutura) e capital intelectual bem formado e práticas de gestão participativa.

A partir dessa posição teórica e política, conforme Libâneo (2013) concebe-se que devemos buscar formas de organizar a educação escolar de modo que atenda à necessidade da instituição escolar para assegurar as condições e meios para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem de forma significativa.

Desse modo, escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos na aprendizagem escolar. As pesquisas que buscam saber que características de uma escola fazem diferença no que diz respeito ao nível da qualidade de ensino, e que ganham reputação na comunidade, mostram que o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares dos alunos. Entre essas características organizacionais são apontadas: a capacidade de liderança dos dirigentes, especialmente o diretor; as práticas de gestão participativa; o clima de trabalho da escola; o relacionamento entre os membros da escola; as oportunidades de reflexão e de trocas de experiências entre os professores; a estabilidade profissional dos professores na escola; a participação dos pais; e a existência de condições

físicas, materiais, recursos didáticos, biblioteca e outros recursos necessários ao processo de ensino-aprendizagem. Essas são razões bastante significativas para valorizar o estudo de princípios e procedimentos organizacionais voltados para a efetivação dos objetivos primordiais das escolas. (LIBÂNEO, 2013, p. 22).

Essas ideias e concepções trazem à tona uma discussão interessante, não basta que os profissionais docentes da educação escolar tenham conhecimento dos seus respectivos conteúdos disciplinares, do currículo geral, das práticas didáticas e pedagógicas necessárias, é preciso ainda que eles saibam e tenham consciência de como e porque certas decisões são tomadas no âmbito do sistema de ensino e como essas decisões expressam relações de poder e como são passadas a diretores e professores. Hoje, não se admite tomar decisões sem uma reflexão coletiva, no bojo da ação do trabalho escolar.

2.1.2 Panorama educacional do Estado de São Paulo

Neste tópico, objetivamos a descrição do contexto político educacional do Estado de São Paulo, uma vez que nossa pesquisa está aqui situada, ou seja, a gestão escolar é obrigada a implementar política educacional estabelecida pelo Estado.

A política educacional de São Paulo teve suas fases de mudança a partir de 1998, ocasião em que o governo começa a implantar reformulações, propondo novas práticas de ensino e uma nova concepção de currículo escolar. A reforma educacional, em São Paulo, foi iniciada pelo Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), passando inicialmente por densas interferências no governo de Mário Covas, com a secretária de educação Tereza Roserlei Neubauer da Silva e os secretários que vieram a seguir: Gabriel Chalita, Maria Lúcia Vasconcelos, Maria Helena Guimarães de Castro e Paulo Renato de Souza, este que foi também ministro da Educação nos governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC). Mesmo nos governos seguintes, em São Paulo, os nomes continuaram – permanecendo como secretária Maria Lúcia Vasconcelos, por seis meses, sendo substituída por Maria Helena Guimarães de Castro que já ocupara vários cargos dos governos do PSDB inclusive no nível federal na gestão FHC.

No rol das diretrizes que ensejam todas as mudanças, destaco algumas que consideramos fundamentais e influenciam profundamente na organização do trabalho escolar.

Durante a gestão de José Serra, ex-governador de do Estado de São Paulo, foram definidas e estabelecidas metas para a educação até o final do mandato em 2010:

- 1 – Todos alunos de 8 anos plenamente alfabetizados
- 2 – Redução de 50 % das taxas de reprovação da 8 a série
- 3 – Redução de 50% das taxas de reprovação do Ensino Médio
- 4 – Implantação de programas de recuperação de aprendizagem nas séries finais de todos ciclos (2 a , 4 a e 8 a séries do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio)
- 5 – Aumento de 10% nos índices de desempenho dos ensinos fundamental e médio nas avaliações nacionais e estaduais
- 6 – Atendimento de 100% da demanda de jovens e adultos de Ensino Médio com oferta diversificada de currículo profissionalizante
- 7 – Implantação do Ensino Fundamental de 9 anos, em colaboração com os municípios, com prioridade à municipalização das séries iniciais (1 a . a 4 a . séries)
- 8 – Utilização da estrutura de tecnologia da informação e Rede do Saber para programas de formação continuada de professores integrado em todas as 5.300; escolas com foco nos resultados das avaliações; estrutura de apoio à formação e ao trabalho de coordenadores pedagógicos e supervisores para reforçar o monitoramento das escolas e apoiar o trabalho do professor em sala de aula, em todas as DEs; programa de capacitação dos dirigentes de ensino e diretores de escolas com foco na eficiência da gestão administrativa e pedagógica do sistema.
- 9 – Descentralização e/ou municipalização do programa de alimentação escolar nos 30 municípios ainda centralizados
- 10 – Programa de obras e infraestrutura física das escolas [...]. (SÃO PAULO, 2007).

Desde esses anos, a cada mudança de governo, tem sido emitidas alterações modificando a estrutura filosófico-pedagógica no intuito de adequar a organização do trabalho escolar às plataformas políticas publicadas em campanhas.

A Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP), que ora em diante denominaremos – SEE-SP, emitiu comunicado, em 04/2015, a toda a rede de ensino do estado determinando novas diretrizes norteadoras das políticas educacionais no período 2015-2018. Fundamentada no princípio da melhoria da qualidade com igualdade e equidade para todos, estabelece seis diretrizes que embasam a organização do trabalho escolar:

1. FOCO NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PREVISTAS NO CURRÍCULO OFICIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO.
2. ESCOLA COMO FOCO PRIORITÁRIO DA GESTÃO CENTRAL E REGIONAL
3. AMBIENTE ESCOLAR ORGANIZADO PARA A APRENDIZAGEM – TEMPO, ESPAÇO, PESSOAS.
4. FORMAÇÃO CONTINUADA COM FOCO NA PRÁTICA.
5. COORDENAÇÃO E ARTICULAÇÃO COM OS MUNICÍPIOS PAULISTAS.
6. COERÊNCIA, CONSISTÊNCIA E ESTABILIDADE NA COMUNICAÇÃO PARA ENGAJAMENTO DA REDE E DA SOCIEDADE. (SECRETARIA ESTADUAL DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2015, p. 19).

Segundo a SEE-SP, a justificativa apresentada para o “PRINCÍPIO DA MELHORIA DA QUALIDADE COM IGUALDADE E EQUIDADE PARA TODOS” é que a educação escolar deve se fundamentar na promoção do acesso escolar a todos e todas, sem exclusão de nenhum cidadão, proporcionando recursos “[...] que o ensino público estadual tiver capacidade de oferecer”, ou seja, na medida da intencionalidade ideológica do que se julga ser melhor para toda a rede de ensino. Alega ainda que a “[...] igualdade é irmã siamesa da equidade”, julgando que isso se consegue ao dar tratamento diferenciado, considerar as peculiaridades dos sujeitos escolares, bem como as condições socioeconômicas da comunidade escolar (SECRETARIA ESTADUAL DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2015, p. 19).

As diretrizes são definidas, detalhadas e indicam as premissas e as linhas de ação que, segundo o conteúdo da norma legal já citada, garantiria o cumprimento da política educacional a ser implementada pelas Escolas por meio da gestão escolar responsabilizada pela organização do trabalho educativo.

É importante citar ainda os programas educacionais que viabilizam o princípio citado anteriormente e que demonstram a conformidade com as metas e diretrizes do Plano Estadual de Educação (PEE) e que estão, diretamente ligados à organização do trabalho escolar:

- Reorganizar diretrizes para implantação do Conselho de escola: como canal de comunicação com papel decisivo na democratização da Educação Escolar.
- Ensino Integral: oferta de jornada ampliada de estudos aos estudantes de toda a rede estadual.
- Creche Escola: abrange todos os municípios de SP e tem como objetivo ampliar o atendimento na Educação Infantil.
- Estudo de Línguas: aprendizado de novos idiomas, com chances para inserção no mercado de trabalho.
- Chega de *Bullying*: iniciativa da Educação que envolve todos os sujeitos escolares e da comunidade escolar, estimulando o diálogo para combater conflitos no ambiente escolar.
- Escola da Família: abertura das Escolas nos finais de semana onde é criado ambiente de “centro de convivência”.
- Reorganizar diretrizes para implantação do Grêmios Estudantil: órgão de cogestão na Escola e que conta com a participação e atuação dos estudantes, intuito de implementar gestão democrática.

- Visão de Futuro: programa de prevenção e saúde ocular para estudantes – 1º e 2º anos Ensino Fundamental
- Currículo do Estado de São Paulo: constitui orientação básica para o trabalho do professor, em geral.
- Avaliação de Aprendizagem: são provas que auxiliam no desenvolvimento de ações para aprendizagem na rede estadual.
- Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP): processo de avaliação anual nas Escolas, permite monitorar os avanços da educação básica na rede estadual de ensino.
- Acessa Escola: salas de informática, abertas em tempo integral para estudantes da rede estadual, com objetivo de criarem projetos.
- SP Faz Escola: docentes e estudantes com material focado na unificação do currículo e na qualidade do ensino
- Cultura é Currículo: ações e projetos culturais voltados para melhoria da qualidade do ensino nas escolas da rede estadual.
- Sala de Leitura: acervo literário coordenado por professores da rede e abertos durante a semana nos três períodos de aula.
- Escola de Tempo Integral: novo modelo de Ensino Integral amplia jornada escolar e prepara jovens para o mercado de trabalho.
- Ler e Escrever: formação, elaboração e distribuição de materiais pedagógicos para os 1ºs anos do Ensino Fundamental.
- Cinema e Teatro: proporciona acesso a filmes e espetáculos para estudantes de toda a rede estadual.
- Lugares de Aprender: visitas e espaços culturais aprimoram conhecimento de alunos da rede estadual.
- Melhor Gestão: ação que oferece cursos focados no aprimoramento de docentes e gestores direcionados para os anos finais do Ensino Fundamental.
- Escola Virtual de São Paulo (EVESP): escola virtual que oferece cursos regulares, especiais e de capacitação aos docentes, gestores e estudantes.
- Programa de Livros: ações diversas, específicas para a disponibilização de livros com abrangência em toda a rede.
- Educação especial: atendimento educacional especializado e cursos online voltados à educação inclusiva.

- Integração entre Estado e Municípios: por meio de convênios, a secretaria da educação investe em diversas áreas relacionadas ao ensino e aprendizagem dos alunos paulistas, como transporte, merenda, creches, atividades para a comunidade e avaliações.
- Educação Indígena: políticas inclusivas para alunos de comunidades indígenas são desenvolvidas em toda a rede estadual.
- Pura: Programa de Uso Racional da Água tem o objetivo de aprimorar o gasto de água nas escolas estaduais e, assim, educar o estudante para o bom uso da água em casa.
- Gestão Democrática: o projeto pretende unir estudantes, servidores e sociedade para discutir a modernização da gestão democrática nas escolas.
- Feira de Ciências: tem o objetivo de despertar os estudantes para a formação científica.
- Prêmio Educação nas Redes: estudantes e docentes que produzem conteúdo para as redes sociais se inscrevem para o prêmio da Educação e Google.
- Educação – Compromisso de São Paulo: pacto entre sociedade e Estado tem como objetivo elevar o ensino paulista a um dos melhores do mundo.
- IDESP: indicador de qualidade do ensino na rede, estabelece metas para as escolas, ano a ano.
- Rede São Paulo de Formação Docente (REDEFOR): capacitação de docentes da rede estadual com cursos gratuitos de pós-graduação.
- Valorização pelo Mérito: política implantada pela Educação, permite aos educadores a evolução na carreira.
- Gestão em Foco: O programa utiliza o Método de Melhoria de Resultados para que as escolas conquistem avanços educacionais, pedagógicos e de gestão. O método é utilizado desde o planejamento estratégico para o ano letivo e passa por etapas como identificar os desafios, planejar formas de superá-los e implantar as soluções elaboradas. (SÃO PAULO, [2017]).

O contexto político que trazemos são as reformas que aconteceram no Estado de São Paulo e citadas aqui, aconteceram a partir dos anos de 2009 e tiveram continuidade nos governos seguintes, até nos dias de hoje, mantendo o plano inicial de mudança da perspectiva curricular a partir da qual é organizado todo o ensino.

3 A GESTÃO E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR

Assim como em todas as instituições sociais, a escola se insere num plano cultural fundado nas demandas sociais provocadas pela evolução tecnológica que se manifesta no bojo da sociedade, de forma aleatória. Discutimos, neste capítulo, a escola como instituição educativa estruturada para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem a partir da política educacional implantada pela gestão pública.

Segundo Candau (2001) a escola mantém relação intrínseca com a cultura em contextos dimensionais diversificados, “[...] gera um debate onde se traduzem igualmente as formas específicas através das quais cada campo do saber envolvido absorve a crise mais abrangente de cunho epistemológico (crise dos/de paradigma)” assinalando categorias teórico-metodológicas na produção do conhecimento nas diversas áreas.

A reflexão atual sobre a relação escola e cultura pressupõe a discussão acerca das possibilidades e modalidades de diálogo, que são ou devem ser estabelecidas, entre os diversos grupos sociais, étnicos e culturais que coexistem em um espaço social de dimensões cada vez mais globais. Não basta mais lutar apenas contra as desigualdades sociais, mas é preciso também buscar estratégias onde as diferenças culturais possam coexistir de forma democrática. (CANDAUI, 2001, p. 19).

Nesse sentido, falar sobre educação, em meio a um quadro de incertezas e inseguranças, neste milênio, leva-nos a pensar sobre a necessidade de uma forma de tratar o desafio educacional escolar considerando as mudanças, procurando caminhos, refletindo sobre as diversas questões que influenciam a organização do trabalho escolar.

Conforme Saviani (2008, p. 166-171), a escola é uma instituição que começa a existir a partir da necessidade de sistematizar a produção do saber de maneira científica, organizada em torno de ideologias hegemônicas.

O mesmo autor, em outra obra, afirma ainda que não há sistema educacional, no Brasil, uma vez que não há vínculo entre as escolas, ou seja, cada estabelecimento escolar trabalha sozinho, não considera seus pares.

No Brasil, o que se denomina sistema educacional é considerado, na prática, apenas um conjunto de sistemas escolares, reduzidos a órgãos administrativos e estabelecimentos de prestação direta de educação básica pública. Esta se divide em estabelecimentos de educação infantil (centros para crianças de até 3 anos e escolas para crianças de 4 a 6 anos), escolas de ensino fundamental regularmente para pessoas de 6 ou 7 a 14 anos de idade, também oferecido a pessoas adultas que não o concluíram naquela

faixa etária) e escolas de ensino médio (com três de duração). (SAVIANI, 2000, p. 15).

O autor considera que a estrutura escolar existente é a educação formal, que se realiza no estabelecimento escolar, da educação básica até à educação superior, “[...] composta por centros, institutos, escolas, faculdades e universidades.” (SAVIANI, 2000, p. 15).

Corroboramos com Saviani (2008) que a escola se insere no campo educacional no sentido da adoção da pedagogia como teoria educativa.

As teorias crítico-reprodutivistas, operam uma crítica cerrada à hegemonia instalada na sociedade capitalista. Nesse sentido, elas participam do movimento contra hegemônico. No entanto, como também se assinalou, elas são teorias sobre a educação e não teorias da educação. Isso significa que elas não são, em sentido próprio, pedagogias. Com efeito, se toda pedagogia é teoria da educação, nem toda teoria da educação é pedagogia. Na verdade o conceito de pedagogia reporta-se a uma teoria que se estrutura a partir e em função da prática educativa. (SAVIANI, 2008, p. 401).

Nossas ideias abordam o sentido exposto por Saviani (2008) mas, com a compreensão de que a escola, instituição educativa, deve adotar uma pedagogia formativa integral para se confirmar como tal, organizar o seu trabalho a partir de uma perspectiva crítica que atenda as demandas da sociedade que lhe exige a formação de sujeitos capazes de atuar e transformar o ambiente onde convive, com consciência crítica, assumindo seu papel social de forma ética e moral.

Na história de longa duração, a escola ocupou lugar de responsabilidade social no sentido do cumprimento de práticas pedagógicas que dessem conta da formação, da instrução, de crianças, jovens e adolescentes, contribuindo para a construção da sua identidade como sujeito social com encargos de transformação do seu meio, buscando evolução e despertando para assumir papéis de liderança e comando nas diversas áreas de atuação.

Nas pesquisas realizadas por Saviani (2008, p. 422-424) constatamos que, a partir da década de 1980, a escola sofreu mudanças em suas práticas educativas com o surgimento de “[...] propostas de inspiração libertária”, em consonância com os princípios anarquistas, assumidamente como “[...] pedagogia da prática, entretanto trabalhavam com o conceito de classe, ou seja, como recursos pragmáticos para a instituição educativa que visaria uma educação emancipatória.”

Segundo Frigotto (1999), a escola é uma instituição social que, por meio do exercício pedagógico, no campo científico, dos valores, atitudes e, por sua desqualificação, articula

determinados interesses e desarticula outros. Neste espaço acontecem mudanças, considerando os embates que são travados no seu cotidiano, sendo necessário refletir sobre o papel da escola, concebendo que a sua função social, deve ser refletida na formação, no seu planejamento e nas ações dos sujeitos escolares a constituem.

No que se refere às afirmações de Saviani (2008), entendemos que a escola faz parte de um sistema educacional dado o seu vínculo com a política educacional implantada, bem como o direcionamento que a mesma define para o cumprimento das diretrizes estabelecidas. Corroboramos com Frigotto (1999), que a Escola é uma instituição social e que se propõe a cumprir seu papel social por meio das práticas pedagógicas que organiza, ora de forma coerente com as diretrizes do sistema educacional, ora sendo pertinentes quando propõe práticas pedagógicas, com sentido de formação integral.

A escola tem seus aspectos socioculturais específicos e uma função social que a responsabiliza para a realização de uma ação transformadora, no sentido do seu papel de educar de forma integral. Assumir esse encargo é indicador da qualidade organizativa, levando em conta que a escola exerce seu papel numa sociedade composta por uma diversidade subjetiva, interage com pessoas em amplo contexto coletivo de sujeitos sociais. Nessa perspectiva, a escola interage também com outras instituições sociais, as quais recebem e direcionam influências que provocam dilemas institucionais, uma vez que ela não trabalha para si mesma.

Conforme as ideias de Acúrcio (2004), a escola tem uma função social para todos com o conseqüente sucesso de todos, com o trabalho de suscitar uma sociedade mais igualitária, fraternal, participativa, por isso deve ter um propósito social amplo. Este autor comentando uma reflexão de Bernardo Toro, educador colombiano, que enumera sete aprendizagens básicas que a escola deve evidenciar em seus currículos para concretizar uma educação para a convivência social.

- 1- Aprender a não agredir o semelhante- Fundamento de todo modelo de convivência social
 - 2 – Aprender a comunicar-se – Base da autoafirmação pessoal e grupal
 - 3 – Aprender a interagir – Base dos modelos de relação social
 - 4 – Aprender a decidir em grupo – Base da política e da economia
 - 5 – Aprender a cuidar-se – Base dos modelos de saúde e de seguridade social
 - 6 – Aprender a cuidar do ambiente – Fundamento da sobrevivência
 - 7 – Aprender a valorizar o saber social – Base da evolução social e cultural.
- (ACÚRCIO, 2004, p. 26).

A escola, enquanto instituição educativa, deveria desenvolver o currículo por meio de práticas pedagógicas que promovam uma formação capaz de gerar novos comportamentos sociais e novos conhecimentos. Entretanto a escola se organiza por meio da implementação das políticas educacionais que prescrevem um currículo que dificulta uma ação transformadora.

As políticas a que se referem a nossa pesquisa têm suas bases nos programas políticos que começaram a ser propostos nos anos 70, inseridas no bojo de um conjunto de receitas econômicas nesta mesma década. Segundo Anderson (2000), essas ideias fazem parte de um projeto que ganhou um certo poder político e teve grande influência nos vários quadros e posições administrativas.

Essas ideias, por sua vez, remontam a Hayek e à chamada “tradição austríaca”. Por outro lado, e concomitantemente, ocorre no mundo uma mudança histórica nas relações instituições entre o Mercado e O Estado e entre as empresas e os mercados. Essa mudança não é fruto de qualquer “projeto neoliberal”. Não se reduz a um mero produto político, tampouco é o efetivo de uma determinada ideologia econômica. Trata-se de uma mudança que tem por trás a força de uma configuração bem complexa. (ANDERSON, 2000, p. 139-140).

Uma grande influência do projeto político comentado na citação anterior é que a Escola, instituída politicamente, passa por constantes mudanças numa tentativa de se adequar aos preceitos ideológicos de cada governo, uma vez que sua função social a obriga buscar novas formas de organizar o trabalho educativo mediante à necessidade de atendimento das demandas de mercado num contexto de concorrência que provoca mudanças estruturais na história do capitalismo.

No sentido de refletir sobre uma escola fundada numa pedagogia crítico-social, aspecto em que se baseia o discurso filosófico contido na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), destacamos uma questão importante com que a gestão escolar se depara – cumprir as diretrizes da LDB, provendo recursos para a obtenção de resultados positivos na realização dos objetivos contidos na Lei.

Freitag (1986) traz um ponto temático importante – a seletividade do sistema educacional brasileiro.

As causas, critérios e funções da seletividade permitem uma visão bastante clara da estrutura e do funcionamento real do sistema educacional, permitindo assim um confronto com a estrutura e o funcionamento sugeridos na lei. [...]
O problema da seletividade pode ser examinado a partir de duas abordagens:

- a) A seletividade do sistema educacional do primeiro ano primário ao primeiro universitário, i.e., segundo uma dimensão vertical, considerando apenas o desenvolvimento numérico (as taxas de retenção) da pirâmide educacional; e
- b) A análise da seletividade à luz da origem de classe (socioeconômica) dos alunos, matriculados nos diferentes níveis de ensino. A combinação desses dois enfoques possibilita algumas conclusões sobre o verdadeiro funcionamento do sistema escolar e sua repercussão sobre a sociedade global. [...]. (FREITAG, 1986, p. 60).

Conforme afirma Freitag (1986, p. 64), que o ambiente escolar traz características do sistema educacional que, “além de reproduzir globalmente a estrutura de classes, aloca, dentro de cada uma delas, os indivíduos na estrutura ocupacional, não à base do que poderiam ser por suas aptidões mas à base do que suas condições de classe lhes permitem ser”.

Nesse sentido, entende-se que a escola deve organizar seu trabalho educativo de maneira que atenda também as necessidades do mercado de trabalho, de forma que desenvolva o currículo a partir das características dos sujeitos escolares, agrupando-os após diagnóstico que permita planejar e propor atividades curriculares além do que dispõe as políticas educacionais.

A gestão escolar é responsabilizada pelo provimento de recursos físicos e teóricos para atender as demandas das práticas pedagógicas que devem ser implementadas em conformidade com o currículo prescrito.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), as políticas educacionais e organizativas, que hoje se evidenciam, se inserem no bojo de um contexto mais amplo das mudanças econômicas, políticas, culturais e geográficas que distinguem as sociedades contemporâneas em todas as dimensões.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) as políticas educacionais brasileiras se desenvolveram com base nas transformações provocadas pelas exigências dos organismos internacionais, a partir da década de 1980, afirmando que

Com efeito, as reformas educativas executadas em vários países do mundo europeu e americano, nos últimos vinte anos, coincidem com a recomposição do sistema capitalista mundial, que incentiva um processo de reestruturação global da economia regido pela doutrina neoliberal. Analistas críticos do neoliberalismo identificam três de seus traços distintivos: mudanças nos processos de produção associadas a avanços científicos e tecnológicos, superioridade do livre funcionamento do mercado na regulação da economia e redução do papel do Estado. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 42).

Os traços citados pelos autores acima influenciaram na educação, denotando sua preferência a partir das diretrizes que os programas econômicos, mormente nas nações que se industrializaram, foram implementados a fim de cumprir agendas de acordos internacionais. Isso mostra que as reformas no sistema educacional realizadas em muitos países da Europa e da América, nos últimos vinte anos, vêm a calhar com a nova composição do sistema capitalista em todo o mundo contemporâneo.

No Brasil, com o intuito de cumprir os compromissos da agenda internacional gerada pela globalização de que nosso país faz parte, iniciou o século XXI buscando novas possibilidades de reformas educacionais, principalmente na educação profissional, visando a formação de mão-de-obra especializada e melhor qualificada.

Consideramos importante, trazer apontamentos sobre o Plano Nacional de Educação e o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos porque influenciam diretamente na elaboração da política educacional que as escolas devem implementar, uma vez que fazem parte do conjunto das diretrizes e bases da educação brasileira. Tais documentos de diretrizes constam da LDB 9.394/96 em seu Art. 9º, Inc. “I – elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.”

O Plano Estadual da Educação (PEE) tem dois conjuntos de ideias em que se assentam suas bases ideológico-políticas:

- Fundamentos filosóficos: deve expressar-se por meio de práticas de relação da política educacional e a sociedade em geral, com capacidade de:

- * Promover a participação de toda a comunidade escolar na discussão, socialização, implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação da proposta pedagógica.
- * Liderar a criação de rede de comunicação interna e externa de interação e colaboração para o fortalecimento do clima escolar e das ações educacionais.
- * Compreender representações sociais sobre diversidade, gênero e etnia na comunidade escolar e considerá-las nas ações da escola.
- * Organizar, articular e consolidar o funcionamento dos órgãos colegiados e das instituições auxiliares.
- * Mobilizar, organizar e gerenciar na escola a rede protetiva e de justiça restaurativa para a garantia de direitos e deveres de todos.
- * Compreender as possibilidades e estimular o uso pedagógico de espaços da comunidade e do entorno.
- * Estabelecer parcerias dentro e fora da comunidade escolar, com base em valores e responsabilidades compartilhadas, para apoiar as ações da escola. (SÃO PAULO, 2016).

- Fundamentos legais: é sustentado no Art. 214, da Constituição Federal do Brasil que assim se define –

A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a:

I - erradicação do analfabetismo;

II - universalização do atendimento escolar;

III - melhoria da qualidade do ensino;

IV - formação para o trabalho;

V - promoção humanística (valorização da pessoa humana), científica e tecnológica do País.

VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto (Incluído pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009). (BRASIL, 2017).

O texto anterior traz elementos necessários para a realização do Plano Decenal da Educação brasileira que apresenta 20 metas com as respectivas estratégias que cumprem os 6 (seis) preceitos do Art. 214 da Constituição Federal (CF), além de definir os indicadores que todo o sistema de ensino deve alcançar para que os objetivos Constitucionais sejam alcançados; as diretrizes a serem cumpridas por todos os entes federados, pois cada um deles também deve construir seu plano na conformidade da sua regionalidade e, as diretrizes são postas de forma que os sistemas educacionais sejam articulados e possam interagir na formação da unidade da identidade educacional brasileira (BRASIL, 2017).

O Plano Nacional da Educação (PNE) ainda se fundamenta a partir dos seguintes conceitos: gestão democrática e participativa, organização do trabalho escolar de forma coletiva, com fundamentos constitutivos e sistêmicos, descentralização administrativa e pedagógica, desconcentração da aplicação de recursos financeiros.

Para as unidades escolares, que devem implementar as estratégias para atingir as metas definidas pelo PNE, a situação ainda ficou dependente da administração central que tem a prerrogativa de se organizar nas seguintes perspectivas de modificação da prática pedagógica, na organização do trabalho escolar, tendo como proposta: a criação de conselhos de acompanhamento e gestão; a busca de parceria com instituições de controle, operacionalização e instrução sobre as formas de compra, distribuição e uso de alimentos específicos para o “escolar”; um modelo novo de gerenciamento da merenda escolar - realização de estudos amplos sobre as especificidades dos sujeitos escolares a serem atendidos como por exemplo: questionários aplicados no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), pesquisas acadêmicas publicadas pela comunidade científica.

Há que se refletir sobre o Plano Nacional da Educação (PNE), se o mesmo propõe de maneira pertinente, adequada e exequível, a fim de preencher as lacunas já históricas na educação brasileira, considerando-se, ademais, os recursos disponíveis para o cumprimento das metas. Nesse sentido, cabe à sociedade, em geral, participar das instâncias gestoras, como por exemplo os Conselhos Municipais de Educação e as diversas organizações não governamentais; acompanhar, cobrar as devidas práticas para o cumprimento das diretrizes e propor alterações de acordo com suas demandas. A escola, com seus órgãos de cogestão - Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantil, Conselhos Escolares, tem a função de ter tal atitude.

Por força das influências dos movimentos sociais, a partir de 2003 começa a construção do Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH) que continua em 2004, com encontros e congressos estaduais que culminaram, em 2006, com o documento publicado.

O Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH) é fruto do compromisso do Estado com a concretização dos direitos humanos e de uma construção histórica da sociedade civil organizada. Ao mesmo tempo em que aprofunda questões do Programa Nacional de Direitos Humanos, o PNEDH incorpora aspectos dos principais documentos internacionais de direitos humanos dos quais o Brasil é signatário, agregando demandas antigas e contemporâneas de nossa sociedade pela efetivação da democracia, do desenvolvimento, da justiça social e pela construção de uma cultura de paz. (BRASIL, 2007, p. 11).

A base do documento está fundada numa perspectiva de melhoria da qualidade da educação como um todo, a partir da organização dos sistemas educacionais, na conformidade das características de cada regionalidade. É dividido nos seguintes tópicos e diretrizes:

I. EDUCAÇÃO BÁSICA

Concepção e princípios

Ações programáticas

II. EDUCAÇÃO SUPERIOR

Concepção e princípios

Ações programáticas

III. EDUCAÇÃO NÃO-FORMAL

Concepção e princípios

Ações programáticas

IV. EDUCAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DOS SISTEMAS DE JUSTIÇA E SEGURANÇA

Concepção e princípios

Ações programáticas - Direitos Humanos

V. EDUCAÇÃO E MÍDIA

Concepção e princípios

Ações programáticas (BRASIL, 2007, p. 15).

Nesse sentido, o documento precede as novas reformas que aconteceriam a partir da sua publicação oficial, pois a Constituição Federal já definira as formas de organizar o sistema educacional brasileiro. Na sequência do processo de construção dos textos das reformas, foram realizadas discussões e consultas *online*, bem como resoluções tiradas nos fóruns de educação realizados nas esferas estaduais e municipais, o Governo Federal define e publica a Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014 (BRASIL, 2014), que tem como objetivo aprovar o Plano Nacional de Educação (PNE), com vigência por 10 (dez) anos, a contar da publicação desta Lei, na forma do Anexo que especifica as diretrizes, as estratégias e suas metas a serem alcançadas por todos os entes federados (estados e municípios), com vistas ao cumprimento do disposto no Art. 214 da Constituição Federal, estabelecendo as Diretrizes e Metas para o seu cumprimento integral, bem como as formas de execução, os parceiros constitucionais, o tempo e as formas de avaliação do plano.

A escola é uma instituição educativa, como já discutimos, toda a nossa fundamentação, até no momento, traz indicações das suas competências na implementação das políticas educacionais e suas reformas, historicamente definidas.

Incluimos aqui, uma reflexão sobre a importância da gestão escolar, sempre representada por uma liderança objetiva e apontada a partir dos princípios políticos que determinam as ações implementadoras do sistema educacional.

Nesse sentido, o que se destaca é que a gestão escolar deve ser compreendida como o elemento fundamental para a prática administrativa, organizando o trabalho escolar em todas as dimensões preceituadas pelos fundamentos legais, ora apresentados.

Segundo Andrade (2004, p. 11) a função que se destina para o gestor escolar, há pouco tempo, compreendia uma tarefa rotineira em que se realizava funções determinadas para a administração de uma unidade escolar e se preocupava somente com tarefas rotineiras, prescritas pelo sistema administrativo central, “[...] cabia ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões, e administrar com prudência os eventuais imprevistos.”

Atualmente, com as grandes e constantes reformas sociais, o surgimento de novas tecnologias, recursos científicos e novos conhecimentos construídos, há uma exigência de um novo modelo de escola que também altera o perfil do dirigente escolar que passa a ter novas determinações funcionais, devendo possuir conhecimentos específicos para o cargo e a função de diretor-gestor, inclusive nova denominação.

No bojo das novas formas de organização social, mormente nas questões da evolução das tecnologias da informação e da comunicação, o que se tem agora é um novo enfoque para

a organização da educação escolar, destacando o papel de liderança exercido pelo gestor escolar. O diretor-gestor líder, desperta o potencial de cada pessoa da instituição, transforma a escola em oficina de trabalho onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo.

Andrade (2004, p. 12) complementa que a complexidade da organização do trabalho escolar denota caráter diferente e mais amplo na função do diretor-gestor, dando-lhe qualidades que beneficiam a conquista dos efeitos desejados: simplicidade nos métodos, para não embarçar os sujeitos escolares; clareza ao se comunicar, não perdendo tempo e promovendo outros rumos às atuações propostas: clareza nas deliberações, alcançando a confiança de todos, isso exigirá a competência de menos e ouvir mais para se tornar um gestor que saiba negociar melhor, principalmente, na resolução de situações conflituosas. Acrescenta que “[...] o diretor escolar – gestor e líder – precisa também estudar, para atualizar-se e conhecer as mais recentes contribuições dos educadores sobre os processos de capacitação de lideranças educacionais.”

Enfim é preciso recuperar a escola como espaço do saber sistematizado – evitando o dualismo pedagógico, no sentido de propor uma direção (administração) com mais amplitude, estimular a participação ativa do coletivo escolar na tomada de decisão, na construção de um ambiente de aprendizagem significativo para todos.

3.1 Conceitualização de gestão escolar

A pesquisadora Andrade (2004), afirma que a função de administrar é substituída por uma nova expressão – “gestão escolar”.

A expressão gestão escolar, em substituição “à administração escolar”, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorado nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade. Segundo Heloísa Luck, “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender às exigências de uma realizada cada vez mais complexa e dinâmica”. (ANDRADE, 2004, p. 11).

No bojo das novas formas de organização social, mormente nas questões da evolução das tecnologias da informação e da comunicação, o que se tem agora é um novo enfoque para a organização da educação escolar, trazendo à tona o conceito de liderança educacional, conceito esse que é indispensável a um bom diretor escolar. O diretor-gestor líder, desperta o

potencial de cada pessoa da instituição, transforma a escola em oficina de trabalho onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo.

Libâneo (2013, p. 85, grifo do autor) aponta que os termos – organização, administração e gestão se referem aos processos de organização e têm sentidos análogos, ele afirma que

Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; *administrar* é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; *gerir* é administrar, gerenciar, dirigir [...].

No campo da educação, a expressão *organização escolar* é frequentemente identificada com *administração escolar*, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas [...].

[...] O mesmo acontece com os termos *gestão e direção*, ora tomados como sinônimos, ora o primeiro, praticamente, se confundindo com administração e o segundo como um aspecto do processo administrativo [...].

Sobre a gestão e direção, Libâneo (2013, 85) indica uma reflexão sobre os dois termos a partir de uma posição que se origina no conceito de *administração*, asseverando que *alguns autores afirmam que o centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisão*.

Todas as demais funções da organização (o planejamento, a estrutura organizacional, a direção, a avaliação) estão referidas ao processo eficaz de tomada de decisões (Griffiths, 1974). Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão. (LIBÂNEO, 2013, p. 88).

A gestão escolar mobiliza os meios e procedimentos para que sejam alcançados os objetivos organizacionais, e tem suas bases nos aspectos gerenciais e técnico-administrativos e, nesse sentido pode ser sinônimo de administração. O outro termo – *direção* – é um princípio e atributo da gestão, ou seja, tem como função a articulação do trabalho conjunto das pessoas, orientando e integrando os sujeitos escolares a fim de atingirem os objetivos propostos na organização das atividades escolares.

Segundo assevera Libâneo (2013), temos indicações compreensivas de que a organização escolar é um conjunto de possibilidades que se dispõem a realizar ações que culminem na prática das políticas a serem implementadas.

A organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Por exemplo, numa concepção técnico-científica de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos professores, especialistas e usuários da escola. Já numa concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, participativamente. (LIBÂNEO, 2013, p. 88).

Ainda de acordo com Libâneo (2013), há possibilidade de determinar o trabalho da gestão escolar de forma, tanto centrada no indivíduo como na participação do coletivo de sujeitos escolares.

Compreendemos que o novo conceito de gestão escolar está ligado a um processo de democratização e a um processo de participação consciente e responsável de toda a comunidade escolar nas decisões, nas ações articuladas e conjugadas na busca de uma educação escolar de qualidade e que atende as demandas socioculturais dos sujeitos escolares.

Nessa direção, a experiência como diretor-gestor escolar nos despertou para a importância dessa função no sentido de buscar a implementação da política educacional, onde: a formação continuada dos docentes por meio de uma visão global da sociedade, a organização de práticas pedagógicas inovadoras, o estímulo do trabalho coletivo, ou seja, em equipe, possa desencadear um processo de educação escolar sustentado no tripé – ação x reflexão x ação, por meio da realização de projetos pedagógicos a partir das demandas dos sujeitos escolares. Desse modo, o diretor-gestor escolar tem que ter clareza da escola que a comunidade quer e precisa, na organização de um trabalho que gere oportunidades por meio da arte, da alegria e satisfação, da música, considerando o espaço disponível, num movimento de corpos que favoreça os sentidos humanos e satisfaça as necessidades socioculturais de todos e todas.

Outro autor que nos traz nova reflexão é Paro (2015, p. 45) que afirma que, de forma geral, a “[...] atividade administrativa não pode ignorar a natureza de seu objeto, incluindo a disponibilidade de recursos e a forma em que estes se apresentam, o local ou instituição em que a ação se realiza e os objetivos que deve perseguir.”

No caso da gestão escolar, o objeto a que ela se aplica é a escola, lugar privilegiado da ação do diretor. Por isso, cumpre tomar a instituição escolar desse ponto de vista, examinando alguns temas relacionados, tanto ao processo pedagógico que aí se desenvolve quanto às múltiplas determinações que aí se manifestam tendo sempre presente a educação como o fim a que a direção deve servir. (PARO, 2015, p. 45).

Sobre a questão da direção escolar, Paro (2015, p. 37) aponta compreensão da mesma, como atividade específica e que “[...] pode ser utilizada indistintamente como sinônimo de chefia, comando, gestão, governo, administração, coordenação, supervisão, superintendência, etc.” O pesquisador citado trata do assunto de forma que estabelece uma identificação entre diretor escolar e administração escolar, acrescenta ainda que, nesse sentido, é preciso que o gestor escolar tenha competências formativas em administração escolar ou em gestão escolar para desempenhar seu papel de forma eficaz.

As conceitualizações que apresentamos deixam clara uma prática usual em que as pessoas se referem sempre ao diretor, que é o sujeito que ocupa a mais alta hierarquia de poder na instituição, tratando assim, de uma forma de determinar o comportamento de outros por meio da implementação de uma política educacional que prescreve rotinas e formas de organização do trabalho escolar.

Na gestão escolar, conforme Apple (2000, p. 58), ao tratar da questão da implementação de currículos mais adequados para a melhoria da qualidade do ensino, aqueles que a política educacional estabelece, nos incita a assumir atitudes que visem ao alcance e relevância sociais, uma vez que o trabalho docente organizado pela gestão escolar “[...] deveria engajar-se em um trabalho mais exigente e mais excitante”; ao explicitar mitos e tabus, coletivamente, toma consciência de uma nova cultura que promove rupturas pedagógicas, mas também a descoberta de novas rotas e perspectivas de ações didáticas voltadas aos interesses dos estudantes, tornando a escola mais atrativa e adequada às transformações tecnológicas de hoje.

Assim, a gestão da escola deve conhecer profundamente sua estrutura e as dimensões em que deve atuar para alcançar uma organização do trabalho escolar que promova um clima organizacional capaz de construir conhecimentos inovando as práticas pedagógicas.

A gestão escolar compreende as seguintes dimensões, segundo Marçal e Sousa (2001, p. 42): “Gestão Pedagógica; Gestão de Pessoas; Gestão de Serviços de apoio; Gestão de recursos físicos e financeiros; Gestão de Resultados.” As políticas educacionais atuais estabelecem que todos os sistemas educacionais devem ser avaliados para a produção de indicadores em cada uma dessas dimensões e que proporcionarão elementos de reflexão e compreensão da realidade estudada, bem como dos fenômenos metodológicos evidenciados nessas avaliações.

A gestão escolar tem função e responsabilidade social que se materializa no cotidiano das práticas pedagógicas, do controle administrativo, na busca de participação ativa da comunidade em que está inserida, na parcerias com as demais instituições sociais, numa

perspectiva interdisciplinar e sempre voltada para a interação social e formativa. A escola, centro de formação integral, por excelência, deve sempre retratar postura aberta para análise científica de fatos e atos sociais, estudos, da epistemologia que deve pautar a organização escolar, objetivando que seu fundamento institucional é a educação científica que redunde na formação integral do cidadão. A gestão deve levar em conta a organização do coletivo escolar para refletir sobre o seu trabalho, na organização da gestão dos aspectos físicos, teóricos e pedagógicos para que alcance sucesso em todo o trabalho escolar.

Outra faceta da gestão escolar é o estímulo à participação da comunidade, o que implica em realizar uma reflexão em que se explicitem as demandas de todos e todas as pessoas que integram a comunidade escolar. A função social e a responsabilidade social da escola não se podem confundir com meras manifestações de cerceamento da liberdade de ensinar. Não ensinar para o que está posto, tradicionalmente, mas estimular uma aprendizagem de compreensão do fenômeno social na medida da sua forma mais profunda e científica. A ciência da interpretação dos fenômenos está nos conteúdos curriculares, de forma politicamente instituída e que devemos implementar com uma gestão democrático-participativa.

A gestão escolar pública, em nossa pesquisa, compreende uma organização tanto física como teórica a partir da política prescrita e suas diretrizes que corroboram com a administração pública e que leva a efeito a gama de ações propostas pela comunidade escolar na construção do seu Projeto Político-Pedagógico.

Com fundamentos nas pesquisas e conclusões de Luck (2009), a gestão democrático-participativa configura-se como forma de promover um trabalho escolar dentro das políticas educacionais, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). Lück (2009, p. 69) indica as seguintes competências para o diretor-gestor nessa gestão:

34. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.
35. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.
36. Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.
37. Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe,

incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.

38. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.

39. Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.

40. Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.

41. Promove práticas de coliderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.

42. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos Colegiados Escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.

3.2 A constituição física e os recursos da gestão da escola

Apresentamos uma reflexão argumentando sobre as características fundamentais da gestão escolar ao conceitualizar e apontar o seu campo de trabalho. A principal dimensão é a pedagógica e ocorre num espaço apropriado e por meio de práticas sustentadas por recursos teóricos e físicos. Esse ambiente organizacional é coligado a um clima organizacional interdependentes.

Iniciamos falando sobre o patrimônio da escola e logo vem a ideia de que o patrimônio é uma coisa física, concreta, com custo determinado, por exemplo a infraestrutura, os equipamentos e o mobiliário: o prédio, o muro, a quadra de esportes, os computadores, o material de secretaria e as carteiras escolares, são de fato, o patrimônio material, constituído dos elementos citados. Entretanto temos também o patrimônio imaterial que pode ser percebido nos símbolos da escola, na memória histórica. Fazer a gestão escolar da dimensão patrimonial, não é apenas manter em funcionamento tudo isso, mas ainda, visibilizar a sua representação na dinâmica da comunidade escolar e de todos e todas que ali convivem.

Assim, a constituição física da escola gera imagens e significados tão diversos como o ambiente multicultural que a delinea. Nesse sentido, Marçal e Sousa (2001) afirmam que toda essa formação se origina no projeto político-pedagógico construído coletivamente pela conjunto de sujeitos, numa gestão democrático-participativa, num processo histórico de longa duração.

Entretanto, o conceito de patrimônio relaciona-se, também, ao que chamamos de imaterial, constituído pela identidade da escola, historicamente construída em sua relação com a comunidade, a partir de seu projeto pedagógico e de sua evolução ao longo do tempo. Esse projeto é a marca da escola como instância educacional e política, bem cultural e referencial histórico na comunidade em que está inserida. Uma escola é resultado de um conjunto de experiências acumuladas, do trabalho de muitas pessoas que lutaram por ideais, desenvolveram planos e projetos, alcançaram êxitos e amargaram fracassos. Há, pois, toda uma trajetória que, gradativamente, vai constituindo o patrimônio imaterial da escola e ele se revela por meio de muitos elementos: os símbolos escolares (a bandeira, o hino, o uniforme etc.), os principais projetos de ensino-aprendizagem, o material didático utilizado, os movimentos cívicos que liderou ou de que participou, as festas promovidas, a participação em apresentações culturais, esportivas, trabalhos comunitários, o perfil de seus alunos, a qualidade de seus mestres etc. (MARÇAL; SOUSA, 2001, p. 16).

Ressaltando a importância do gestor escolar, ele é o sujeito que, além de liderar o processo de ensino-aprendizagem, também trabalhará na perspectiva de unificar os dois elementos – patrimônio material e imaterial – uma vez que se considera o significado da existência do prédio escolar como o elemento fundamental onde se abriga a instituição que deve realizar de forma efetiva, eficaz e objetiva, o seu papel na comunidade enquanto existir, cumprindo a função social que já delineamos anteriormente, em nossa fundamentação.

Na sequência, consideramos fundamental refletir sobre as duas vertentes do patrimônio escolar. Segundo Marçal e Sousa (2001), há o *patrimônio público e o patrimônio privado*, nesse sentido, a escola constrói uma identidade que traz ou não uma característica revelada, na sociedade, como um comportamento de não reconhecimento do patrimônio escolar – material e imaterial.

Uma vez que estamos discutindo a gestão de escolas públicas, devemos acrescentar ao substantivo patrimônio, além das características de material ou imaterial, o adjetivo público. Esta simples adjetivação tem um grande significado, uma vez que, na sociedade brasileira, nem sempre se distingue claramente o que é público do que é privado, no que diz respeito a propriedade, gestão e uso. Aqui surge a seguinte questão, vinculada diretamente à gestão do material e do patrimônio: por que o patrimônio público é ameaçado? Inicialmente, poderíamos afirmar que o público não considera seu o que é público. Ou seja: as pessoas em geral não têm clareza de que podem dispor de bens comuns e compartilhá-los, sejam eles materiais ou imateriais [...]. (MARÇAL; SOUSA, 2001, p. 21).

Ao trazer a referida questão, reportamo-nos à função do gestor que se quer como líder, ressaltando que ele se insere numa comunidade, junto com a escola que dirige. Dessa forma

ele é responsável pela manutenção e guarda do patrimônio escolar e deve realizar um trabalho de despertar do sentimento de pertencimento em toda a comunidade escolar.

Além dessas noções fundamentais sobre o patrimônio, acrescentamos ainda a importância do prédio escolar que se constrói para a formatação do lugar-escola. A disponibilidade de recursos para a realização das boas práticas pedagógicas se refere a todos os elementos que a gestão deve disponibilizar aos sujeitos escolares, o que se resume numa gestão do material e do patrimônio de forma inovadora e que sempre busque parcerias e conteúdo para estudo e pesquisa de novas práticas.

Nesse sentido, compreende-se que a escola é um processo dinâmico que se realiza, não só dentro de quatro paredes, mas nas relações que os sujeitos mantêm com outras instituições. Esse aspecto nos traz a ideia de que a escola é pública no sentido de que atende a todos os sujeitos sociais que a demandam, tanto no cumprimento da obrigatoriedade legal que as famílias têm de dar educação escolar aos filhos, como também na busca de perspectiva de formação integral que contribui para a construção da sustentabilidade social. Neste sentido, Marçal e Sousa (2001) afirma que o conceito de “público” se perde na compreensão dos sujeitos sociais que não o reconhecem como sendo próprio de si e ilustra uma situação peculiar, nesse sentido, que é a questão das ameaças físicas que a escola recebe.

Na escola, essa situação pode ser ilustrada com a quebra de carteiras pelos próprios alunos, o desperdício de material de consumo, a negligência na utilização de equipamentos e a própria negação da escola como um bem comunitário, de uso social. Outro aspecto relaciona-se ao fato de que algumas pessoas não se consideram parte de um público, o qual, por sua vez, dispõe de um patrimônio público. São aquelas que estão fora da escola, por conta de dificuldades no acesso ou mesmo por livre escolha. Ou seja: como não usufruem ou se não se identificam com o bem, material ou imaterial, desobrigam-se de qualquer responsabilidade sobre ele, chegando mesmo a promover a sua depredação ou negação. Diante disso, como evitar a ameaça ao patrimônio escolar público? A partir do reconhecimento de que alguns não consideram seu o que é público e que outros não se consideram parte de um público, podemos identificar duas origens de ameaça ao patrimônio: uma interna, representada pela própria comunidade escolar; e outra externa, representada por pessoas ou instituições que estão fora da escola. Tais origens sugerem que a gestão do patrimônio seja feita por meio de estratégias que considerem o público interno e o externo da escola. [...]. (MARÇAL; SOUSA, 2001, p. 21).

Os autores Martins e Aguiar (2001, p. 16), ressaltam outros aspectos importantes

Quanto aos aspectos da credibilidade e da identidade da escola perante a comunidade, eles se consolidam pela qualidade do ensino que oferece, decorrente da consistência de seu projeto pedagógico. O patrimônio

imaterial da instituição, que é de toda a comunidade, se constrói também em suas condições efetivas de funcionamento, elas constituem elementos fundamentais para o reconhecimento da escola pela comunidade: recursos humanos, infraestrutura, mobiliário e equipamentos disponíveis no estabelecimento. O patrimônio material bem formado e bem gerido é condição para o desenvolvimento do processo pedagógico com qualidade, que constitui a principal marca da escola na comunidade.

O processo pedagógico, no entanto, não está restrito apenas à sala de aula ou às atividades escolares propriamente ditas. As outras possibilidades de uso social da escola pela comunidade, já comentadas, também concretizam um fazer pedagógico. Ao se encontrarem, escola e comunidade interagem e trocam saberes, propiciando a construção de uma comunidade de aprendizagem.

3.3 Os sujeitos escolares: suas funções e relações intraescolares

A gestão escolar, na implementação das políticas para a criação de um ambiente de aprendizagem – numa via de mão dupla, dialógica, coletiva, democrática e participativa onde professores(as) e estudantes possam atuar, protagonizando suas ações, é a base fundante da nossa discussão. Agregar as potencialidades demonstradas pelos sujeitos escolares se torna aspecto fundamental ao planejar práticas pedagógicas, bem como inovar o processo ensino-aprendizagem buscando alcançar resultados que demonstrem uma gestão voltada para a melhoria constante da qualidade do ensino-aprendizagem.

Conforme as ideias de Almeida (2006), a gestão escolar pode organizar projetos de formação continuada dos docentes visando aprimorar as práticas pedagógicas, principalmente aquelas que dizem respeito aos recursos das novas tecnologias da informação e da comunicação, considerando o contexto social em que vivem os estudantes, na sociedade atual.

Um programa de formação de professores contextualizado na realidade da escola e na prática pedagógica, cujo foco é a reflexão sobre as ações de formação e sobre as atividades de uso do computador que os professores em formação realizam com seus alunos e analisam com o grupo em formação, com apoio e orientação dos formadores, favorece a aprendizagem do professor, a mudança educacional e o resgate dos valores humanos na escola. (ALMEIDA, 2006, p. 29).

Conforme a ideia de Arroyo (2000), é importante lembrar que a formação dos docentes se dá na ação, ou seja, na prática que conduz o processo de ensino-aprendizagem.

Há um outro tipo de questão que aflora na prática: em que sentido podemos dizer que os professores e as professoras estão se formando como novos

profissionais na medida em que participam da reestruturação do sistema escolar, de sua lógica seriada e se inserem em um processo de construir outra lógica estruturante de seu trabalho? (ARROYO, 2000, p. 46).

Paro (1998) nos indica que os sujeitos têm uma responsabilidade no conjunto do trabalho escolar, mormente aqueles que desempenham o papel principal na gestão pedagógica – os docentes. O que se propõe é desenvolver um trabalho contínuo de formação a partir da análise dos indicadores de rendimento obtidos em avaliações na escola pesquisada e a busca pela melhoria da qualidade do ensino que passa pela avaliação realizada pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, envolve toda a estrutura educacional, bem como o trabalho docente, sua formação e atuação em sala de aula, bem como o cuidado que dedica às pesquisas e reflexões sobre os resultados alcançados pelo seu trabalho.

Em geral, o trabalho escolar se torna rotinizante e costumeiro, daí deve-se ter o cuidado em promover mudanças de rotas pelos próprios docentes que, conscientes do seu importante papel na produção de novos conhecimentos e mediante os indicadores alcançados nas avaliações feitas pelo governo, implementem, coletivamente, ações que proporcionem o estabelecimento de novas atitudes no cotidiano das salas de aulas, buscando alcançar novos índices de excelência.

Atitudes que visem tais metas têm alcance e relevância social, uma vez que o docente, ao explicitar mitos e tabus, toma consciência de uma nova cultura que promove rupturas pedagógicas, mas também a descoberta de novas rotas e perspectivas de ações didáticas voltadas aos interesses dos discentes, tornando a escola mais atrativa e adequada às transformações tecnológicas de hoje.

Nesse sentido, conforme descreve Lück (2009), compreendemos que o(a) gestor(a) da escola é o sujeito principal que estimula e orienta os processos de formação mediante a discussão e análise das práticas pedagógicas, se possível com a presença dos estudantes ou seus representantes, o Grêmios Estudantil. Conforme descreve Lück (2009, p. 15):

O DIRETOR:

- 1.** Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.
- 2.** Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.

3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos. [...].

Quanto à questão da utilização de tecnologias é importante realizar análise e discussão sobre a dimensão da gestão pedagógica onde tais recursos podem ser implantados para a melhoria dos resultados, bem como das formas didáticas adotadas pelos (as) professores (as) no desenvolvimento curricular.

Almeida (2006) mostra a necessidade de mudanças na gestão escolar para atendimento de sujeitos que demandam novas necessidades sociais e econômicas, portanto a busca por um mercado de trabalho que propicie melhores condições de vida.

Uma visão atualizada da Administração Educacional requer que se faça uma análise do presente estágio dessa função em nossas escolas e isso implica colocar no centro de nossas considerações o modelo de escola que temos hoje, tanto do ponto de vista estrutural, organizacional, como também do ponto de vista funcional, isto é, a forma como a escola desempenha sua função e os fundamentos em que se apoia.

De outro lado, é importante ter em mente como pano de fundo o cenário que identifica o momento histórico que vivemos da “sociedade pós-industrial”, segundo alguns a “pós-modernidade”. (ALMEIDA, 2006, p. 25).

Conforme afirma Almeida (2006), a sociedade atual tem características diferenciadas que se distinguem da sociedade do passado.

[...] – não existem verdades absolutas, tudo é provisório, gerando incerteza;
- o ambiente é instável, as situações e os problemas que serão enfrentados são imprevisíveis e as soluções terão de ser encontradas rapidamente pelas pessoas: portanto, de nada valem as receitas do passado, as fórmulas existentes;

- a competitividade é uma marca dessa sociedade: a disputa é muito grande, vence o melhor, o mais preparado, o mais ágil, o mais criativo;

- não basta “saber” – o conhecimento no abstrato -, é necessário que ele esteja atrelado ao “fazer”, ou seja, o conhecimento só é importante se tiver utilidade e levar ao desenvolvimento de habilidades que permitam resolver os problemas concretos;

- as informações estão em toda parte e são acessíveis a todos; a escola é apenas um dos locais onde se aprende, se adquirem informações; logo, é necessário rever a sua função, redefinir o seu trabalho considerando essa nova realidade social;

- o trabalho em equipe é importante, é fortalecedor em todos os níveis; deve, pois, ser aprendido e incentivado;

- a educação é um trabalho cada vez mais complexo que envolve toda a sociedade; portanto é impossível imaginar a escola trabalhando sozinha, isolada. [...]. (ALMEIDA, 2006, p. 27-28).

Discutimos, neste trabalho de pesquisa, os papéis da escola nesta sociedade, neste contexto diverso e mutável de forma rápida como acontece hoje, responsabilizando a gestão escolar como liderança na busca de recursos e no estímulo inovador de práticas pedagógicas, onde todos os sujeitos escolares são corresponsáveis pelo processo ensino-aprendizagem.

3.4 A escola e seus indicadores

Os resultados da análise dos indicadores de rendimento obtidos em avaliações institucionais e sistêmicas nos levam a crer que a busca pela melhoria da qualidade do ensino passa pela avaliação do trabalho do docente, sua formação e atuação em sala de aula, bem como o cuidado que dedica às pesquisas e reflexões sobre os resultados alcançados pelo seu trabalho, conforme Paro (1998, p. 300)

Muito se tem falado, nos últimos anos, sobre qualidade do ensino e produtividade da escola pública. O discurso oficial, sustentado inclusive por argumentos de intelectuais que até pouco tempo atrás faziam sérias críticas ao péssimo atendimento do estado em matéria de ensino, assegura que já atingimos a quantidade, restando, agora, apenas buscar a qualidade, como se fosse possível a primeira sem a ocorrência da segunda.

Em nossa análise dos dados coletados na escola pesquisada, demonstramos a fundamentalidade legal dos indicadores registrados pela mesma. Segundo as premissas legais, os indicadores obtidos pelas avaliações servem de base para as mudanças nas políticas educacionais, consideram a realidade sociocultural da escola, as características dos sujeitos escolares, por meio de um questionário socioeconômico respondido pelos estudantes e gestores na ocasião das avaliações.

No Estado de São Paulo, temos o Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar de São Paulo (SARESP) a partir da Teoria de Resposta ao Item (TRI), sistema elaborado e que considera as respostas dos estudantes com base no currículo escolar desenvolvido durante o ano.

De forma geral, segundo as políticas nacionais de educação, os indicadores da qualidade na educação, são recursos estatísticos indicados para a escola analisar e avaliar as possibilidades de melhorar a qualidade do trabalho escolar e seus resultados, tem ainda, como finalidade, compreender os pontos fortes e fracos da organização escolar, proporcionando à gestão escolar, interferir para aperfeiçoar sempre, conforme seu potencial de gerar novas práticas, por meio de critérios e prioridades, com mais autonomia.

Um esquema básico da sequência analítica gerada pelos indicadores pode ser demonstrado da seguinte forma:

Figura 1 – Diagrama da tríade de análise da qualidade da educação escolar



Fonte: Elaborado por Sebastião Silva.

No Estado de São Paulo, os indicadores são gerados a partir de uma escala resultante da análise das respostas dadas pelos estudantes dos diversos anos em que é montado um quadro referencial que a escola pode visualizar sua situação numa análise quantitativa que nos remete a um padrão de qualidade determinado em matrizes de referência curricular em cada nível, ano ou série de estudo.

Conforme verificamos nos documentos do SARESP (2010) temos a seguinte realidade, no contexto avaliativo do sistema educacional paulista.

Desde 1995, o desempenho dos alunos da educação básica do Brasil tem sido medido por meio da métrica do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). A escala de proficiência já é bastante conhecida e seu uso permite a comparação dos resultados dos alunos no SARESP com aqueles obtidos no Saeb e na Prova Brasil. Porém, no Estado de São Paulo, é somente a partir de 2008 que todas as mudanças foram implantadas. Cumpre destacar que a avaliação se dará em todas as áreas curriculares, alternando ano a ano a periodicidade delas. Anualmente serão avaliadas as disciplinas Língua Portuguesa e Matemática e, anual e alternadamente, as áreas Ciências da Natureza (Ciências, Física, Química e Biologia) e Ciências Humanas (História e Geografia). Em 2008, foram avaliadas as disciplinas Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, Física, Química e Biologia. É importante considerar que o SARESP, a partir de 2008, passa a ter uma base curricular comum a todos os estudantes do Estado, considerando suas faixas etárias, série e ano de estudo, como apoio às referências da avaliação, uma vez que na organização de um sistema de avaliação o principal problema é explicitar uma resposta à seguinte pergunta: O que avaliar? Pergunta para a qual a resposta mais significativa só pode ser: Aquilo que o aluno deveria ter aprendido. (SÃO PAULO, 2010).

4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS ESCOLARES

A escola onde foi realizada a pesquisa se localiza na Zona Norte de Franca, instalada em 27 de julho de 2010, iniciou suas atividades com 800 alunos, nos níveis de Ensino Fundamental e Ensino Médio. Construída pelo Governo do Estado, possui instalações físicas com recursos disponíveis para o trabalho pedagógico, tem também algumas instalações adaptadas, pois não foram construídas de forma adequada para o desenvolvimento das atividades, como por exemplo uma sala onde, hoje, funciona a sala de leitura, ou biblioteca, o, possui dispositivos de acessibilidade para pessoas com necessidades especiais, tais como sanitários, rampas, elevador, sinalização de piso.

A comunidade foi criada em meados de 2000 e suas características se modificaram durante a década de 2010, pois a população escolar era atendida em uma escola do bairro vizinho. Mudanças tais como, na sua infraestrutura, com saneamento básico, calçamento de ruas, comércio ativo e variado: farmácia, supermercados, lojas de roupas, Unidade Básica de Saúde, possui uma Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental do Ciclo I mantida pela Prefeitura Municipal, tudo isso exigiu a criação de uma escola própria, em seu interior. A população da comunidade escolar utiliza os serviços públicos de segurança, esportes, lazer e assistência social situados nos bairros adjacentes.

Os dados coletados por meio dos questionários, registros documentais e entrevista com a diretora, destacam o papel político-pedagógico da gestão no sentido da responsabilização gestora na organização do trabalho escolar e disponibilização de recursos materiais e instalações físicas apropriadas para as práticas pedagógicas.

Nesse sentido, conforme Libâneo, Oliveira, Toschi (2012) ratificam as funções do diretor da escola como coordenador de toda a ação de organização escolar, a escola pesquisada apresenta tais características.

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipa escolar e pela comunidade. O assistente de diretor desempenha as mesmas funções, na condição de substituto direto. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 465).

Ao construir seu Projeto Político-Pedagógico (PPP) definiu que o seu processo de gestão se dá por meio da descrição analítica, apresentando seus princípios básicos nas seguintes dimensões:

Democratização do acesso e permanência, com sucesso, do aluno na escola – processo que tem por finalidade assegurar o acesso do aluno, mormente aqueles que residem na comunidade da escola. Nessa dimensão há que se pensar na organização do ambiente escolar para um atendimento adequado em consonância com a demanda apresentada pela população.

Gestão democrática – como princípio gestor da proposta pedagógica, entende-se que todos os envolvidos no trabalho escolar devem participar na definição dos rumos, assim garantir a melhoria progressiva da qualidade do ensino, através do diálogo, estudo constante, troca de experiências, reflexão da prática entre os pares, procurando juntos alternativas para uma aprendizagem significativa e melhoria dos resultados evidenciados no processo de ensino-aprendizagem.

Valorização dos profissionais da educação – A valorização dos profissionais se dá por meio da qualificação de todos os sujeitos - Gestores, professores funcionários, merendeiras e equipe de limpeza – é um processo de suma importância, pois a qualidade de ensino está intimamente ligada à valorização a equipe que trabalha no ambiente escolar, esta ação deve acontecer durante o desenvolvimento de projetos implementados pela SEE-SP-Secretaria de Estado da Educação de São Paulo.

Qualidade de ensino – Espera-se que a escola busque a melhoria da qualidade do ensino, capacitando professores nas ATPC e busca equipar a Unidade Escolar com material didático-pedagógico a de quando, além de dinamizar o seu em ambiente adequado, criando espaços para a socialização do conhecimento pedagógico, desenvolvendo o saber, autonomia, dignidade honestidade tolerância, solidariedade, amor e paz através da participação de todos. Outro foco da escola e a diminuição da evasão e retenção escolar. (ESCOLA ESTADUAL ODETTE BUENO RIBEIRO, 2018).

4.1 Aspectos quantitativos e qualitativos em relação à responsabilização da gestão escolar

Os aspectos destacados, neste tópico, se referem ao levantamento da pesquisa e se nos apresentam de forma que possamos compreender os resultados apresentados nas respostas dos sujeitos escolares que, em geral, dizem que a Escola tem recursos físicos que atendem às expectativas definidas no PPP a fim de alcançar as metas definidas.

A Escola possui estrutura predial, por exemplo: sala de leitura (biblioteca), sala de professores, sala da direção, cozinha com despensa, refeitório, pátio coberto, quadra poliesportiva coberta, sala de informática, elevador, sala para o Grêmio Estudantil, depósitos/almojarifados, W.C. - femininos/masculinos- funcionários/professores, W.C. - especial para portadores necessidades especiais.

Segundo declarações da Diretora da Escola, que apresentamos na seção 3.4 Concepções da Gestora da Escola, as dependências não são suficientes para a organização do trabalho escolar que planeja empreender. Conforme declarações dos(as) professores(as),

apresentadas na seção 3.3 Concepções dos (as) professores (as), isso ocorre, principalmente no trabalho de desenvolvimento do conteúdo curricular, Os demais recursos são utilizados por todos os sujeitos escolares, cada um na sua área: televisor 21”, *microsystem* – som portátil, e equipamentos de som para eventos (mesa USB DTL, caixa som), *dvd/player*, projetor, câmera fotográfica e filmadora digital, notebooks, micro computadores pedagógicos e administrativos, mesa de pingue-pongue, jogos para educação física, microfones, potência amplificadora de som.

Ao observarmos a estrutura física do prédio, assim como os recursos instrumentais disponíveis, consideramos que constituem um conjunto apropriado, porém em número e condições mínimas de funcionamento, restando à gestão escolar ampliar o leque de disponibilidade de equipamentos, aumentar sua quantidade, utilizando os recursos financeiros das verbas procedentes dos órgãos centrais.

Conforme declaração da Gestora Geral da Escola, em entrevista, o trabalho coletivo de gestão democrática e participativa preconizado pela política do Estado é desenvolvido pela formação das instituições auxiliares (Associação de Pais e Mestres (APM) e Grêmios Estudantil) e dos órgãos colegiados (Conselho de Escola e Conselhos de Classe/Série/Ano) na conformidade da norma legal regimentar. A implantação dessa forma de gestão estimula o trabalho coletivo, envolve a comunidade (família/escola), com a finalidade de agregar as potencialidades, a união em torno de objetivos comuns, bem como a participação ativa no processo ensino-aprendizagem, fundado nos princípios de eficácia, eficiência e efetividade.

Na verificação da documentação onde são feitos os registros de cada órgão auxiliar da gestão escolar, constatamos que são realizadas ações que reúnem: a APM e o Conselho de Escola com intuito de estimular a participação da família e da comunidade, ouvir suas propostas, refletir e analisar a possibilidade de coerência e coesão das ideias expostas, em consonância com o Projeto político-pedagógico, no intuito de promover o avanço da atuação efetiva da comunidade com a integração de todos em busca de melhores resultados na aprendizagem dos alunos. Estas ações estão nos projetos nos anexos.

Cada dimensão da gestão escolar foi definida e contém as premissas que se fundam no seu PPP e considerou as demandas dos sujeitos escolares que são explicitadas nas reuniões do coletivo escolar nos itens: Gestão Pedagógica e Gestão de Resultados Educacionais do Ensino e da Aprendizagem que formam o eixo do trabalho escolar, numa perspectiva de ação x reflexão x ação.

Constatamos, no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, um quadro onde se demonstram as ações a serem realizadas para cumprir a dimensão da gestão pedagógica e a

dimensão de gestão de resultados do ensino-aprendizagem, apresenta situações problematizadoras, os objetivos e as metas a serem alcançadas. Dentre tais propostas, conforme o PPP, são definidos pontos importantes para a dimensão pedagógica, tais como:

- desenvolver o “currículo oficial do Estado de São Paulo” que tem como fundamento a articulação de competências e habilidades em todos os componentes curriculares e, para isso, utiliza cadernos com a descrição das competências e habilidades em cada conteúdo disciplinar. Nesse caso, a Escola tem como objetivo utilizar o currículo prescrito, definiu uma meta de 80% dos(as) professores(as) utilizarem metodicamente o referido material curricular.

Nesse sentido, também coletamos dados do PPP a respeito da utilização do tempo das Atividades de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPCs), é um espaço/tempo para estudos e preparação de aulas, momento em que se discutem problemáticas e deliberam sobre possíveis encaminhamentos e soluções, tais como:

- melhorar o índice dos resultados da avaliação do ensino e da aprendizagem, que objetiva a diversificação de instrumentos e formas de analisar os resultados, refletindo sobre suas causas e consequências, numa meta de 80% dos(as) professores(as) criarem tais instrumentos;
- criar e desenvolver ações para resolver a problemática constante da constatação de estudantes com dificuldades de aprendizagem, desestímulo para estudar e indisciplina, o que levou a definir o objetivo de adequar os recursos didáticos e inovar as práticas pedagógicas mais estimulantes, nos moldes da avaliação institucional, ou seja, articular competências e habilidades, com meta para diminuir os resultados insatisfatórios para 30%, propõe mais estudos específicos, caso a caso;
- sobre o uso de recursos tecnológicos das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) que é pequeno, tem como objetivo a melhoria da participação nos estudos e o envolvimento em atividades, a meta é aumentar a quantidade de equipamentos e diversificar os tipos em 50%, define a organização de discussão em ATPCs para compartilhar ideias e práticas de sucesso entre os(as) professores(as).
- a participação de pais, mães e responsáveis na vida escolar, é um problema demonstrado nas respostas dos questionários aplicados, tem o objetivo de ampliar a participação, melhorando a disciplina, aumentar para 70% o nível de participação dos pais, por meio de eventos, tais como: feiras culturais, saraus, exposição dos trabalhos dos alunos e festas temáticas;
- a existência de temas geradores de conflitos, no dia a dia da escola, o objetivo é a busca de melhoria das relações, com meta de minimizar em 70% os conflitos entre os sujeitos

escolares, em geral, planejar os eventos com o envolvimento e a responsabilização de todos os sujeitos escolares e as famílias.

A dimensão da gestão de resultados do ensino-aprendizagem é um ponto estratégico, destacamos algumas propostas da gestão da escola no sentido de reconhecer as causas e consequências dos resultados obtidos e estabelecer as conexões entre as ações propostas na gestão pedagógica:

- a avaliação do rendimento escolar carece de um acompanhamento constante, tem o objetivo de realizar mudanças de rotas ou percursos, ou ainda metodologias de ensino para a melhoria da qualidade, a meta é alcançar um índice de 10% a mais no ano, diminuindo número de retenções e aumentando o índice nas avaliações externas e internas, organizar ações de análise dos resultados, com discussão coletiva entre professores(as); (rever a questão da autonomia)
- número excessivo de ausências dos(as) estudantes, com o objetivo de evitar evasões, tem a meta de elevar o índice de presença em 30%, propõe usar mais e melhor os recursos didáticos e oportunizar maior participação dos(as) estudantes nos eventos escolares, incentivar o protagonismo estudantil. Chamando pais para tomar conhecimento do rendimento escolar.

A gestão financeira é uma dimensão técnico-administrativa que está ligada aos recursos de que a gestão escolar dispõe para cumprir compromissos com a aquisição de materiais e conservação do patrimônio. Os recursos, neste caso, são repassados diretamente pela administração central da Secretaria da Educação, porém, são direcionadas especificamente, conforme as rubricas orçamentárias do Estado. Não cabe à gestão da escola, redirecionar tais recursos, o que se torna um dificultador para atender as diversas necessidades da escola, uma vez que as verbas são controladas de forma centralizada. Outro aspecto da gestão financeira é que as “instituições auxiliares” definidas pelo Regimento Comum das Escolas Estaduais de São Paulo, a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Conselho de Escola, têm papel de cogestão na aplicação de verbas e sua prestação de contas.

4.2 Demonstração das práticas de gestão da escola no Projeto Político-Pedagógico (PPP)

Com base nas declarações, tanto positivas como negativas, das respostas obtidas nos questionários, buscamos, nos registros do PPP, os fundamentos que justificam a necessidade política das ações gestoras que se quer realizar, para a satisfação dessas demandas, bem como o despertar do sentimento de pertencimento que cada um deve ter, a fim de se sentir confortável e estimulado na realização dos projetos propostos pela Gestão Escolar, mormente aqueles que devem representar a política educacional a ser implementada.

Alguns desafios se impõem para a consecução dos objetivos definidos no PPP e que são ligados diretamente às questões gestoras, oriundos da realidade social da comunidade escolar, que pressupõem ações práticas a serem realizadas pelo coletivo escolar.

Enumerando tais ações, conforme consta do PPP da escola, formata-se um quadro que demonstra a intencionalidade da gestão da escola pesquisada:

- garantir a sincronia na coletividade da equipe, seja no âmbito docente, na gestão, e demais segmentos da unidade escolar;
- garantir uma crescente participação da comunidade no cotidiano escolar, seja monitorando o recreio dos estudantes, assistindo aulas, participando das reuniões da APM e do Conselho de Escola, das festividades, entre outros;
- garantir a aplicação de instrumentos de controle de presença discente, com o rigor que se denota na importância da presença para erradicação da evasão escolar e elevados índices de retenção;
- estabelecer, estratégias pedagógicas em todo o processo de ensino-aprendizagem que visem a melhorias de resultados, ou seja, na construção de novos conhecimentos;
- caracterizar a atuação da Coordenação Pedagógica em cada segmento escolar (E.F. e E.M.)de;
- direcionar todas as ações escolares tendo por priorização os resultados pedagógicos. (ESCOLA ESTADUAL ODETTE BUENO RIBEIRO, 2018).

Constatamos também que todas as ações desenvolvidas na Escola são realizadas conforme o Projeto Político Pedagógico e se dão no bojo da dinâmica de atuação dos núcleos operacionais da gestão escolar, planejadas pelos profissionais que os compõem, na direção do alcance da realização das metas e objetivos estabelecidos.

Os núcleos administrativos e pedagógicos se organizam e trabalham para que a escola alcance seus objetivos e metas, numa inter-relação com os demais, devem pautar o seu trabalho nos princípios legais e constitucionais, na forma dos preceitos de eficiência, eficácia

e efetividade. Cada núcleo define as suas ações, porém dentro das prescrições da “boa gestão” o que a administração central da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo estabelece, nos documentos normativos.

Nesse sentido, entende-se que o papel da gestão escolar, em cada núcleo administrativo e pedagógico, é fazer cumprir as normas estabelecidas mediante manuais de procedimentos operacionais, o que se torna um fator dificultador para a tomada de decisões no exercício da autonomia gestora.

Conforme informações fornecidas pela secretaria da escola pesquisada por meio de uma ficha sugerida pelo pesquisador e que consta no Anexo 5, e também no Plano de Gestão da Escola, a gestão escolar se estrutura por setores, chamados, de núcleos administrativos e pedagógicos e são compostos da seguinte forma:

- o Núcleo de Direção (Diretor e Vice Diretor) representa a escola na sociedade civil e perante os órgãos que compõem o atual sistema de ensino estadual, além de acompanhar, avaliar e articular todos os segmentos escolares, com vistas à otimização de recursos, ao alcance de metas e objetivos, dispostos nos documentos de planejamento oficializados:
- o Núcleo Técnico Pedagógico (Professores Coordenadores (PCPs)) integra a equipe gestora da unidade escolar e tem a função de: analisar e acompanhar os resultados de aprendizagem da escola com vistas à aproximação da metas oficiais, criar mecanismos para atingir tais metas, desenvolver uma gestão pedagógica direcionada para a formação continuada do corpo docente, por meio da utilização dos espaços das Atividades de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPCs), juntamente com toda a equipe escolar, viabilizar estratégias em que se usem recursos voltados para uma aprendizagem de boa qualidade; agir de forma que se possa combater as causas que produzem elevados índices de evasão e retenção escolares.
- o Núcleo Técnico Administrativo (secretário, agente de organização escolar) tem como objetivo a organização administrativa da Escola, garantir a correção e a eficácia da documentação, escrituração escolar e registros de pessoal, possibilitar infraestrutura segura para o desenvolvimento do processo pedagógico pelo zelo dos documentos relacionados ao mesmo e seus registros, ter adequados procedimentos para a organização, atualização, trâmite e arquivamentos dos seus documentos sem deixar de lado o adequado manuseio, a expedição, o registro e o controle de expedientes, promover o devido registro e controle dos bens patrimoniais.
- o Núcleo Operacional (Agentes de serviço escolar, merendeiras) é fundamental na manutenção do ambiente físico para o bem estar de todos, são contratados e atuam mediante

terceirização de serviços por uma empresa que efetua o gerenciamento dos serviços prestados e os recursos necessários à sua realização dos serviços. A escola possui 03 merendeiras, que se alternam, sendo 2 (duas) pessoas no período da manhã, 2 (dois) no período da tarde e 2 (dois) no período da noite, registra-se aqui que a merenda é conveniada entre o Governo Estadual e o Governo Municipal.

Os núcleos administrativos e pedagógicos são formados de acordo com as normas de gestão estabelecidas pela gestão central da Secretaria da Educação, portanto, à gestão da escola cumpre apenas o que lhe compete, ou seja, alocar recursos profissionais e materiais necessários para o cumprimento das funções conforme demonstramos anteriormente.

Com esse quadro, a Gestão da Escola, num trabalho a ser realizado em conjunto, com todos os integrantes da equipe escolar, deve elaborar as linhas básicas do seu projeto político-pedagógico e implementá-las, mediante a política educacional estabelecida pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.

Conforme verificado no documento “Plano de Gestão Escolar” as linhas básicas do projeto político-pedagógico da escola foram definidas a partir dos seguintes pressupostos:

- a importância do planejamento enquanto elemento intrínseco do processo da gestão escolar, planejar para não improvisar é uma reflexão necessária e oportuna;
- a escola se caracteriza pela capacidade de ampliar seu poder de transformação social a partir da sua organização em coletivo;
- todos os agentes internos precisam compreender a realidade externa onde atuam, buscando sua inserção na globalidade macrossocial, aceitar que sua atuação reflète nesse todo maior globalizado;
- o(a) gestor(a) escolar – diretor da escola – tem papel essencial na atividade de planejamento escolar, deve promover a congregação das pessoas que trabalham na escola, bem como da comunidade;
- o(a) gestor(a) escolar deve conhecer a realidade dos seus alunos, professores, suas especificidades e características sócio-econômico-cultural a fim de desenvolver um processo de planejamento pedagógico mais autônomo;
- o(a) gestor(a) escolar trabalha no intuito de nortear e aplicar os princípios e normas regimentais da escola, executam as atividades administrativas pertinentes com a legislação vigente. Todas as ações da equipe gestora são pautadas a fim de organizar o trabalho pedagógico, visa atingir metas e desenvolver ações para a obtenção da aprendizagem dos(as) estudantes, o aperfeiçoamento profissional de todos os envolvidos na ação pedagógica cotidiana, por meio do estudo e reflexão da prática para a melhoria dos resultados.
- a avaliação tem papel decisivo e orientador das rotas a serem traçadas, da definição da identidade coletiva da escola, contribui para a mudança de rotas e estabelecimento de novos objetivos;

- um conceito de planejamento é colocar o conhecimento a serviço da ação e os conhecimentos envolvidos na ação de planejar são: conhecimento tácito – tecno-burocrático e científico;
- é necessário refletir sobre questionamentos feitos na escola, por ocasião do planejamento, no início do ano letivo, sobre as dificuldades que a escola enfrenta no momento atitudinal de planejar e ratificar a necessidade de mudança de paradigmas nessa prática;
- o alcance do educador pode ser pequeno se não ampliá-lo, aceitando tal limitação, mas fazer o possível para melhorar essa situação;
- a escola é orientada para trabalhar com as “competências para ensinar”. (ESCOLA ESTADUAL ODETTE BUENO RIBEIRO, 2018).

Essas linhas básicas fundamentam as ações da gestão da escola pesquisada que, pelas declarações da gestora, bem como os documentos verificados, são cumpridas por serem uma exigência legal, visam dar transparência das ações da gestão escolar.

Ao analisar as respostas dos participantes percebe-se que, para a escola construir sua identidade, estabeleceu-se o projeto de gestão que, segundo a direção da escola, considera que compôs os órgãos de cogestão de forma democrática e participativa: Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres (APM) e Grêmios Escolares, lembrando que a APM e o Grêmios Estudantil são tidos, pela norma legal como instituições auxiliares, mas que os incluímos como órgãos de cogestão. A escola também fez constar, no seu projeto de gestão, a inclusão digital de alunos, funcionários e comunidade, com atendimento em sua SAI-sala ambiente de informática, tanto para consultas em bibliotecas virtuais como para realizar busca de informações para organização de cursos e realizar a formação continuada de professores.

O texto legal, LDB 9.396/96, usa o termo “instituições auxiliares” para denominar a APM-Associação de Pais e Mestres e o Grêmios Estudantil. No sentido que discutimos, a terminologia que usamos, nesta pesquisa, é “órgãos de cogestão”, em virtude das denominações dadas pela política educacional do Estado de São Paulo.

- Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; [...]
- Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 - II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 447) a gestão democrático-participativa tem suas bases na relação orgânica, ou seja, ao formar os órgãos que contribuem

para a gestão escolar, com a participação dos professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, na conformidade estrutural de cada órgão.

Este princípio conjuga o exercício responsável e compartilhado da direção, a forma participativa da gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar. Sob supervisão e responsabilidade do diretor, a equipe escolar formula o plano ou projeto pedagógico, toma decisões por meio da discussão com a comunidade escolar mais ampla, aprova um documento orientador. Em seguida entram em ação as funções, os procedimentos e os instrumentos do processo organizacional, em que o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 458).

Nesse sentido, em relação à composição dos órgãos de cogestão, ao considerar as declarações da diretora da escola, é importante argumentar que tais órgãos são criados por exigibilidade normativa, como responsabilidade funcional da gestão escolar.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), o que temos é que a relação orgânica citada, se funda numa perspectiva de autonomia da gestão escolar e não no simples cumprimento da função normativa. Assim, consideramos que há uma percepção conflituosa da gestão escolar pesquisada ao declarar que a formação dos órgãos de cogestão foi de maneira democrática, entretanto corrobora-se com a ideia da composição participativa dos órgãos.

Consideramos os órgãos de cogestão elemento essencial na busca de uma gestão escolar democrática, ampliamos a reflexão para pensar na estrutura sistêmica da educação que, conforme Saviani (2003, p. 49) afirma que quando mais se falou em democracia no interior da escola menos democrática ela foi, e quando mais se falou em democracia, mais ela esteve articulada com a construção de uma ordem democrática.

Compreendemos que como está, o papel da gestão escolar é de cumprir as diretrizes postas pelo sistema educacional. Entretanto, caberia a ela a tentativa de exercitar sua autonomia por meio de ações que permitissem a criação de práticas pedagógicas convergentes às demandas dos sujeitos escolares – professores (as) e estudantes. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), trazem uma discussão a respeito do papel da gestão escolar, afirmando que

O princípio do planejamento justifica-se porque as escolas buscam resultados mediante ações pedagógicas e administrativas. Há necessidade, pois, de uma ação racional, estruturada e coordenada para a proposição de objetivos e estratégias de ação, provimento e ordenação dos recursos

disponíveis, definição de cronogramas e de formas de controle e avaliação. O plano de ação ou o projeto pedagógico de determinado estabelecimento de ensino, devidamente discutido e analisado pela equipe escolar, torna-se o instrumento unificador das atividades ali desenvolvidas, convergindo em sua execução o interesse e o esforço coletivo dos membros da escola. (LIBÂNIO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 460).

Na continuidade de nossa apresentação, destacamos um ponto de interesse para nossa discussão - a abertura da escola para a frequência da comunidade, nas dependências: quadra de esportes, salas de aulas para cursinhos diversificados de qualificação profissional, eventos culturais, datas comemorativas e Sala Ambiente de Informática (SAI), o que demonstra uma relação mais aberta com a comunidade escolar, com perspectivas de estimular a participação da mesma, nas instâncias de gestão da escola.

Nesse sentido, Saviani (2003, p. 48) afirma que as ações realizadas pela escola são chamadas de democrática para justificar a desigualdade que existe no sistema educacional e, por isso, o autor considera que a escola não é democrática.

[...] nós sabemos que, em relação à pedagogia nova, um elemento que está muito presente nela é a proclamação da democrática, a proclamação da democracia. Aliás, inclusive, o próprio tratamento diferencial, portanto, o abandono da busca de igualdade é justificado em nome da democracia e é nesse sentido também que se introduzem no interior da escola procedimentos ditos democráticos. (SAVIANI, 2003, p. 48).

A demonstração que trazemos, neste tópico, não pretende discutir o conceito de democracia de maneira mais ampla, porém procuramos apresentar uma reflexão para a compreensão das declarações da gestora participante da pesquisa que fala nesses termos.

4.3 Análise dos aspectos da gestão em relação à política educacional de São Paulo

Os dados coletados na aplicação dos questionários nos levaram à criação de categorias surgidas a partir dos questionamentos da pesquisa, definidas a partir das perguntas e possibilitaram a análise dos dados coletados: a concepção de gestão democrático-participativa dos participantes, relação interpessoal dos participantes, a relação entre a escola e a comunidade, a participação ativa e autônoma de todos(as) na gestão escolar, a importância ou não dos recursos da tecnologia da informação e da comunicação na prática pedagógica.

Os participantes da pesquisa demonstraram que a gestão, desde a criação da escola, evidenciou tentativas de implementar as políticas educacionais, a partir de 2010, no

atendimento das diretrizes que cada governo trouxe, o que tornou a gestão escolar tão sazonal quanto cada grupo que a governa ou determina.

Nossa tentativa foi demonstrar as concepções dos sujeitos escolares que integram o coletivo escolar – direção, professores, estudantes, agentes de organização, por meio da coleta de dados, utilizando questionários transcritos, tabulados e categorizados, e transcrição de entrevista, o que resultou num conjunto que se apresentou ora coerente ora divergente, conforme as declarações de cada participante. Temos as concepções da gestora da escola, dos(as) docentes, dos(as) estudantes, dos(as) agentes de organização escolar. Esclarecemos que também houve questionário que seria respondido pela coordenação pedagógica, entretanto não obtivemos sucesso uma vez que a professora coordenadora saiu da escola e não houve nova coordenadora por ocasião da aplicação dos questionários.

4.3.1 Concepções dos(as) Estudantes

Iniciamos pelas concepções dos estudantes – 14 (catorze) ao todo, sendo – 04 do Ensino Fundamental Ciclo II- todos do 9º ano e 10(dez) do Ensino Médio, sendo 4(quatro) do 1º ano, 03 (três) do 2º ano e 3 (três) do 3º ano.

Sobre a pergunta a respeito da atitude dos (as) gestores(as) da escola sobre como estimulavam a participação dos estudantes nas decisões em geral, 8 (oito) estudantes declararam afirmativamente que o gestor da escola estimula a sua participação e 6 (seis) estudantes responderam que não há nenhum estímulo para que atuem nas decisões da escola.

Consideramos que as respostas divergem, os números se aproximam, pois os estudantes que declararam negativamente estão próximos daqueles que declararam afirmativamente, o que nos leva a compreender que os estudantes participam mas também demonstram desconhecer pontos importantes da gestão escolar, das decisões tomadas pela gestão.

Isso denota uma necessidade, do trabalho da gestora, de investir mais na comunicação, incentivando os estudantes a atuarem no órgão colegiado do seu segmento, o Grêmio Estudantil, organizando atividades que denotam uma participação ativa de todos os estudantes, em todos os níveis de ensino que a Escola atende.

Na continuidade do questionário foram perguntados sobre a participação efetiva dos mesmos nas decisões da gestão coletiva, as respostas, de apenas 4 (quatro) estudantes confirmam a necessidade de um trabalho diferenciado para estimular a participação dos

estudantes na gestão escolar. Os outros 10 (dez) estudantes não concordam e, por isso corroboram com a falta de estímulo demonstrada na questão anterior, com o mesmo sentido.

A respeito da participação dos estudantes nos órgãos colegiados APM, Grêmios Estudantil e Conselhos, apenas 4 (quatro) estudantes declararam que participam e citam sua atuação como representantes do seu segmento, no coletivo escolar. Conforme as respostas demonstram, os outros 10 (dez), portanto mais da metade, não participam dos órgãos de cogestão, representando seu segmento dentro do conjunto da equipe escolar. Tal fato se deve às normas dos Estatutos dos órgãos colegiados citados, ou seja – APM, Grêmios Estudantil e Conselho de Classe/Ano/Série que determinam uma quantidade como representatividade de cada segmento da escola.

É importante lembrar que os órgãos APM e Grêmios Estudantil são determinados como obrigatoriamente gestora, pela política educacional do Estado, o que subentende-se uma atuação determinante no cumprimento da legislação, pela gestão escolar.

Os autores Maia e Costa (2013, p. 90) definem o Grêmios Estudantil como uma organização que representa o interesse dos educandos e que tem fins culturais, educacionais, desportivos e sociais. Por meio dele, os estudantes defendem seus interesses, conhecem seus deveres e praticam a ética e a cidadania. Complementam dizendo que

O grêmios representa um exercício político que congrega e representa os estudantes da escola. Além de defender direitos do educando, coopera para a melhoria da qualidade do ensino, dá voz aos seus principais partícipes e promove a integração e a colaboração de caráter cultural e educacional com outras instituições de caráter educacional. (MAIA; COSTA, 2013, p. 91).

Diante disso, a participação ativa e consciente do estudante, no seu órgão de representação, deve ser estimulada pela gestão da escola, no sentido de proporcionar uma formação para o despertar de consciência crítica como cidadão atuante na sociedade. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 468) é recomendável que os estudantes tenham autonomia de organização e funcionamento, evitando qualquer tutela da Secretaria da Educação ou da direção da escola, o que não ocorre, conforme já discutimos a respeito da relativa autonomia da escola, característica que estende a toda sua estrutura.

Conforme Lück (2009, p. 72) a atuação colegiada se realiza formalmente na escola a partir de órgãos colegiados, que se constituem em espaços efetivos e organizados de participação da comunidade escolar na gestão da escola.

Continuando nossa análise, sobre o conhecimento e a participação na construção do PPP, tivemos um índice alto de respostas negativas – 11 (onze) estudantes declararam que

nunca ouviram falar sobre o tema, apenas 1 (um) confirmou que conhece e participa da elaboração do PPP, 2 (dois) não fizeram nenhuma declaração sobre o assunto.

Analizamos que, tal situação vem ao encontro da ideia de que a gestão escolar não empreende esforços para que haja a participação ativa dos estudantes na construção do processo de gestão, no sentido que nos aponta Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 412-413) que afirmam que a organização e a gestão escolar se referem à necessidade de a escola ter condições e meios para alcançar os objetivos institucionais educativos, no que se refere ao comprometimento dos sujeitos escolares, por meio da atuação efetiva, e realizar a avaliação e a análise desse envolvimento nas ações coletivas da escola.

Sendo perguntados a respeito do conhecimento do conteúdo do Projeto Político-Pedagógico (PPP), a resposta coincide com a anterior, ratificando-se a argumentação sobre a importância e a necessidade da gestão democrático-participativa.

Também trouxemos uma questão sobre o conhecimento dos estudantes a respeito das metas do Plano Nacional da Educação (PNE), Plano Estadual da Educação (PEE) e do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, 13 (treze) estudantes, maioria absoluta, declararam que não sabem de nada, pois nunca foram esclarecidos, o que demonstra que a cultura alienante do estudante deve ser desfeita, no sentido de formar cidadãos com consciência crítica para compreender os processos políticos que se sucedem na sociedade brasileira e que têm conduzido a educação escolar de forma precária.

Outra questão incluída nas perguntas foram as inovações pedagógicas por meio do uso de tecnologias diversas, as respostas foram equitativas. Há indicação de falta de comunicação ou melhor entendimento nesta questão. A igualdade de indicador constatada na resposta também demonstra dúvida na referente proposta da gestão escolar em implementar um ensino com recursos tecnológicos que devem ser disponibilizados para todos os sujeitos escolares.

Na questão que pergunta, caso houvesse projetos ou os recursos existentes fossem positivos, suficientes para um melhor ambiente de estudo, apenas 2 (dois) estudantes não concordam com tal propositura, 5 (cinco) entendem que as tecnologias contribuem e os demais 7 (sete) não responderam. Nesse sentido, em consonância com a resposta anterior, onde metade dos estudantes deixam claro que a escola não tem projetos que visam ao uso das tecnologias para a inovação do processo ensino-aprendizagem, uma parte menor dos estudantes entende que tais tecnologias contribuem de forma positiva para a melhoria do ensino e favorecem uma aprendizagem mais significativa.

Essa questão nos remete a pesquisas, nessa área, conforme Moran (2000), ao asseverar que:

Muitas formas de ensinar hoje não se justificam mais. Perdemos tempo demais, aprendemos muito pouco, desmotivamo-nos continuamente. Tanto professores como alunos temos a clara sensação de que muitas aulas convencionais estão ultrapassadas. Mas para onde mudar? Como ensinar e aprender em sociedade mais interconectada? (MORAN, 2000, p. 11).

Ao refletir sobre as ideias de Moran (2000) denota-se que a ausência de expressão de 07 (sete) estudantes provoca uma incerteza a respeito da atuação da gestão escola no sentido de buscar promover a disponibilidade de recursos das tecnologias de multimídia para o estímulo a uma aprendizagem contextualizada com a realidade sociocultural dos estudantes.

Na questão que trata dos motivos pelos quais os estudantes escolheram essa escola, e considerando que 7 (sete) estudantes, metade, trazem a afirmação da relação distância/escola da sua residência, esclarece-se que a escola está situada no meio de uma grande comunidade, com uma população em torno de 20000 habitantes, sendo a única escola que atende um raio de distância de 1,5 km, os estudantes responderam que estudam nesta Escola por ficar perto de suas residências. Entretanto 2 (dois) responderam que é porque já se acostumaram com a escola e os demais 2 (dois) indicam que a relação de amizade e a credibilidade da Escola levaram-nos a decidir pela mesma.

Ao avaliarmos como importante, saber se o Grêmio Estudantil atua de forma democrática, obtivemos declarações no sentido de que a organização do conjunto estudantil é uma das condições para que essa perspectiva de gestão democrática se concretize pois os estudantes afirmaram que o Grêmio existe, conforme se confirma no Anexo 03, entretanto o mesmo não atua conforme seus estatutos. Limita-se a atuar em ações de organização de sala de aula, numa pretensa conscientização de que os estudantes devem conservar seu ambiente limpo. Declararam também que o Grêmio Estudantil atua em projetos durante o recreio, mas não são citados, inclusive dizem também que já houve atividades como a Festa da Primavera, sem, no entanto, esclarecer qual foi o objetivo e seu desenrolar. Os indicadores desta questão são demonstradas da seguinte forma: sobre a realização de assembleias- 13 (treze)- não faz assembleias, 1(um) - faz assembleias; sobre a organização de atividades – 4 (quatro) - não, organiza atividades, 10 (dez) - sim, organiza atividades, Ação premiação manter a sala limpa, Projetos em sala de aula e no recreio – não citados - Festa da primavera. O pesquisador buscou esclarecimentos da Gestão Escolar e temos a referida atividade inclusa no rol dos projetos descritos no PPP da Escola.

A respeito da participação dos pais nas atividades escolares, obtivemos como respostas, de 8 (oito) estudantes, nesta importante questão para a gestão do processo de ensino-aprendizagem, declararam que os pais participam dos seus estudos para verificar

conteúdos estudados, bem como participando de reuniões entre pais e mestres, quando convocados pela Escola. Os outros 6 (seis) estudantes responderam que, porque os pais trabalham o dia todo, eles não vão na escola, mas que verificar suas lições em casa.

Ao considerar que a escola tem função de educar de forma integral, analisamos que a participação ativa da comunidade onde se insere a escola, é fundamental e proporciona uma aderência dos sujeitos que demandam a educação escolar. Nesta direção, Maia e Costa (2013, p. 97) afirmam que

Ter clareza da representação social da escola na comunidade é fundamental para realizarmos uma prática pedagógica competente e socialmente comprometida, particularmente num país de contrastes como o nosso, onde convivem grandes desigualdades econômicas, sociais e culturais.

Ao finalizar a análise das respostas do(as) estudantes, percebemos que a gestão da escola cumpre a sua função diretora ao implementar o que estabelece a política educacional, entretanto mais esforços, devem ser envidados para a participação mais ativa dos(as) estudantes, pois, conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 469) afirmam, a gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de decisão.

4.3.2 Concepções dos(as) Agentes de Organização Escolar (AOE)

Na sequência da nossa pesquisa, foram aplicados questionários aos Agentes de Organização escolar, num total de 4(quatro) participantes, com o objetivo de conhecer suas percepções sobre a gestão escolar, sendo que os(as) AOE's deram informações relevantes para as nossas conclusões e que permitiram visualizar um ambiente participativo em permanente mudanças, na busca por uma gestão mais democrática e participativa.

A primeira pergunta foi sobre o estímulo por parte da gestão escolar aos(às) AOE's a participarem dos processos de decisão, onde apresentaram respostas em que 3(três) deles declararam que não há comunicação por parte da gestão da escola e não têm sido estimulados a participarem das decisões, apenas 1(um) AOE declara afirmativamente sua atuação.

Na sequência, a respeito da participação efetiva dos(as) AOE's nas decisões, complementando a questão anterior, os mesmos indicadores nos foram demonstrados, com 03 (agentes) respondendo negativamente e apenas 1(um) afirmando positivamente. À questão da sua participação nos órgãos colegiados, numa perspectiva de participação inclusiva na gestão escolar, por meio da atuação nos órgãos colegiados, 2 (dois) Agentes disseram que não, 1

(um) afirma positivamente sua participação e (um) diz que já participou, mas hoje não mais atua nesse sentido.

Sobre o processo de construção do PPP, se os(as) AOEes participam das reuniões para construção do mesmo, todos, os 4 (quatro) disseram que não. Destaca-se assim um contexto em que a gestão escolar tem a necessidade de realizar ações a fim de melhorar tal situação, e isto corrobora com a análise que fizemos no caso dos(as) estudantes que também demonstram a mesma situação.

As respostas para as perguntas anteriores denotam que a situação apresentada diverge na direção da nossa fundamentação, uma vez que os(as) Agentes de Organização Escolar fazem parte do núcleo técnico-administrativo e, portanto, devem participar da gestão escolar na complementariedade dos objetivos escolares, conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 472), afirmam que o seu trabalho

Trata-se da organização do trabalho escolar em função da especificidade e objetivos da escola. É o estabelecimento de condições ótimas de organização do espaço físico, de relações humanas satisfatórias, de adequada distribuição de tarefas, de sistema participativo de tomada de decisões [...].

Foi importante também, saber dos(as), AOEes assim como dos(as) estudantes, sobre o seu conhecimento do conteúdo do PPP. Houve equidade nas respostas, com 2 (duas) declarações afirmativas e 2 (duas) negativas. Também aqui temos uma demonstração igual aos estudantes. O Projeto Político-Pedagógico (PPP), por ser um item fundamental importância na condução da gestão da escola, deve ser melhor trabalhada a questão da inclusão de todos os sujeitos escolares na sua construção, uma vez que nas declarações dos(as) AOEes não constatamos nenhum dado que se referisse a uma possível ação nesse sentido.

Para saber se os(as) AOEes conhecem os Planos de Educação, tanto nacional como estadual, se eles estão inseridos dentro do PPP da escola, as declarações nos trouxeram um quadro coerente com as respostas anteriores, em que 01 (um) AOE apenas respondeu positivamente e os 3(três) demais participantes disseram que não têm conhecimento do conteúdo dos planos, o que está coerente com a resposta anterior sobre o desconhecimento do PPP, por ser um documento de gestão onde devem constar informações dos Planos Nacionais e Estaduais de Educação.

Em nossa pesquisa, o ambiente de trabalho escolar é considerado em dois aspectos que procuramos também pesquisar – o clima e o ambiente organizacional – e de onde tiramos que a concepção dos(as) AOEes sobre o seu ambiente de trabalho foi importante para demonstrar o

clima organizacional que a gestão da escola imprime no seu trabalho. Para aqueles que tal organização é agradável, disseram que há estímulo em dar opiniões, há diálogo com a gestora, o trabalho de cuidar dos estudantes é propício e há interação com os mesmos. Para aqueles que desagradam, foram apontadas as concepções de que há falta de comprometimento dentro do grupo, não há participação nos eventos, talvez em função dos horários do seu trabalho, há individualismo em detrimento de um melhor compartilhamento nos problemas cotidianos pois não há ajuda mútua.

Na concepção deles sobre o relacionamento com os demais colegas, há demonstração clara de controvérsia de opiniões em relação às questões anteriores sobre o clima organizacional e relacional. Há respostas que justificam a situação que a Escola viveu nos últimos 03 anos, uma troca constante de gestores. Afirmam ainda que o diálogo com os gestores sempre foi conciliador com respeito e confiança e que eles foram e são bons parceiros e têm bom relacionamento. Uma resposta bastante significativa e consciente sobre a importância do trabalho realizado, transcrevemos na íntegra

AOE 4: Nossa escola é muito nova, mas passamos por vários diretores e com todos tive um ótimo relacionamento e parceria.

AOE 2: A direção é nova nesta U.E., mas se mostra aberta ao diálogo e é muito receptiva, espontânea e franca. Não protela para resolver as divergências.

Como os(as) professores(as), os(as) AOE's declaram que há interação boa, uma relação amigável, tranquila, existe o respeito mútuo, onde todos convivem bem, apesar das diferenças humanas, alguns casos pontuais de não coleguismo, mas o grupo de professores são efetivos e isso torna o ambiente agradável e traz bom relacionamento com a comunidade local.

Nas duas últimas análises, parágrafos anteriores, percebemos que há justificativas pela situação de rotatividade gestora que a escola tem sofrido, bem como tivemos declarações de que há manifestações pessoais que desagradam, nas relações entre si. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 473), afirmam que a estrutura organizacional e o cumprimento de cada membro da equipe constituem elementos indispensáveis para o funcionamento da escola e que deve haver um mínimo de divisão de funções que faz parte da lógica educativa, sem comprometimento da gestão participativa. Assim, a ausência da diretora, na gestão escolar pode causar desvios tanto no cumprimento de funções essenciais como também conflitos entre os sujeitos escolares, como podemos perceber nas declarações dos participantes.

Os(as) AOE's são sujeitos que têm relação direta e constante com todos os outros, no cotidiano escolar. Nas relações com os(as) estudantes, os(as) AOE's disseram que tentam ser profissionais, mas sem esquecer as fragilidades humanas de cada um, buscando ajudar no que estiver ao seu alcance, sempre pensando no bem comum; sentem melhoras nos últimos 2 anos. Os (as) estudantes são mais amigáveis, antes eram mais rebeldes e agressivos. O tempo de permanência na U.E. contribui para que haja mais reconhecimento por parte dos(as), mesmo percebendo que têm famílias com problemas sociais, econômicos e de relacionamento interno. Citamos na íntegra a declaração de uma Agente que denota uma característica da sua função, promovendo distanciamento no relacionamento com os(as) estudantes.

AOE 4: No meu caso como Gerente de Organização Escolar, (cargo que substituiu o antigo secretário de escola por estar em extinção), tenho pouco contato com os alunos, mas tenho um bom relacionamento com eles.

Em referência aos pais responderam que buscam atender a todos e todas com receptividade, mostrando a importância dos pais para um melhor rendimento do aluno sendo que a união entre pais e escola é fundamental para o crescimento da criança. Entretanto, são poucos os pais interessados pelo desenvolvimento escolar dos alunos, os que participam são educados para com os funcionários, sendo uma extensão do respeito que os alunos demonstram conosco. Há pais trabalhadores com pouco tempo para envolver na vida escolar dos filhos. São poucos que frequentam as reuniões. A comunidade, em geral, se interessa pela Escola e frequenta reuniões e atividades, principalmente nos finais de semana, o que gera uma relação mais estreita com os sujeitos escolares, os funcionários da escola afirmam ainda que procuram fazer o máximo possível para contribuir para uma boa relação e crescimento da comunidade.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 413) apontam para duas maneiras de ver a gestão educacional na escola.

Na perspectiva neoliberal, pôr a escola como centro das políticas significa liberar boa parte das responsabilidades do Estado, deixando às comunidades e escolas, a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais. Já na perspectiva sócio-crítica, a decisão significa valorizar as ações concretas dos profissionais na escola que sejam decorrentes de sua iniciativa, de seus interesses, de suas interações (autonomia e participação). Em razão do interesse público dos serviços educacionais prestados, sem, com isso, desobrigar o Estado de suas responsabilidades.

No sentido da citação anterior, analisamos que a primeira perspectiva citada é denotada pelas declarações dos(as) participantes uma vez que não se percebe uma interação entre os sujeitos escolares no sentido de que as decisões não valorizam o trabalho profissional.

Em todos esses aspectos apresentados na concepção dos agentes de organização escolar, as declarações que demonstram que a participação de todos (as) tem sido destacada como ponto essencial para a organização do trabalho escolar que atenda as demandas de todos (as), corroboram com as ideias de Maia e Costa (2013) apontam que a base da gestão democrática e participativa é tomar decisões originalmente e apropriadas, nos diversos contextos do cotidiano escolar e consideram que todos (as) são educadores, dentro da escola.

A tomada de decisão de forma original e própria para cada contexto é a estratégia mais relevante na gestão democrática. Não há estratégias prontas e acabadas que possam facilitar o trabalho, é necessário que haja um debate interno na busca de um consenso entre educadores docentes e não docentes, educandos e comunidade escolar. Assumir papéis de atores protagonistas na construção do PPP é o grande objetivo de educadores e educandos e da comunidade escolar na gestão coletiva e emancipadora. Esses papéis são representados pela interação contínua da comunidade escolar por meio da linguagem socialmente entendida de e aceita. Isso significa a interação entre a aprendizagem e a construção individual de cada partícipe. (MAIA; COSTA, 2013, p. 74.)

O grupo de participantes trouxe-nos uma visão do contexto do trabalho da gestão da escola em que demonstram uma dinâmica crescente de aprimoramento, onde se considera a alternância de lideranças na função de diretoria da escola. Há, entretanto, dissonância entre as declarações de alguns AOE's. e as declarações de professores(as), no que se refere a posturas democráticas e inclusivas para uma gestão participativa.

4.3.3 Concepções dos(as) Professores(as)

O terceiro participante da pesquisa foram professores (as) que compuseram um perfil interessante e articulado. Foram 10 professores (as), todos(as) têm cargos efetivo(as), sendo 1 (um) de cada disciplina, exceto em História e Ciências que foram 2 (dois) e suas respectivas demais habilitações indicadas entre parênteses, assim distribuídos: Química (Física), Ciências (Biologia, Química), Arte, Inglês, Português/Inglês (Pedagogia), História, Matemática (Administração, Pedagogia), Ciências, Biologia e Física (Pedagogia), Língua Portuguesa (Inglês).

Iniciamos tratando do mesmo assunto, assim como em todos os outros participantes. A pergunta inicial foi, no intuito de compreender se os sujeitos pesquisados são estimulados pela gestão escolar a participarem das decisões, sendo que os(as) 10 (dez) professores(as) foram unânimes em declarar positivamente, demonstrando sintonia com a gestão escolar.

Na sequência, complementando a pergunta anterior, para saber se eles e elas participam nas decisões coletivas, a resposta foi igual, declarações coerentes.

Sobre a participação nos colegiados ficou demonstrado que, apesar de participarem das decisões, professores e professoras não atuam nos órgãos de cogestão de forma unânime, pois as respostas se justificam, assim como nos demais participantes que também tivemos esta situação, em função dos Estatutos dos referidos órgãos que determinam os números mínimos de componentes. Assim, temos 4 (quatro) professores(as) que disseram que não participam e os demais, 10 (dez) afirmaram que sim, participam e declararam que: 6 (seis) são do Conselho de Escola, 7 (sete) da APM, 1 do Conselho de Classe/Série/Ano. Observe-se, entretanto, que os docentes são obrigados a participar do Conselho de Classe/Série/Ano, uma vez que faz parte da função docente a reunião do seu coletivo para análise de resultados bimestrais e decisões sobre reformulação nas práticas pedagógicas, mediante os resultados. Nesse sentido, essa última resposta deve ser incluída para os demais sujeitos pesquisados, ou fica ainda, a compreensão de que os(as) professores (as) não consideram que esse Conselho seja um órgão de cogestão.

Notamos que essas respostas diferenciam dos participantes estudantes e agentes de organização porque há que se considerar que o número de professores(as) é maior que aqueles e, conseqüentemente, a sua proporcionalidade representativa, nos órgãos de cogestão.

Perguntamos sobre a participação em reuniões para construção do processo de elaboração do PPP e obtivemos respostas positivas de 11 (onze) professores(as), porém outros 3 (três) participantes responderam que não, não apresentando justificativa ou quaisquer esclarecimentos. Essa pergunta tem continuidade, na questão que ratifica o conhecimento do conteúdo do PPP, obtivemos respostas afirmativas positivamente de todos os(as) professores(as), ou seja os 14 (catorze) participantes.

Na direção das respostas obtidas até aqui, envolvendo a categoria da gestão participativa, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) afirmam que os(as) professores(as) devem participam e conhecer toda a estrutura de funcionamento da escola a fim de reconhecerem-se como sujeitos escolares capazes de desenvolver práticas pedagógicas significativas, perante as demandas dos(as) estudantes.

A nosso ver, o exercício da profissão ganha mais qualidade se o professor conhece bem o funcionamento do sistema escolar (as políticas educacionais, as diretrizes legais, as relações entre escola e sociedade, etc) e das escolas (sua organização interna, as formas de gestão, o currículo, os métodos de ensino, o relacionamento professor-aluno, a participação da comunidade etc) e se aprende a estabelecer relações entre essas duas instâncias. [...]

Há, todavia, outra importante tarefa, nem sempre valorizada: *participar de forma consciente e eficaz nas práticas de organização e gestão da escola*. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 411-412, grifo do autor).

Assim como nos demais participantes da pesquisa, referimo-nos ao conhecimento sobre a inclusão das metas dos Planos Nacional e Estadual de Educação dentro do PPP, também obtivemos a resposta afirmativa positivamente de todos os 14 (catorze) sujeitos pesquisados.

Quando perguntamos se há desenvolvimento de projetos visando inovações pedagógicas, pois se considera que a Escola tem tais recursos, o cenário de respostas muda, sendo que 13 (treze) professores(as) disseram que sim e apenas 1(um) disse que não. Nesse sentido, confirma-se a pesquisa quantitativa representada no Anexo E (Ficha descritiva da Escola).

Nas respostas das perguntas anteriores, corrobora-se com as ideias de Almeida (2006, p. 208) ao afirmar, em suas pesquisas, que reflete sobre a prática pedagógica com o uso das tecnologias da informática

Com o propósito de compreender a formação de professores para a inserção do computador na prática pedagógica e respectivas consequências, foram identificados indícios de transformações na prática docente e influências no cotidiano da escola. Para isso, escolas abriram suas portas e salas de aula, educadores falaram de suas práticas pedagógicas, dos avanços, limitações e potencialidades propiciados pelo uso do computador.

Numa tentativa de compreender os efeitos do uso dos recursos disponíveis, de tecnologia da Escola e se estão disponíveis a todos(as), perguntamos se tais elementos contribuem para que haja melhoria constante do trabalho docente. Obtivemos resposta de que apenas 1 (um) professor(a) disse que não contribui, porém os demais deram respostas, assinalando que os projetos em que são utilizados os recursos disponíveis, há melhoria nas práticas de ensino. Transcrevemos algumas respostas que ratificam o que denotamos –

Prof. 2: As aulas mais dinâmicas onde os alunos conseguem interagir, fazer uso da linguagem e da escrita, tornando o ensino aprendizagem mais relevante.

Prof. 6: A participação em projetos como a sustentabilidade que contribui para a formação cidadã do aluno e o torna participativo na comunidade escolar.

Prof. 10: As aulas se tornam mais atrativas, despertando o interesse, onde a interação é positiva para o sistema ensino/aprendizagem.

Prof. 1: Vejo bom uso dos recursos financeiros nas escolas que leciono.” [o professor citou outras escolas, uma vez que não trabalha somente na escola pesquisada] – “PROEMI - Sustentabilidade - Formação em ATPC, planos de ação a partir dos índices da escola, Projeto Cidadania, sustentabilidade, Desafios de Leitura.

Na sequência dessas respostas, buscamos fundamentar de acordo com as ideias de Almeida (2006) ao afirmar que é preciso uma formação inicial e continuada para alcançar melhor aproveitamento pedagógico dos recursos tecnológicos ora citados, bem como refletindo criticamente também sobre as possíveis posturas dos estudantes.

Poderia pensar apressadamente que basta esperar pela nova geração de educadores, representada pelos alunos que estão hoje nas escolas com essa visão crítica e tudo estaria resolvido. Eles deterão o domínio sobre a tecnologia, da mesma forma que hoje as pessoas dirigem os carros ou se comunicam pelo telefone. Quando essa geração chegar aos postos de trabalho das escolas, estas já estarão permeadas pelas TIC, mas isso pode não ser o bastante. As TIC podem ser usadas tanto para a reprodução do conhecimento e dominação do homem como para sua emancipação. (ALMEIDA, 2006, p. 209).

A fim de perceber as concepções dos(as) professores(as) sobre os papéis e responsabilidades quanto ao uso de recursos financeiros e a prestação de contas, obtivemos respostas diversas que demonstram que a gestão escolar assume e se dedica a essa parte da administração com zelo, probidade, transparência e busca estimular a participação deles. Para ilustrar e demonstrar essa concepção transcrevemos algumas respostas congruentes e divergentes –

Prof. 1: Em alguns momentos vejo papéis destinados aos professores, porém, sem auxílio para realização.

Prof. 2: É feita de forma organizada, responsável, transparente e com ética.

Prof. 3: Há diálogo com a equipe de professores sobre as decisões tomadas, é sempre esclarecido sobre os recursos financeiros e prestações de contas.

Prof. 4: Sobre os itens acima tomamos conhecimento de uma forma clara e explícita; geralmente tomamos conhecimento em ATPCs.

Prof. 6: Como membro da APM contribuo para a transparência no uso de recursos financeiros e a gestão é muito responsável na prestação de contas. Todas as compras são informadas nas reuniões para toda a comunidade que delas participam.

conforme declaração de outro(a) professora), nesse caso, os materiais são adquiridos após consulta sobre a necessidade dos mesmos, em cada setor da escola.

Houve ainda uma justificativa de que a gestora atual é nova na Escola, entretanto ela está atendendo com presteza e afinco sua função. Assim como nas declarações dos(as) AOE's, os(as) professores(as) também apresentam justificativas das várias gestões que passaram pela Escola e que todas sempre desempenharam seu papel com responsabilidade e traziam para o coletivo suas explicações, prestações de contas. Outro destaque é que a Escola recebe verbas estaduais e federais e o seu uso sempre foi com a participação conjunta de todos e todas, do coletivo escolar e pais de estudantes.

A questão importante e que demonstrou concepções divergentes e congruentes entre os participantes é sobre a perspectiva da gestão democrática, onde se pediu para que eles descrevessem suas impressões e pensamentos, e se essa forma de gestão favorece ou não, bem como quais resultados podem ser indicados. As respostas trazem um quadro que demonstra preocupação pois alguns declararam que falta adesão da sociedade na gestão da educação, não vendo real participação nas decisões da escola, nem ao menos no que se refere aos próprios filhos, não há integração entre escola e sociedade e por mais que a escola tente, a sociedade não se envolve. Uma resposta que trazemos na íntegra mostra uma concepção que desperta interesse e visualiza um quadro de compreensão conceitual –

Prof. 2: Na gestão democrática todos os setores da escola e a comunidade externa contribuem com sua habilidade para resultar em uma ação mais qualificada. A ação conjunta e participativa favorece a construção do conhecimento e a construção da organização escolar.

Há também respostas ratificando a importância da gestão democrática como forma de conseguir melhores resultados na aplicação dos Planos de Trabalho elaborados pelo coletivo escolar. Ainda como fator de aproximação dos alunos e a escola, deixando-os mais dispostos e felizes dentro do ambiente escolar vivenciando e participando de maneira mais efetiva em todos os projetos e atividades voltadas para a aprendizagem. Uma gestão democrática onde acontece o compartilhamento das ações e decisões podem resultar em uma melhor aprendizagem.

Numa leitura mais compreensiva das respostas dos participantes, denota-se que há, de forma implícita, demonstração de um certo cansaço no que se refere à responsabilização dos(as) professores(as) para o exercício de suas funções, certo cansaço e até desânimo frente às cobranças do sistema central, que é muito centralizador e pede respostas imediatas, e que os tornam menos conectados com a necessidade de uma participação espontânea, sendo necessária a intervenção da gestora para que haja atuação efetiva nesse sentido.

A concepção dos(as) professores(as) sobre a gestão democrática demonstra estar relacionada com a participação de todos os sujeitos da comunidade escolar, entretanto não há manifestação demonstrando que a gestão democrática vai além da participação, não deve ser uma atitude determinada, normativa, é preciso que haja iniciativas, exercendo a autonomia, no sentido de inovar as maneiras de organizar o trabalho escolar. Isto posto, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 416) ao afirmar que

[...] todos(as) precisam saber como e porque são tomadas decisões no âmbito do sistema de ensino, como a direção da escola lhes transmite tais decisões e como estas expressam relações de poder, ideias sobre o tipo de aluno a ser educado, formas de avaliação e controle do trabalho escolar.

A transcrição de mais algumas respostas se faz necessária pois dá uma visão geral das concepções sobre a gestão democrática:

Prof. 7: Até o presente momento vejo que a gestão democrática é eficiente, visto o envolvimento da comunidade escolar no seu efeito pedagógico e administrativo. É efetiva a contribuição dos estudantes e suas famílias no resultado.

Prof. 8: Acredito que a gestão democrática é muito rica para o desenvolvimento escolar, uma vez que conta com a participação de todos os envolvidos como gestão, pais, alunos, professores, funcionários e comunidade.

Prof. 9: A gestão democrática participativa é de extrema importância para que a comunidade escolar seja ouvida e possa participar com ideias para o bom desenvolvimento das atividades escolares.

Prof. 105: A gestão é realmente democrática, trabalha o conselho de escola com a participação de diversos membros como: gestão escolar, professores, alunos e pais (comunidade) reunindo-se periodicamente para a tomada de decisões em favor do bom andamento da vida escolar e comunitária.

Percebemos, nestas declarações que o conceito de gestão democrático-participativa não corrobora com nossas fundamentações, denotam percepção normativa impressa pela política educacional implantada.

A respeito da categoria que trata essa, gestão democrático-participativa, com fulcro em Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) o que acontece na escola, talvez seja uma tentativa de organização do trabalho tendo como fundo um misto da concepção sociocrítica com a concepção democrático-participativa. Mediante as respostas obtidas, percebe-se que há percepção imediata sobre a gestão democrático-participativa, entretanto não há demonstração clara da gestão sociocrítica estudada pelos autores citados.

Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito por professores, alunos, pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração.

[...]

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões coletivamente, cada membro da equipe assumida sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 445, 447).

Assim como ocorreu com os estudantes, também perguntamos aos(as) professores(as) a respeito dos impactos, no seu trabalho, em relação ao uso das tecnologias digitais atuais, bem como no processo de ensino-aprendizagem, na perspectiva do coletivo escolar, solicitando que indicassem projetos (títulos) e recursos, espaço/tempo para isso. Há uma concordância geral com tal proposta e foram apresentadas ideias diversificadas em função do contexto multidisciplinar do currículo escolar, como por exemplo:

Prof. 1: Como leciono uma disciplina que muitas vezes não é fácil visualizar as transformações e interações, o uso das tecnologias digitais favorece a aprendizagem. Também utilizo as tecnologias digitais para experimentos que não consigo realizar em sala.

Prof. 2: Manter os alunos concentrados está cada vez mais difícil, com o uso da tecnologia de forma organizada e com limites é mais fácil ampliar os conhecimentos e ter uma aprendizagem efetiva e rápida.

Prof. 3: Não há computadores para todos os alunos, o que dificulta o trabalho, há projetos, pois nas aulas de arte sempre há possibilidade de uso (pesquisa de imagens, vídeos sobre os espetáculos...).

Prof. 4: A utilização das tecnologias digitais atualmente em facilitado o trabalho do professor quanto à melhoria da qualidade do ensino. Os recursos didáticos ajudam o professor a chamar a atenção de alunos dispersos ou a motivar aqueles com maior facilidade. Geralmente falta espaço e tempo para o uso da sala de informática.

Prof. 5: Na minha matéria, Inglês, o impacto da tecnologia é bem grande. Os alunos podem ouvir e assistir os clips de músicas, ouvir os falantes nativos e perceber a importância de se aprender o Inglês. Infelizmente agora em nossa escola, o número de computadores foi reduzido (só quinze tem internet e perdemos a sala de vídeo, pois se tornou a sala de leitura e temos pouco acesso a ela devido ao número de atividades que são feitas lá.

Prof. 6: A escola implantou algumas salas com recursos tecnológicos e no meu caso utilizo com frequência porque a disciplina de História se torna muito atrativa, quando utilizamos recursos com atividades na sala de informática ou com documentários e filmes.

Prof. 8: Penso que a tecnologia é essencial quando bem utilizada para o desenvolvimento dos conteúdos Escolares. Vivemos em um mundo que está conectado, sendo assim, precisamos adaptar a nossa prática à realidade atual. Contamos em nossa escola com sala de informática e recursos multimídia.

Temos declarações que explicitam a realidade sobre os recursos disponíveis, denotando que a possibilidade trabalho interdisciplinar como solução para o problema da falta de máquinas para todos os sujeitos docentes e discentes. Há declarações de uso de softwares para experimentos que não se consegue realizar em sala de aula, ou seja, simuladores virtuais, como nas aulas de química, arte, matemática, física etc. Os projetos contribuem nas aulas de arte com o uso de imagens e vídeos sobre espetáculos, por exemplo. Como o espaço da sala de informática é reduzido, pois a sala de vídeos tornou-se a Sala de Leitura (biblioteca), a gestão pode instalar, com verbas do Programa Ensino Médio Inovador (PROEMI) do Ministério da Educação (MEC), aparelhos de multimídia com internet em algumas salas de aula, onde se trabalha com projetos interdisciplinares que favorecem o uso dos recursos, ampliando os espaço/tempo existentes.

Compreendemos que os(as) professores(as) concordam que as tecnologias digitais, se bem utilizadas e de maneira organizada contribuem para um melhor ensino e aprendizagem. Tal conclusão vem de encontro das ideias de Almeida (2003, p. 114-115) que demonstram preocupação com a formação dos professores ao afirmarem que

Há que se empregar nas ações de formação todos os recursos disponíveis, inclusive as TICs, tendo em vista a criação de comunidades colaborativas que propiciem aos educadores a tessitura de suas próprias redes de inter-relações humanas e de conhecimentos, cuja trama indica a construção de uma sociedade solidária e mais humanitária. O fator primordial para a

criação de comunidades e cultural colaborativas de aprendizagem é a qualidade da interação, quer presencial, quer a distância, cujas articulações podem ser viabilizadas a partir da formação continuada e em serviço do educador.

A última pergunta feita aos (às) professores(as) foi sobre a sua concepção a respeito do seu papel como elo de ligação entre a escola e a sociedade. As respostas que obtivemos demonstram consciência da sua importância na formação dos(as) estudantes e declararam que seu papel principal como professores, além de transmitir conhecimento, é dar início ao aprendizado da cidadania. Buscam, em suas aulas, contribuir para a formação dos alunos para sua inserção na sociedade. Para isso, assinalam que é importante um maior contato com os pais. Outros ampliam essa ideia dizendo que o seu trabalho intelectual é transformador e tem o objetivo de proporcionar às crianças uma educação de qualidade formando uma sociedade melhor. Denota-se que têm consciência e trabalham cotidianamente, utilizando seus conteúdos curriculares, numa tentativa de mostrar, por exemplo, a evolução na história da humanidade. Mostram a concepção de que seu papel de professor é ser o elo de ligação entre a escola e a sociedade fundamental e imprescindível uma vez que pode ser formador de opinião e orientador do estudante em todos os sentidos, pois o professor motiva o aluno e, muitas vezes é ele que percebe seus problemas (inclusive os de saúde) é o professor que orienta os pais e que prepara os novos trabalhadores da comunidade no qual o aluno está inserido.

Afora esses comentários, temos ainda que o papel do professor é muito importante para a sociedade, principalmente nos dias atuais com o uso de tecnologias por parte dos alunos que recebem muitas informações de fontes, muitas vezes falsas. Cabe ao professor encaminhar e muitas vezes mostrar ao aluno caminhos a seguir e dar informação que é essencial nos dias de hoje. Entender que o seu papel é de mediador no processo ensino-aprendizagem, estimulando os(as) estudantes a alcançarem os objetivos cada vez mais evoluídos, e que isso surtirá efeito no futuro da sociedade, para além dos conteúdos escolares como articulador, referência cidadã, ética e atuação política, estimulando o (a) estudante a refletir sobre seu papel social, atuar como agentes transformadores sociais.

Mediante as respostas dos(as) professores(as) percebe-se que a dinâmica da gestão da escola tem indícios de mudanças, acentuadamente, em busca de melhorias, e lembram ainda que houve uma rotatividade de gestores(as) desde 2010 e que, no entanto, o clima e o ambiente organizacional da escola proporciona bem estar a todos e todas, pois são estimulados a buscar sempre as melhores formas de ensinar, desenvolvendo o conteúdo

curricular, em cada disciplina de maneira profícua, buscando a eficácia, eficiência e efetividade da aprendizagem.

Os(as) professores(as) demonstram, em nossa compreensão, que a gestão escolar é um conjunto de ações realizadas por todos(as) que ali convivem e que demandam formação educacional. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 423), ao se referirem às características que determinam a eficácia da escola afirmam que

[...] a liderança organizacional, a articulação curricular, a estabilidade profissional do corpo docente, os programas de formação continuada, a participação dos pais, a boa imagem da escola na comunidade e o apoio das autoridades são fundamentais e reforçam a ideia de que a qualidade do ensino depende de mudanças no âmbito escolar.

4.3.4 Concepções da Gestora da Escola

À gestora da escola também foi aplicado um questionário que a mesma respondeu com interesse, de forma detalhada, os passos, as intencionalidades, os princípios com que trata a gestão da escola, que entende ser numa perspectiva democrático-participativa, considerando o coletivo escolar em todas as dimensões da gestão – administrativa, pedagógica, financeira, patrimonial.

A gestora tinha cargo efetivo, trabalhou entre as datas de janeiro/2003 até agosto/2011, quando foi transferida para outra unidade, a escola ficou por conta de um gestor substituto até o momento em que acontece um concurso público, no ano de 2016 quando chega nova diretora gestora com cargo efetivo que dirige a escola até julho/2018, quando também se transfere para outra cidade, momento em que chega nova gestora e que está até hoje no cargo. O início da pesquisa acontece a partir da atuação da primeira gestora efetiva citada no parágrafo inicial.

Compreendemos que a situação da rotatividade de gestores (as) citada por professores(as) e Agentes de Organização Escolar, causou descontinuidade no processo de organização da escola, pois a presença da liderança contribui para o encaminhamento de ações que podem ser decisivas para a construção de um ambiente de aprendizagem efetivo, gerando resultados positivos para o alcance dos objetivos definidos no Projeto Pedagógico da escola.

Nessa direção, nossas ideias corroboram com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 435), ao afirmarem que a escola é uma instituição educativa que contempla a aprendizagem escolar,

a formação da cidadania e a de valores e atitudes e o sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos meios e procedimentos que propiciam os objetivos.

A gestão escolar não pode prescindir de nenhum sujeito profissional da educação, pois o processo de trabalho que realizam leva à consecução dos objetivos definidos no PPP, o desempenho das práticas pedagógicas se dá numa ação coletiva, com a presença constante e efetiva de todos(as).

As perguntas iniciam com questões referentes à atuação da gestora nas decisões, na forma da gestão coletiva, bem como se a mesma estimulava, organizava e participava dos órgãos colegiados. A gestora respondeu afirmativamente, e declarou que assim que entrou na escola, procedeu à continuidade da formação do Conselho de Escola, do Grêmio Estudantil, da Associação de Pais e Mestres (APM), ainda atuava efetivamente no Conselho de Classe/Série/Ano, iniciados no ano de 2010 quando a escola era dirigida por uma professora gestora não efetiva e designada pela Diretoria de Ensino da Região de Franca. A gestora participante da pesquisa declarou que considerava de suma importância os órgãos de cogestão e que eles possibilitam a realização da gestão democrática, pela garantia da participação dos membros representativos de cada segmento, possibilitam o diálogo, a reflexão conjunta e a tomada de decisões coletivas. A atuação da gestora deve voltar-se para o estímulo à participação, o envolvimento dos sujeitos escolares e garantir que o processo, que as decisões ocorram de forma transparente, democrática visando sempre a educação de qualidade e a construção da cidadania.

Nas declarações da gestora participante, apreendemos uma perspectiva de gestão democrática fundada na participação e não declara o que entende e qual sua percepção sobre a gestão democrática, no sentido que discutimos em nossa tese, conforme já descrevemos e, neste sentido, corroboramos com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) ao afirmarem que é possível resistir às formas tradicionais, bem como criar inovações na gestão escolar, pelas ações dos gestores.

Considerando os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola para promover a apropriação do saber em vista da instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar, como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 450).

Ainda, nas ideias de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 451), a participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Assim, compreendemos que a gestão da escola pesquisada não tem tal autonomia, por ter responsabilidade no cumprimento das diretrizes estabelecidas pela gestão central do sistema, o que compromete a ideia de gestão democrática no sentido que os autores afirmam, ou seja, a escola não pode criar o seu sistema de gestão próprio.

Sobre a autonomia escolar, trazemos também as ideias de Alonso (2003, p. 85), que se expressa sobre o assunto, afirmando

[...] que a expressão autonomia escolar deve ser compreendida sempre em termos relativos, por tratar-se de uma unidade dentro do sistema mais amplo, ao qual está intimamente ligada, seja em termos estruturais ou funcionais; portanto, mesmo reconhecendo a identidade de uma escola ao permitir que ela apresente o seu Projeto Político Pedagógico, o sistema escolar estabelece condições e limites para a sua execução.

Ao ser questionada se ela estimulava e atuava, participando em reuniões para a elaboração do PPP, responde que sim, participa nas diversas reuniões que ocorrem durante o ano, sempre motivando, proporcionando reflexões, avaliações, definindo, junto com o coletivo as metas e os percursos a serem realizados para que as mesmas fossem alcançadas. Para isso, ela descreveu que a construção do Projeto Político-Pedagógico, se iniciou quando a Escola tinha apenas um ano de inauguração. Começou partindo de uma pesquisa realizada com os diversos segmentos escolares (alunos, pais, professores, funcionários) que responderam ao questionamento: *da escola que tinham e qual escola que queriam ter*, e aí foi possível identificar as fragilidades, as potencialidades e os sonhos a serem construídos. A gestora continua declarando que, partindo da tabulação dos dados e apresentando os resultados aos diversos segmentos, iniciou-se o processo de construção do Projeto Político-Pedagógico da Escola, com a elaboração dos projetos educacionais. Ao propor a adesão ao Programa do Ensino Médio Inovador (PROEMI), do MEC, a equipe concordou, o que muito contribuiu com a realização de atividades, promovendo o despertar do protagonismo juvenil nos(as) alunos(as), desenvolvendo o sentimento de pertencimento ao espaço escolar, diminuindo a depredação do patrimônio escolar e aumentando a participação da comunidade nas ações da escola, uma vez que a escola recebeu recursos financeiros para a aquisição de materiais e aparelhos de recursos tecnológicos midiáticos e de laboratório.

Sobre a resposta anterior, a gestora, de forma implícita, demonstra que, no que se refere à responsabilização que a centralização do sistema gestor da política educacional, sofre uma sobrecarga para o exercício de suas funções, por vezes até um cansaço frente às cobranças do sistema central, que pede respostas imediatas, que a torna menos conectada com a necessidade dos sujeitos escolares, deixando de buscar o estímulo a uma participação espontânea da comunidade escolar como um todo.

Na continuidade do questionário, a gestora respondeu sobre o seu conhecimento do conteúdo do PPP, respondendo também afirmativamente, descrevendo sobre a relação do seu trabalho de gestora com o PPP, pois o utiliza como documento fundamental para a condução da organização do trabalho escolar. Ela declarou que, na sua concepção, a equipe gestora precisa atuar efetivamente para que o PPP seja um instrumento vivo e eficaz da gestão escolar e que possibilita sua realização eficaz. Declarou também que este instrumento de gestão precisa ser revisto sempre, num processo de ação x reflexão x ação, avaliando para corrigir rumos, possibilitando o fortalecimento, estimulando a participação dos atores envolvidos nas ações para melhoria dos resultados de avaliação e rendimento pedagógico dos alunos.

Estas declarações não mostram qual é a sua percepção de gestão democrática, tão somente demonstram que a participação dos sujeitos escolares é importante. Nesse aspecto, Maia e Costa (2013, p. 93) dizem que, para que haja articulação, interdependência, reciprocidade e dinamicidade na construção coletiva do PPP, é de extrema importância o papel articulador do diretor e da equipe pedagógica nesse processo.

Sobre o seu conhecimento das metas do PNE-PEE - e da Escola, dentro do PPP, ela anuiu, descrevendo que a forma de utilização das metas definidas no PPP da escola se dá por meio do estímulo às participações de todos e todas e na organização e implementação de ações e projetos, também constantes no PPP. As reuniões de Planejamento e Replanejamento do início do ano são fundamentais para olhar para as ações realizadas e os resultados atingidos no ano anterior. Os dados possibilitam a reflexão, avaliação e replanejamento de ações para o novo ano, a fim de envolver os responsáveis na execução, acompanhamento, monitoramento das ações e do compromisso com as metas a serem atingidas.

Também se denota de forma positiva, em suas declarações que há aplicação dos princípios constitucionais da gestão pública, preconizados pela Constituição Federal do Brasil, ou seja - os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, estão presentes na prática cotidiana para cumprimento da legislação, no tratamento igualitário das pessoas, na conduta coerente diante das situações problemáticas a serem resolvidas, agindo de forma transparente, com vistas para o bem comum, a fim de atingir

sempre os melhores resultados. Citou ainda que dificuldades sempre aparecem, uma vez que a escola, como instituição educativa carece da boa vontade dos profissionais que demandam seus serviços.

A respeito da gestão democrática, nos termos que analisamos em nossa tese, não basta cumprir as determinações legais, pois são oriundas de discussões em torno de modelos conservadores e atrelados a concepções centralizadoras em administração e não em gestão escolar, conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 435) esclarecem que certos princípios da organização escolar originam-se de experiências administrativas em geral; todavia, têm características muito diferentes das das empresas industriais, comerciais e de serviço. Daí entendemos que a escola objetiva a educação e a formação de pessoas, seu trabalho se caracteriza pela interação, pela relação interpessoal, num ambiente de envolvimento coletivo.

Na conformidade dessas ideias, corroboramos com Maia e Costa (2013, p. 93) que dizem que é necessário reconhecer sua concepção de gestão.

Como já dissemos anteriormente, o trabalho escolar reflete a concepção da gestão a que a escola está atrelada. Assim, cabe refletirmos sobre a forma de promoção dos trabalhos coletivos, como o enfrentamento da cultura autoritária e da estrutura verticalizada que a escola está enraizada. Daí a necessidade da articulação do diretor e da equipe pedagógica na construção do PPP, a fim de proporcionar condições básicas para a democratização do saber e a ampliação da participação da comunidade nos rumos da prática escolar.

O envolvimento do diretor da escola implica na atitude de assumir sua autonomia criativa, como já discutimos anteriormente.

Em outra resposta, a gestora declarou que há projetos em desenvolvimento, para buscar inovações pedagógicas, em consonância com as prescrições legais para implementação da política educacional, e que sua participação nesses projetos se dá além da participação nas ações de planejamento, acompanhamento durante a execução, também na busca de parcerias, aquisição de produtos e materiais acessíveis, com menor custo e maior benefício para atendimento das ações propostas.

Uma observação importante é que os projetos a que se refere, em parte são estabelecidos pela gestão central da Secretaria da Educação, pois fazem parte da política educacional implantada. Outra parte, são projetos sugeridos e desenvolvidos pelos(as) professores(as) como já declarados pelos mesmos em suas respectivas respostas.

A gestora participante afirma que essa atuação tem impactado positivamente, porém com algumas dificuldades, no trabalho da gestão da escola, de maneira que seu envolvimento

e engajamento nas diversas ações possibilita ter noção geral sobre o trabalho desenvolvido, bem como a articulação entre os membros participantes dos diversos segmentos (professores, funcionários, alunos e pais), a integração, o envolvimento e o incentivo no desenvolvimento das práticas planejadas em conjunto. Ela continua, descrevendo que concebe a gestão democrática como uma perspectiva gestora que favorece o alcance de resultados, e aponta

Gestora - [...] que os diversos indivíduos (pais, alunos, professores, funcionários, gestores) sendo participantes, colocando a "mão na massa", pensando juntos, decidindo juntos, acertando e corrigindo erros, traz ao grupo confiança, cooperação, melhora a afinidade, porque o problema não é de um, é de todos e juntos constroem uma realidade melhor. Outro ponto abordado pela gestora foi que, no início da gestão, os problemas de vandalismo eram muitos, após começar a trabalhar de em conjunto com todos os sujeitos escolares, em que todos começaram a se envolver, diminuíram as ações de depredação, e conseqüentemente desenvolveu-se o sentimento de pertencimento do local possibilitando atingir melhores resultados educacionais.

Neste parágrafo, a gestora ainda não deixa claro qual é a sua concepção de gestão democrática e não fornece informações de que forma se deu o trabalho em conjunto com todos e todas, bem como o despertar da consciência de valorização da escola e o “sentimento de pertencimento” que a gestora declara na resposta anterior. Nesse sentido, corroboramos com Maia e Costa (2013, p. 94) ao explicitarem a ideia de que tal atitude parte do esclarecimento sobre a concepção de mundo que a comunidade tem, a sua prática deve refletir esse esclarecimento de forma que dela sejam selecionadas as teorias que orientam essas ações desenvolvidas.

Em nossa tese, a gestora deve se posicionar, explicitamente, de tal forma que estimule a comunidade escolar a demonstrar a valorização da escola por meio de ações presenciais mas, permanentes, tomando iniciativas e sugerindo a organização e realização de ações que possam assegurar a construção de um ambiente escolar propício ao desenvolvimento de um processo de ensino-aprendizagem profícuo.

Entramos no assunto do uso das tecnologias afim de compreender a concepção da gestora, assim como aconteceu com os(as) professores(as) e estudantes. Ela declarou que durante os anos de 2014 e 2015, conseguiu realizar parcerias com o Centro Universitário Municipal de Franca de Franca (UNIFACEF), em que o professor do curso de Tecnologia de Informação (TI) da Universidade realizou atividades com os alunos do Ensino Médio. Estas atividades possibilitaram o desenvolvimento de habilidades matemáticas, raciocínio lógico com o uso de recursos da informática, fato que contribuiu e impactou positivamente para que

os(as) alunos(as) atingissem a meta do desempenho determinado pelo Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar no Estado de São Paulo (SARESP), obtendo o índice do Índice de Desenvolvimento da Educação no Estado de São Paulo (IDESP), de que a escola necessitava para cumprir as metas.

A diretora declarou que a escola possui aparelhos de tecnologias da informação e da comunicação (TIC), embora a quantidade necessária para o uso de professores(as) e estudantes não é suficiente. Esta declaração está de acordo com os(as) professores (as) que também declararam a necessidade de adquirir mais aparelhos para satisfazer a necessidade das diversas áreas do conhecimento.

A respeito da participação da comunidade na gestão ela declarou que, embora presentes nas diversas ações desenvolvidas, mesmo de maneira ainda tímida, pois nem todos os pais e responsáveis se envolvem o quanto poderiam e deveriam fazer, eles procuram acompanhar os estudos dos seus filhos e filhas; há um trabalho de verificação e análise dos índices obtidos nas avaliações externas do sistema educacional, são discutidos, e utilizados na elaboração dos projetos sugeridos pelos docentes, ainda servem como base para a implementação de práticas pedagógicas a fim de melhorar a aprendizagem dos (as) estudantes.

A respeito da participação da comunidade, analisamos que uma possibilidade encontrada para a dificuldade na efetivação da presença das famílias, na escola, seja em virtude da sua situação socioeconômica, pois os pais trabalham nas várias atividades profissionais do comércio e indústria e isso dificulta a organização dos encontros coletivos para que todos possam participar. Entretanto, pensamos e corroboramos com Maia e Costa (2013, p. 94) que afirmam que

A comunidade deve estar preparada criticamente para ter asseguradas as condições de sua participação, de modo a possibilitar a análise e a reflexão da prática educativa no cotidiano escolar, o acompanhamento da implantação do conjunto de ações e a avaliação contínua do projeto educacional. Esse exercício exige uma visão democratizadora dos dirigentes escolares.

Pelas respostas anteriores, verificamos uma divergência, quando a gestora, afirmou que no início da gestão, começou um trabalho no sentido de congregar a comunidade escolar para a conscientização de valorização da escola, não esclareceu o aspecto quantitativo da participação. Na última resposta, parágrafo anterior, já afirma que a presença nas ações organizadas pela escola é pequena, mas que houve uma demonstração de interesse na busca

de melhores resultados, principalmente, com preocupação em acompanhar as avaliações escolares.

Na questão que trata da avaliação externa, que a escola participa, a gestora confirma que os dados são utilizados para direcionar, avaliar, reavaliar as ações e a implementação dos projetos da unidade, ocorrendo num processo de interação, principalmente com professores(as) na análise e proposição de práticas pedagógicas direcionadas para a melhoria dos resultados das avaliações bimestrais, ao desenvolver os conteúdos curriculares, conseqüentemente, dos índices das metas definidas pela política educacional da Secretaria da Educação.

Essa declaração está de acordo com as respostas dadas pelos(as) professores(as) que concordam que há a necessidade de utilização dos índices para discutir a melhoria das práticas de ensino e os resultados da aprendizagem.

A gestora afirma que “[...] *nem tudo se dá de maneira perfeita*”, ela aponta dificuldades que se verificaram em sua gestão, na implementação das políticas educacionais, sobre os itens a seguir:

- gestão financeira

Tivemos uma fase boa, em que os recursos financeiros disponíveis atendiam as necessidades e possibilitavam a realização de atividades pedagógicas diversificadas, agora estamos passando por uma fase em que os recursos são limitados e impedem a execução de ações variadas.

- gestão patrimonial

É um grande desafio, cuidar, monitorar, prestar conta de todos os bens não é tarefa fácil, mas havendo compromisso e responsabilidade compartilhada por todos os envolvidos, torna-se possível.

- gestão de pessoas

Mediação de conflitos, acredito ser o maior desafio pois cada um possui conhecimentos, princípios que precisam ser respeitados e alinhados para harmonia no ambiente escolar.

- gestão pedagógica

Compromisso diário, efetivo, amplo. Todas as ações da escola devem convergir para o aprimoramento do currículo focado no sucesso da aprendizagem dos alunos.

Diante das respostas da gestora da escola, analisamos que o seu papel tem sido o de desempenhar funções de organização do trabalho escolar, liderar equipes de trabalho, coordenar o processo de ensino-aprendizagem disponibilizando recursos que a gestão central do sistema educacional define e implanta. Entretanto entendemos que a gestão escolar deve ter atitudes autônomas a fim de ampliar as proposituras legais, no sentido de criar ambiente organizacional, com ações que permitam aos(às) professores(as), estudantes e demais sujeitos

escolares agirem com autonomia para propor ações práticas diferenciadas no que se refere às funções docentes, discentes e de apoio técnico, assumindo postura formativa no processo de ensino e de aprendizagem.

Encerrando a demonstração dos dados obtidos nos questionários e sua análise, concluímos que os sujeitos pesquisados trouxeram contribuição ímpar, denotaram sinceridade, destacaram o processo histórico da gestão da escola e retrataram que o cotidiano escolar tem forças e fraquezas, entretanto destacam-se também potencialidades e ameaças que convivem no dia a dia da escola. Há ainda, demonstração de força de vontade para alcançar níveis de excelência, apesar das dificuldades enfrentadas desde a inconstância da presença de gestores efetivos até o sentimento de impotência e ausência de autonomia perante as formas prescritas da política educacional que engessa o trabalho da gestão escolar e a cerceia de alcançar até mesmo as metas que se quer e devem ser alcançadas para que a política educacional seja implementada de maneira eficaz, eficiente e efetiva, conforme preconiza a política avaliativa sistemática que os diversos governos têm praticado, desde o Federal até o Estadual.

Tanto professores(as) como estudantes afirmam que há necessidade de um trabalho mais profícuo para estimular todos(as) a participarem da gestão escolar, em cada núcleo, na organização da escola, de acordo com as funções desses segmentos.

Nesse sentido, é pertinente também um trabalho de conquista de espaços/tempo pelos sujeitos escolares, exercendo sua autonomia, envolvendo a comunidade no seu entorno, expandindo para a macro sociedade, no intuito de agregar forças e mais oportunidades para a melhoria das práticas pedagógicas e das formas didáticas, observando e considerando as estratégias cognitivas que cada sujeito estudante demonstra para concretizar sua aprendizagem.

Entendemos que o esforço da gestão da escola, aparece, em suas declarações, uma vez que suas respostas convergem com as declarações dos demais participantes. Denotou-se também, que o esforço é hercúleo e que deve ter como base um conjunto de medidas, a partir da avaliação e do reconhecimento das forças e oportunidades existentes, das fraquezas e ameaças que a escola formatam o contexto da escola.

A fundamentação teórica que apresentamos, corrobora com a prática demonstrada pela gestão escolar, no que se refere às formas e organização do trabalho escolar e nos mostra que o trabalho da gestão escolar é movido pelo esforço de buscar, cada vez mais, a construção de ambiente e um clima organizacional conforme as demandas da comunidade escolar, para que todos consigam ver a escola como ambiente de aprendizagem significativa e de formação geral dos estudantes para a construção de conhecimentos cada vez mais inovadores.

Entretanto as concepções de gestão democrático-participativa, denotadas nas declarações, divergem da fundamentação de nossa tese, uma vez que o trabalho da gestão da escola demonstrou práticas que visam cumprir as determinações da política educacional da Secretaria da Educação e não explicitam formas que transparecem o uso da autonomia devida a cada participante.

O que entendemos é que a gestão da escola, além de cumprir o seu papel na implementação da política educacional estabelecida, também deve, conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 435), buscar a realização de uma prática gestora que vise à organização da estrutura escolar com dimensão pedagógica, pois ela tem a ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social.

O reconhecimento das características sócio culturais e econômicas da comunidade escolar é o que dá sustentação às práticas pedagógicas e de organização do trabalho escolar, cujo foco é a formação integral dos(as) estudantes.

5 ESTUDO DO REFERENCIAL DA GESTÃO DA ESCOLA

As perguntas que fizemos em nosso projeto de pesquisa nos levaram a buscar informações que demonstraram as concepções, as formas, os pontos convergentes e divergentes na prática gestora, desde a implantação até as atitudes que cada sujeito escolar tem no desenvolvimento dos diversos projetos propostos pela gestão da escola. Propusemos questões que envolvem a descoberta, o desvelamento do contexto em que se realiza o trabalho escolar, no sentido de compreender as concepções de gestão democrático-participativa dos diversos participantes.

5.1 A gestão da escola e sua relação com a comunidade escolar

Nas respostas dos sujeitos pesquisados constatamos que sempre houve e ainda há implementação de atividades que buscam trazer a comunidade para dentro da escola, numa perspectiva participativa, pois também considera as características da comunidade, na construção do Projeto Político-Pedagógico. Destacamos as declarações dos sujeitos ao responderem que a comunidade sempre respeitou muito o trabalho da escola e que há um percentual de participação considerado satisfatório, mas que tem melhorado.

Conforme as declarações da Diretora da escola, ela está inserida num contexto socioeconômico e cultural em que se demonstram interesses na busca do mercado de trabalho, exigindo da escola um trabalho diferenciado, no intuito de promover a inserção na sociedade informatizada de hoje que exige, cada vez mais, conhecimentos amplos para atender o mercado de trabalho. A diretora participante da pesquisa declarou também que sente a necessidade de realizar ações, pela iniciativa de professores (as) e estudantes a fim de incrementar o currículo por meio de projetos pedagógicos com conteúdos direcionados para a o despertar profissional.

Nesse sentido, Borges (2004, p. 26), dizem que a responsabilidade social da escola é um indicador que demonstra a excelência da organização do trabalho escolar.

Assumir a responsabilidade social é um dos indicadores da qualidade da organização. Uma escola realiza suas atividades dentro de uma sociedade composta por seres humanos. Ela interage com pessoas, quer sejam aluno, pais, funcionários, fornecedores, vizinhos, acionistas, outras escolas, a comunidade. Não há como não ter responsabilidade social. Assumir consciente e competentemente essa responsabilidade é que é a maior necessidade de nossos dias.

O aspecto abordado neste tópico se relaciona com a forma com que a gestão da escola implementa práticas de atendimento demandado pela população alvo da pesquisa no sentido de compreender e demonstrar a situação de satisfação dos sujeitos escolares perante aos recursos disponibilizados pela Escola.

O entorno escolar se compõe de área residencial e comercial, contando também com atendimento de saúde e lazer em suas adjacências. Conforme informações obtidas por meio dos questionários aplicados, a comunidade utiliza a escola para práticas sociais que envolvem ações organizadas pela própria escola e também por instituições sociais da comunidade, tais como: centro comunitário, organizações do terceiro setor, religiões e órgãos da municipalidade.

Outras informações obtidas no documento do Cadastro do Programa do Ensino Médio Inovador (PROEMI) - MEC, da escola, se referem às metas definidas pelo governo, a partir dos índices verificados nas avaliações externas que, dentre outros são: Reduzir em 40% o índice de evasão/ abandono escolar, desta etapa de escolaridade; Contribuir para que 100% dos jovens matriculados, concluam o Ensino Médio com qualidade; Melhorar em 100% a convivência entre escola e comunidade.

A direção da escola informou que se propôs uma atividade que visou realizar uma pesquisa sobre a comunidade, com temas diversos para reflexão e promoção da cidadania participativa nas ações escolares, no seu espaço-tempo disponível. A pesquisa foi realizada, e continua no rol de ações previstas pela Gestão da Escola e nos apontou que a mesma se deu por meio de questões propostas em forma de projeto interdisciplinar com a atuação de estudantes, no Grêmio Estudantil, para garantir que eles(as) tenham uma visão global sobre o local onde vive. Para essa atividade foi definido o seguinte direcionamento: verificar a expectativa de estudantes e pais, bem como a comunidade local em relação à escola; publicitar e debater os resultados, definir intervenções a curto, médio e longo prazo, realizar reuniões do coletivo escolar para tratar das questões referentes à participação dos pais na vida escolar dos filhos e filhas; identificar e contatar parceiros em potencial existentes na comunidade para atuar em ações educativas e/ou solidárias, de proteção à infância, de promoção à saúde, de promoção de direitos sociais; promover oficinas, palestras e eventos que abordem temas de interesse dos pais, identificados a partir de questionário ou entrevista para coletar opiniões e expectativas dos pais em relação à escola.

Outro Projeto de cunho interdisciplinar, que surgiu por ocasião do cadastro do PROEMI foi denominado de *Produção e fruição das artes*, com o objetivo de promover a interação dos alunos com os membros da comunidade escolar, comunidade família para desenvolver o respeito e dignidade pelo espaço escolar, mostrando seu potencial e viver de

forma plena, livre de influências destrutivas da sociedade. Por meio de ação despertada no desenvolvimento do currículo da disciplina de Artes e História, trabalhar os conteúdos através de pesquisas, jogral, elaborar produto final com fotos, desenhos, esquemas, realizar cartazes a serem colocadas em murais, apresentar através de danças, oficinas, faixas para sensibilizar a comunidade do papel da educação na vida dos jovens e adolescentes, como meio de integrar – escola e família – para melhorar os resultados da aprendizagem. Teve como meta: envolver 100% dos(as) estudantes nos processos de desenvolvimento pessoal, social e de vivência política, desenvolver consciência corporal para o cuidado de si, entendendo o quanto falamos com os gestos, Estabelecer relação entre o corpo e as emoções.

Percebe-se que a Lei, sendo geral, para todas as Escolas do Estado de São Paulo, normatiza e regula o seu cumprimento, pela gestão da escola, de forma que, no caso da Escola pesquisada, pode-se afirmar que a estrutura que verificamos e descrevemos em nosso trabalho condiz com os preceitos legais e, portanto, nesse sentido, a gestão da escola pesquisada realiza seu trabalho de maneira proficiente, conforme se evidencia nos anexos apresentados.

5.2 A gestão da escola e sua relação com a sociedade

Ao expandir seu trabalho para além dos muros da Escola, a gestão escolar empreende esforços no sentido de fazer parcerias com outras instituições além da comunidade para trazer benefícios de serviços que contribuam para a melhoria da aprendizagem. Nesse sentido, as parcerias realizadas com as Universidade de Franca, com Organizações não Governamentais (ONGs) - (Lions Club e Rotary Club) por exemplo, são recursos agregados e que constam do Projeto Político-Pedagógico da escola.

A administração da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP), é descentralizada, a Escola tem relação direta por meio da Diretoria de Ensino de Franca que empreende organização definida pela SEE-SP e dá orientação geral para a Escola no sentido de organizar e manter o trabalho escolar na forma da Lei que, entre outras, deve atender, principalmente, a formatos contratuais para a realização de parcerias com a sociedade em geral.

Uma parceria de destaque foi concretizada com a UNIFACEF-Franca, cujo projeto pedagógico teve a finalidade de buscar encaminhamentos dos(as) estudantes para o mercado de trabalho. A disciplina que serviu de base foi a matemática e o projeto foi desenvolvido por meio de atividades com recursos das tecnologias da informação e da comunicação nos laboratórios do Centro Universitário para o desenvolvimento de tecnologia de softwares,

programação, cujo trabalho já foi preparado e aguarda publicação em revista eletrônica daquela instituição.

5.3 A gestão da escola e a formação profissional dos(as) estudantes

A escola pesquisada, por sua natureza de Ensino Fundamental e Médio Regular, não atende o ensino profissionalizante. Conforme MEC, Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, [2019]), no currículo do Ensino Médio, mediante a nova base curricular, inclui conteúdos referentes à orientação para inserção no mundo do trabalho, desenvolvidos junto com os conteúdos do componente curricular de História e Sociologia.

O que a Gestão da Escola entende, e tenta contribuir para a sua efetivação, é o fato de que muitos(as) estudantes estão se preparando para dar continuidade aos estudos, devem ser auxiliados pela Escola para não se acomodarem perante as dificuldades a enfrentar, encarando com responsabilidade e ética as situações problemáticas que lhes possam advir, tais como gravidez na adolescência, aborto, drogas, busca por trabalho e abandono dos estudos.

A orientação profissional é referente ao mundo do trabalho, suas oportunidades e informações necessárias para mostrar aos(as) estudantes os caminhos pertinentes a cada pretensão que eles(as) demonstram no dia a dia dos estudos, o que é observado por professores(as), conforme declarações dos mesmos nas respostas dos questionários que já apresentamos.

Nessa direção de orientação, a Comissão Internacional sobre a Educação para o Século 21, criada pela UNESCO, sob a presidência de Jacques Delors, sugeriu que a educação escolar busque inserir, no seu planejamento curricular, os princípios para a realização do processo de ensino-aprendizagem, no século XXI: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser. Considerando que o conhecimento, em geral, evolui constantemente e também sofre processo de acumulação, é necessário compreender como se pode encontrar o conhecimento e onde ele está. A educação, neste século, tem a finalidade de ter práticas pedagógicas para o ensino e estimular a aprendizagem num processo prático e, no mesmo processo, ensinar a conhecer.

Tanto nas declarações da gestora participante, como no Plano de Gestão Escolar (ESCOLA ESTADUAL ODETTE BUENO RIBEIRO, 2018) a gestão busca parcerias com empresas e universidades que possam oferecer projetos no sentido de que é um grande e importante desafio para a escola: a articulação com a realidade fora de suas paredes, com o mundo social e o mundo do trabalho.

Nessa direção, a escola tem projetos, que evidenciam ações com parcerias. Cita-se que um parceiro importante é o Centro de Integração Empresa Escola (CIEE), que encaminha estudantes para o mercado de trabalho por meio de convênio assinado com a Escola pesquisada. Os(as) estudantes participam de workshops realizados pelo CIEE onde têm orientação direcionada para as áreas que eles querem atuar. Esse trabalho resulta em capacitações e muitos estudantes do Ensino Médio já encontraram trabalho fixo.

Ao reforçar o trabalho de orientação profissional para o mundo do trabalho, a Gestão da Escola se preocupa em levar os(as) estudantes a participar de eventos que mostram caminhos e possibilidades de inserção numa profissionalidade que lhes agrade. Há duas instituições, A Escola Profissionalizante e Tecnologias (EPTEC) e a Universidade de Franca (UNIFRAN), que organizam feiras de profissões onde mostram os diversos campos de trabalho, bem como de estudos profissionalizantes.

A Lei de Diretrizes e Bases do Ensino (LDB) 9.394/96 deixa muito clara a nova missão da escola ao definir a educação, em seu “Artigo 1º: a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.”

5.4 A gestão da escola e a utilização dos indicadores

Em nossa pesquisa contatamos um contexto variado no que se refere aos índices que a Escola obteve desde 2010. No primeiro ano da Escola aparecem índices sem as devidas metas no Ensino Médio, porque a escola, em seu início, não tinha Ensino Médio, pois o mesmo iniciou em 2011.

Nos dados verificados na escola, na Ficha Técnica do SARESP, demonstram-se percentuais definidos pelo governo estadual que considera o fluxo de estudantes na Escola, ou seja, retenções, evasões e abandonos, para calcular o IDESP. No entanto, apresentamos um índice bruto de cumprimento das metas para efeito de análise, levando em conta que o IDESP é o índice que influencia no pagamento de bônus mérito por parte do Governo Estadual. O Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP) é um dado que indica o nível do rendimento do ensino-aprendizagem dos anos iniciais (1º ao 5º) e finais (6º ao 9º) do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Na avaliação da qualidade do ensino analisam-se dois aspectos: o rendimento dos estudantes nas provas do SARESP e o fluxo escolar (retenção, evasão e abandono). O IDESP tem o papel de orientar a escola, fornece um

análise dos resultados, visando o controle da qualidade, indica os aspectos em que necessita evoluir, finalmente, mostra a evolução, ou não, comparando a cada ano.

Por outro lado, o IDESP se define em metas, que se tornam instrumento de melhoria da qualidade do ensino, conforme descrevemos anteriormente. As metas são definidas mediante normas reguladoras publicadas, de maneira transparente, são bases estatísticas de análise e contribuem como um norte para que os sujeitos escolares e a comunidade fiquem ao par da situação dos resultados obtidos durante o ano, para verificar o crescimento das escolas na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

As Notas Técnicas divulgadas pelo SARESP demonstram os resultados nos devidos componentes curriculares para que a Escola possa analisar sua situação específica, sem comparação na rede, uma vez que cada comunidade tem suas especificidades.

Buscamos, em nossa pesquisa, os dados dos resultados da avaliação externa de que a Escola participa, anualmente. O Sistema de Avaliação do Rendimento da Educação do Estado de São Paulo que produz o indicado denominado Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo. Anexamos os índices em tabela própria que serviu de base para nossa análise. É possível verificar que as metas definidas pelo SARESP, para cada ano, sofreram variações em termos absolutos. Na análise feita pela deve-se considerar os pontos de desnível indicados na régua de frequência, conforme apontam as análises.

Tabela 1 - Demonstrativo dos índices Sistema Avaliação do Rendimento Escolar em São Paulo (SARESP)

ANO / SÉRIE	ANOS	ÍNDICE OBTIDO	METAS	CUMPRIMENTO*
9º ano/8ª série	2010	2,44	-----	100%
3º ano/Ens.Méd	2010	-----	-----	-----
9º ano/8ª série	2011	2,74	2,63	104%
3º ano/Ens.Méd	2011	1,68	-----	100%
9º ano/8ª série	2012	2,23	2,93	76,10%
3º ano/Ens.Méd	2012	1,81	1,87	96%
9º ano/8ª série	2013	2,48	2,37	104%
3º ano/Ens.Méd	2013	1,84	1,92	95%
9º ano/8ª série	2014	2,30	2,65	87%
3º ano/Ens.Méd	2014	1,97	1,98	99%
9º ano/8ª série	2015	2,78	2,48	100%
3º ano/Ens.Méd	2015	1,84	2,11	87%

ANO / SÉRIE	ANOS	ÍNDICE OBTIDO	METAS	CUMPRIMENTO*
9º ano/8ª série	2016	2,39	2,97	80%
3º ano/Ens.Méd	2016	1,72	1,99	86%
9º ano/8ª série	2017	2,51	2,62	95%
3º ano/Ens.Méd	2017	2,35	1,90	123%
9º ano/8ª série	2018	2,35	2,75	85%
3º ano/Ens.Méd	2018	1,72	1,93	89%

Fonte: SARESP – 2010 (SÃO PAULO, 2019).

* Nesta tabela, para efeito de cumprimento da meta estabelecida pelo Governo, não se considera o índice de fluxo calculado – somente o índice bruto.

Obs.: o índice da meta para 2019, não foi calculado, em função da mudança de governo.

A Escola realiza ações, após a análise dos dados obtidos para refletir sobre suas causas, definir novas trajetórias, inovar as práticas pedagógicas visando a melhoria dos resultados da aprendizagem. Verificamos e constatamos que a Escola realiza projetos pedagógicos de forma interdisciplinar que estão detalhados nos Anexos D.

Averiguamos que haviam ações realizadas com menor intensidade, conforme declaração da gestora da escola, de 2011 até 2012, e que o seu trabalho, inicialmente, se deu a partir da estruturação da parte física do ambiente escolar, para criar condições apropriadas para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e definir, junto com a equipe escolar, práticas que proporcionassem um clima organizativo mais confortável a todos e todas. Como a estrutura do prédio não permite um trabalho escolar mais produtor, foi preciso fazer algumas adaptações, como por exemplo, mudar o layout da sala de multimídia para funcionar como sala de leitura, ou biblioteca.

Com o objetivo de construir ambiente de aprendizagem, se inicia um trabalho de reflexão e análise sobre as causas e consequências demonstradas nos resultados obtidos no processo ensino-aprendizagem, criando uma sistematização que é praticada até hoje, principalmente nos momentos de planejamento anual do trabalho escolar, a partir de 2013 até 2014 onde o foco se voltou, de forma mais acentuada, para a aprendizagem. Ratifica-se, aqui, a preocupação constante com a melhoria dos índices do IDESP obtidos até então. No bojo dessa dinâmica de reflexão, se incluem ações intensivas para estimular a participação dos pais dos estudantes que não se faziam presentes, uma proposta foi a convocação de pais e filhos juntos, em grupos menores. Nesses momentos, a gestora e a coordenadora da escola ensinaram os pais a olhar o caderno do(a) estudante, falavam de situações de indisciplina onde seus(suas) filhos(as) participavam, concluiu-se que surtiu efeito ao se observar novas atitudes nos(as) estudantes.

5.5 A gestão da escola na perspectiva democrático-participativa

Conforme verificamos no Plano de Gestão da Escola, a perspectiva da gestão democrático-participativa consta também no Regimento Escolar, no entanto a gestora da escola implementa sua organização conforme a necessidade da comunidade escolar, e sempre atende as solicitações do coletivo na medida que for possível.

A argumentação anterior corrobora com a legislação pertinente, conforme a legislação vigente, Unificação de Dispositivos Legais e Normativos Relativos ao Ensino Fundamental e Médio direcionado a todas as Escolas Públicas do Estado de São Paulo (SÃO PAULO, 2013) que nos traz o seguinte texto:

TÍTULO II DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Capítulo I

Dos Princípios

Artigo 9º - Para melhor consecução de sua finalidade, a gestão democrática na escola farse-á mediante a:

I - participação dos profissionais da escola na elaboração da proposta pedagógica;

II - participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar - direção, professores, pais, alunos e funcionários - nos processos consultivos e decisórios, através do conselho de escola e associação de pais e mestres;

III - autonomia na gestão pedagógica, administrativa e financeira, respeitadas as diretrizes e normas vigentes;

IV- transparência nos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros, garantindo-se a responsabilidade e o zelo comum na manutenção e otimização do uso, aplicação e distribuição adequada dos recursos públicos;

V- valorização da escola enquanto espaço privilegiado de execução do processo educacional.

Artigo 10 - A autonomia da escola, em seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, entendidos como mecanismos de fortalecimento da gestão a serviço da comunidade, será assegurada mediante a:

I - capacidade de cada escola, coletivamente, formular, implementar e avaliar sua proposta pedagógica e seu plano de gestão; II - constituição e funcionamento do conselho de escola, dos conselhos de classe e série, da associação de pais e mestres e do grêmio estudantil;

III - participação da comunidade escolar, através do conselho de escola, nos processos de escolha ou indicação de profissionais para o exercício de funções, respeitada a legislação vigente;

IV- administração dos recursos financeiros, através da elaboração, execução e avaliação do respectivo plano de aplicação, devidamente aprovado pelos órgãos ou instituições escolares competentes, obedecida a legislação específica para gastos e prestação de contas de recursos públicos. (SÃO PAULO, 2013, p. 410-411).

Note-se que aparece um conceito importante – autonomia – que a gestão da escola deve conquistar por meio das práticas inovadoras que vem sendo implantadas. A autonomia a que se refere o texto é um conceito que já discutimos anteriormente, ressaltando a sua relatividade, no sentido da práxis gestora, uma vez que a escola deve ser organizada na forma da prescrição legal, do sistema estadual e não dispõe da geração de recursos, pois depende da destinação de verbas pela gestão central da Secretaria de Educação Estadual de São Paulo. Assim, o que se estabelece no Inc. III do texto citado anteriormente, fica restrito a uma autonomia relativa que a escola pode e deve definir coletivamente, ou seja, as formas e os tipos de gastos financeiros, tanto na manutenção do prédio como na aquisição de materiais para o dia a dia da escola.

Referindo-nos aos Inc. I e II, pudemos constatar, nas respostas dos(as) participantes que a gestora da escola deve estimular mais a participação no que se refere à elaboração do seu projeto político-pedagógico. Nos demais incisos citados, constatamos que os(as) participantes declararam positivamente sobre o cumprimento, pela gestora da escola, dos termos citados.

Em geral, os(as) participantes declararam que a Gestão da Escola envida esforços para que se cumpram as atividades que envolvam as relações político-institucionais entre a Escola e a Comunidade, numa perspectiva de gestão democrático-participativa, cumpre as normas legais, prescritas no Regimento Geral das Escolas Estaduais, onde constam as determinações legais, conforme a LDB 9.394/96 que estabelece as diretrizes para a organização da educação brasileira. O referido Regimento Geral traz, em seu Capítulo II, determinações para a formação e composição das Instituições Auxiliares, diz que “a escola contará com as seguintes instituições auxiliares: Associação de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil”, definindo também que, a direção da escola deve realizar a formação e composição dessas duas instituições representativas dos sujeitos escolares com o Conselho de Escola que tem papel deliberativo nas questões que se referem à organização escolar em geral, bem como lhe dá autonomia para criar outras instituições e associações.

Na continuidade, o Regimento Geral, citado, estabelece que a Escola possui a responsabilidade e deve constituir, por meio da sua Gestão, dois colegiados – O Conselho de Escola que tem a finalidade de garantir a observância às Normas de Convivência no ambiente escolar, fazer valer o pacto social vigente na Escola, analisar e julgar toda infração ao Regimento Escolar e os Conselhos de Classe/Série/Ano são constituídos bimestralmente com a participação efetiva de professores (as), estudantes e pais/responsáveis por eles, tem a finalidade de apresentar, analisar os resultados da aprendizagem, no bimestre, apresentar e

definir propostas para encaminhamento de casos de rendimento insatisfatório dos(as) estudantes.

Foram declaradas, pelos(as) participantes, várias ações para cumprir essa prescrição legal, além da constituição das instituições auxiliares e do órgãos colegiados, como por exemplo, a construção do PPP-Projeto Político Pedagógico que se iniciou com uma pesquisa que objetivou ao reconhecimento da realidade sociocultural e econômica da comunidade, a partir de dois pontos básicos: a escola que temos e a escola que queremos. Os dados que apresentamos foram obtidos por meio do Projeto Político-Pedagógico, demonstrando os seguintes resultados:

Diagnóstico da escola que temos:

PONTOS POSITIVOS:

45% gestora eficiente – mais organizada (regras que antes não tinha).

20% ouve mais os alunos

30% merenda e funcionários são bons

5% é perto de casa

PONTOS NEGATIVOS:

50% vandalismo – alunos que depredam o patrimônio

10% baixo rendimento em sala de aula, desinteresse dos alunos.

10% falta de cantina, bebedouro com problemas e banheiros também

5% professores que não dominam a sala de aula, e aulas mais interessantes professores despreparados

5% falta de palestras educativas

5% falta de respeito entre alunos e professores

2% troca de diretor, falta de ventilador, falta de verba,

3 % a violência, *bullying*, missão –

Diagnóstico da escola que queremos:

99% uma escola de sucesso

1% não opinaram

Conclusão: queremos uma escola organizada, com alunos comprometidos com os estudos, professores mais legais, aulas mais interessantes, por meio de uma proposta verdadeira de ensino, uma escola mais limpa, uma escola em que todos possam dar sugestões, com mais respeito entre todos.

Objetivos estratégicos da Escola que queremos construir:

- Diminuir ações de vandalismo, ações de prática de bullying, ações de violência, partindo dos princípios de respeito ao outro, solidariedade, amizade.
- Melhorar o ambiente escolar, mantendo a escola limpa, saber cuidar do seu espaço, preservar e conservar mobiliários e materiais de uso coletivo.
- Respeitar as normas para garantir um ambiente estruturado.
- Melhorar as condições de ensino-aprendizagem e conseqüentemente o aproveitamento pedagógico.
- Envolver todos para pensar ações coletivas para alcançar uma Escola de sucesso.

Diante desse quadro, considerado propício para a implementação de uma gestão escolar fundamentada em princípios participativos, a Gestão da Escola propôs a implementação de vários projetos, tais como: Projeto Jovem de Futuro, Entre Jovens, Valor do Amanhã na Educação, entendendo o Meio Ambiente Urbano, Campanha Estudar Vale a Pena, Jovem Cientista, Sala de Leitura.

Finalmente, entendemos que o trabalho da gestão da escola está de acordo com as declarações dos participantes, exceto pela parcela de estudantes que demonstraram desconhecimento das ações gestoras, o que já discutimos na análise das suas respostas. Entretanto, os demais participantes demonstraram com coerência a realidade escolar, o processo histórico de construção da sua identidade, apontaram também detalhes e peculiaridades da gestão que indicam o cumprimento das normas legais, o uso das formas e dos recursos utilizados para a implementação das políticas educacionais que estabelecem o formato retratado na nossa pesquisa.

Sobre a perspectiva da gestão democrático-participativa, discutimos durante a análise dos dados obtidos nas respostas dos(as) participantes, argumentamos que a gestão da escola tem aspectos democráticos e participativos, o que se demonstra pela formação de órgãos cogestão, entretanto não se demonstra que há uma participação de forma autônoma, no sentido da geração de um contexto de liberdade para criar uma estrutura a partir da ideia de cada participante, em virtude da obrigatoriedade legal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tratou de verificar como a gestão da escola implementa as políticas educacionais, a partir da diretriz da norma legal e no uso da autonomia preconizada na LDB 9.394/96. Salientamos que a pesquisa foi construída a partir da problematização que surgiu da atuação do pesquisador como gestor de escola, sempre preocupado em construir uma identidade escolar caracterizada por uma gestão na perspectiva democrático-participativa e que buscava estimular o empoderamento dos sujeitos escolares, num processo de conquista da autonomia na gestão da educação escolar.

Nesse sentido, tivemos como objetivo geral, conhecer e analisar a implementação das políticas educacionais, compreender e demonstrar o papel da gestão escolar nessa ação, na forma que lhe compete, em uma escola pública de Franca, a partir da perspectiva da gestão democrático-participativa, bem como analisar e discutir sobre a concepção dos(as) participantes.

Em nossa análise, argumentamos que a gestão escolar deve exercer papel de liderança para coordenar o trabalho escolar, na perspectiva da gestão democrático-participativa. Nas declarações dos(as) participantes, demonstrou-se que a gestão da escola cumpre as normas definidas pela política educacional, entretanto não demonstra iniciativa para ir além das mesmas, ou seja, criar ações que estimulem a participação de todos(as) de maneira autônoma. Pois, sugere-se que, ao usar sua autonomia, denota-se um perfil normativo de gestão.

Diante das declarações dos participantes, percebe-se que concebem que a gestão da escola, desde seu início, em 2010, empreendeu esforços para garantir a melhor qualidade do processo de ensino e aprendizagem, despertar o interesse do(a) estudante pelos conteúdos curriculares, favorecer o ensino de forma contextualizada, possibilitar a construção de um processo pedagógico por meio e inovações na prática de ensino. Nesse contexto, explicitam que prática gestora foi fundamental para a construção da identidade escolar, ainda que tenham passado por diversas gestoras(es), as mesmas demonstravam tentativas de promover uma melhor interação entre os sujeitos escolares, criando um ambiente de aprendizagem significativa. Durante a pesquisa tivemos uma boa relação com os(as) participantes, no sentido de que nos foi mostrada uma realidade escolar capaz de promover resultados positivos, no conjunto das demandas educacionais que se exigem da gestão escolar, a partir da primeira década do Século XXI.

Os dados obtidos por meio dos questionários, da verificação documental e da entrevista com a diretora da escola indicaram que a gestão da escola busca realizar ações que

possibilitam a inclusão de todos os sujeitos escolares, num processo histórico de construção de uma escola com melhores recursos tecnológicos e com a participação da comunidade em geral. Nesse aspecto, é importante argumentar que a organização de núcleos ou setores, com a participação dos sujeitos escolares e da comunidade, denota que a concepção de gestão democrático-participativa se restringe ao cumprimento da estrutura orgânica, entretanto compreendemos que é preciso uma atitude de gestão que coloque dentro da gestão normativa, as necessidades da escola, com as demandas de todos(as), professores(as), estudantes, agentes de organização, a própria equipe gestora, pais, comunidade em geral.

Outros aspectos também foram apontados, como por exemplo, os professores e professoras afirmaram que há a necessidade de ser realizada a formação profissional continuada, mais voltada para o uso das novas tecnologias digitais da informação e comunicação, no sentido de promover o desenvolvimento profissional. Nas declarações dos(as) estudantes, percebe-se que se sentem confortáveis no ambiente escolar ao declararem que estudam nesta escola porque fica perto de suas residências, porque têm muitas amizades e o ensino é de boa qualidade. Esta declaração dos participantes desvela uma preocupação da gestão escolar em criar ambiente de ensino e aprendizagem que proporcione resultados na conformidade do cumprimento das metas estabelecidas pela política educacional estadual, mormente no que se refere aos índices obtidos nas avaliações externas, conforme demonstrados anteriormente.

Segundo declarações da diretora da escola, em consonância com as afirmações dos demais participantes, houve implementação de ações para dinamizar a dimensão pedagógica, uma vez que o trabalho escolar demanda a necessidade da disponibilidade de recursos teóricos e físicos para atender, primordialmente, as práticas pedagógicas. Entendemos, assim, que há a necessidade de conhecer o contexto dessas práticas, o que se dá por meio de ações de avaliação e investigação numa tentativa de compreender como as demandas do coletivo escolar influenciam sobremaneira na organização escolar, no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, nas relações interpessoais, e no de desenvolvimento do conteúdo curricular, inclusive propondo projetos pedagógicos que possam ampliar tal currículo, mesmo de forma transversal.

Como já explicitamos, a escola passou por várias gestões, desde 2010, até hoje. A gestora efetiva que participou da pesquisa esteve à frente da escola durante 07 anos e iniciou um trabalho de organização, de criação de um ambiente de aprendizagem, de estímulo de melhoria das relações internas, de efetivação de parcerias, no intuito de possibilitar um ambiente de ensino e aprendizagem direcionado para o alcance de metas mais amplas.

Outros resultados que destacamos foi o reconhecimento de que as gestões devem continuar o trabalho de ampliar as condições internas de aprendizagem, reforçando a participação de forma efetiva e autônoma. Além disso, sabe-se que os índices demonstrados nas avaliações institucionais realizadas pelos governos estadual e federal são constituídos em metas a serem cumpridas dentro de cada dimensão do trabalho escolar, pois o conjunto da comunidade escolar é que consegue alavancar esforços nessa direção.

Neste momento, mostramos nossas impressões e concepções sobre os registros realizados em cada capítulo. No capítulo 1, apresentamos uma contextualização da política educacional, buscamos referencial em autores pesquisadores da educação brasileira e que nos ampliaram o universo dos nossos saberes, proporcionaram novos instrumentos teóricos para refletir sobre a gestão da educação escolar como instrumento de implementação das políticas educacionais, sobre o papel que a gestão escolar deve cumprir, ainda que dentro da relativa autonomia da gestão escolar, perante o sistema de ensino. Compreendemos que existem desafios a serem cumpridos pela educação brasileira, que ainda não foram apontadas propostas para seu enfrentamento. No capítulo 2, propusemos um estudo da literatura sobre a Gestão Escolar e a fundamentação teórica, contexto no qual demonstramos que esta pesquisa se baseou, para a análise das informações coletadas, na perspectiva da gestão democrático-participativa preconizada pelos textos legais que normatizam as formas de implementação da política educacional brasileira. Despertou-nos, sobremaneira, os ditames das diretrizes legais e os recursos disponibilizados pelos governos gestores da coisa pública, constatando que há disparidades e incoerências entre a teoria política e as formas de governo. No capítulo 3, discutimos o papel e função da gestão ao organizar o trabalho escolar, o que nos proporcionou base teórica para compreender que os dados a serem analisados desvelariam um processo de gestão sustentado pelo caráter normativo. Analisamos as respostas dos participantes, traçamos argumentação sobre nossa tese na perspectiva de que a gestão escolar deve buscar a prática de ações que estimulem a participação de todos(as) em sua gestão, porque compreendemos que a gestão escolar representa um importante e necessário elemento de liderança, coordenação e criação de ambiente de ensino e aprendizagem que promova as potencialidades que se inter-relacionam no processo educativo e na construção da identidade escolar. Nesse sentido, a análise dos indicadores da escola também permitiu visualizar um quadro quantitativo e qualitativo diverso, mediante as informações trianguladas, a realidade da escola nos pareceu de forma dinâmica e contínua, no seu processo de construção de um trabalho educativo integral, na busca da criação de práticas pedagógicas conforme as demandas escolares. No capítulo 4, detemo-nos um pouco mais nesta parte pois, aqui, de maneira mais específica,

conseguimos obter informações coerentes, a partir das declarações dos participantes. Pudemos ver que os princípios básicos da gestão, que constam no projeto político-pedagógico da escola, se fazem notar explicitamente em nossa análise.

A aplicação do questionário foi realizada a contento, os participantes: gestora (diretora), professores(as), estudantes e agentes de organização foram dedicados e comprometidos em fornecer informações capazes de explicitar concepções acerca da gestão democrático-participativa, permitindo-nos compreender que é importante, a criação de clima organizacional que permita a atuação autônoma dos sujeitos escolares, dispondo seu potencial intelectual a serviço do outro e da construção de um ambiente de trabalho que seja significativo, na convivência e para o desenvolvimento autônomo de todos e todas. Este capítulo foi a conclusão de nossa análise e contribuiu para a construção de nossa tese, possibilitando reconhecermos que a gestão da escola envida esforços para implementar a política educacional prescrita pelos gestores da coisa pública de maneira íntegra e formal, responsável e comprometida, conforme afirmaram, em suas respostas, os participantes, mas que a gestão da escola pode desenvolver práticas que permitam para a conquista da autonomia profissional e dos(as) estudantes.

A concepção que quisemos demonstrar é a de que o trabalho de interesse coletivo, de forma democrática e autônoma, é o fundamento da organização do trabalho educativo da escola, deve estar sempre presente no cotidiano escolar, principalmente por parte da gestão da escola, em suas ações estimuladoras da participação, da disponibilização de recursos físicos e teóricos para o desenvolvimento, com qualidade e excelência, do trabalho escolar.

A partir das informações obtidas nas respostas de todos os participantes, e pesquisa nos documentos escolares consultados, pudemos perceber que o processo histórico de longa duração, da gestão da escola, foi tão diversificado quanto é a formação da cultura escolar. Isso posto, se deve à heterogeneidade das declarações dos participantes que nos permitiram visualizar um contexto que tem seus conflitos inter-relacionais, mas que mostram perfis profissionais e estudantis interessados na construção de uma escola significativa e contextualizada.

Uma conclusão que a análise nos permitiu foi que a realidade escolar perpassa por situações criadas pelo próprio sistema que, ao centralizar as diretrizes, faz com que a gestão escolar fique engessada de forma que não consegue transgredir, no sentido de criar ações além das normas, ou mesmo não consegue perceber possibilidades para isso. O sistema deixa tudo tão amarrado que os setores regionais da administração replicam as normas e cobra seu cumprimento como se fosse somente aquilo que se pode fazer dentro da gestão escolar.

Percebemos que tal situação cria uma dualidade na compreensão das possibilidades de aproveitar oportunidades que surgem no cotidiano escolar, mormente no que se refere às questões de resolução de problemas que surgem em todas as dimensões da gestão. Essa argumentação nos remete a visualizar um conjunto de fatores que demandariam uma mudança nos paradigmas da gestão escolar, tal como, afirmam Fullan e Hargreaves (2000, p. 15) que a escola tem problemas que causam um desencorajamento dos sujeitos escolares em atuarem em conjunto, para aprenderem uns com os outros e para melhorarem sua qualificação como uma comunidade. Tais problemas se referem a: o problema da sobrecarga que acarreta um certo desânimo por parte do gestor escolar, o problema do isolamento que determina o individualismo profissional, a ausência de um pensamento de grupo, competências não utilizadas por falta de reconhecimento das mesmas, limitação do papel do(a) gestor(a) escolar e dos(as) professores(as) que redundam em um problema de liderança e, apresentação e tomada de decisões deficientes frente às diversas situações conflituosas no dia a dia.

A gestão financeira, por exemplo, é uma dimensão a ser considerada na gestão da escola, pois dela dependem todas as ações planejadas, se torna um ponto de dificuldade da gestão, uma vez que os recursos financeiros destinados pela administração central são direcionados, na conformidade da Lei de Responsabilidade Fiscal que determina os percentuais de gasto. Nesse contexto, a gestão da escola se ressentem na aplicação de verbas que poderiam ser um estímulo para a criação de ações, projetos, melhor direcionados para o atendimento das demandas dos sujeitos escolares que não veem seus desejos, suas necessidades atendidas.

Em nossa análise, ao refletirmos/discutirmos sobre a necessidade da gestão escolar ser desenvolvida numa dinâmica participativa, ratificamos que uma gestão democrática subtende uma compreensão dos direitos e deveres que cada pessoa tem que observar dentro da organização escolar.

Ao par dessa ideia, Lück (2009, p.70) afirma que no contexto das sociedades e organizações democráticas, dado o seu caráter dinâmico e participativo, direito e dever são conceitos que se desdobram e se transformam de forma contínua e recíproca pela própria prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa. A gestão escolar deve considerar que existe uma complexidade que abrange todas as relações e seus interesses, dentro da escola.

Entendemos que a escola passa por uma situação de incompreensão ou falta de reconhecimento das suas potencialidades. Nessa direção, corroboramos com Fullan e

Hargreaves (2000, p. 16) ao afirmarem sobre necessidade de mudanças de paradigmas na gestão, a partir do sistema que as estabelecem

Um sistema. Dois professores. Duas escolas. Tão diferentes como o dia e a noite. Estão são diferenças importantes que têm implicações em relação à ética de como os professores, como profissionais, devem ser tratados. Elas levantam questões sobre a forma como as escolas devem ser conduzidas e quem deve estar envolvido nessa liderança.

Compreendemos que é possível enfrentar os desafios que a educação brasileira propõe neste e nos próximos séculos, talvez em médio prazo, implementar práticas gestoras que possam acompanhar as constantes mudanças sociais que se verificam.

Assim, concluímos que a gestão do conhecimento torna-se um espaço mais amplo, quando a gestão desempenha papel articulador das necessidades da comunidade escolar, reconstruindo esse papel com vistas a reencontrar o seu lugar de estimulador e incentivador do aprender para apreender as formas de transformação social. Buscar a reorganização constante do processo educativo escolar em função do universo social em que a escola estiver inserida, perceber que há mudanças constantes nas formas e recursos que permitem lidar com o conhecimento, com as novas tecnologias físicas e sociais que surgem, e estão em pleno desenvolvimento e transformação. A gestão escolar tem que repensar seus paradigmas, necessitando reformas em profundidade; ver a educação como uma dimensão integrada em todos os aspectos sociais, compreendê-la em sua complementariedade com outros espaços do cotidiano; reconhecer as novas formas de organização do tempo e do espaço social, das relações internas da escola, que chamamos de mudanças organizacionais necessárias; aperceber-se das mudanças institucionais mais descentralizadas e flexibilizadas, buscam sentido participativo e interativo; considerar uma maior interação entre a escola e o espaço social em que se insere, desenvolver novos papéis; inserir as novas tecnologias de informação e de comunicação em suas práticas pedagógicas; reconhecer que é possível haver uma facilidade de comunicação entre estudantes e professores (as) como um espaço de abertura para a democratização e do reequilíbrio inter-relacional constante, dentro da escola.

A experiência como gestor escolar contribuiu para a pesquisa, permitiu compreender e demonstrar, numa linguagem proximal, os resultados dos dados obtidos, de forma geral, a observação dos detalhes registrados em documentos e ambientes da escola pesquisada, bem como as descobertas das formas e dos recursos que a escola apresentou no caminhar da pesquisa. Estes foram os impulsos para a realização desta pesquisa; em nosso caminho procuramos compreender a realidade escolar pesquisada, buscar apoio teórico nos autores que

investigaram a área da gestão escolar, numa perspectiva da gestão democrático-participativa. Aprendemos, reconhecemos, e compreendemos que os indicadores da escola não se destacam entre os melhores da rede de ensino estadual, entretanto o papel da gestão escolar é de buscar, sempre, direcionar caminhos e propor trajetórias que proporcionem a qualidade que toda a comunidade escolar espera.

A devolutiva para a escola será feita em reunião coletiva a programar com a gestão da escola, em forma de workshop.

Finalmente concluímos que o papel do gestor é, essencial para a condução do trabalho escolar onde a dimensão pedagógica é o eixo de todo o esforço empreendido pelo coletivo escolar. A liderança, o empenho, o encorajamento, o dinamismo, a força motora do ensino é que caracterizam a função gestora. Além de dar provimento às demandas de ordem física da organização do trabalho escolar, se faz necessária a criação de meios eficientes, eficazes e efetivos para que o processo de ensino-aprendizagem tenha significado contextualizado com a comunidade escolar, satisfazendo seus anseios de uma educação focado na integralidade do sujeito escolar.

Fechamos a pesquisa, mas a discussão continua em aberto dado o panorama educacional que, hoje, se demonstra desalentador. Entretanto, esperamos ter contribuído para com a discussão sobre o tema e que nosso trabalho possa estimular outras pesquisas, uma vez que o tema não se esgota numa análise da prescrição política onde os gestores da coisa pública pretendem que sejam sazonais e não permanente.

REFERÊNCIAS

- ACÚRCIO, M. R. B. (coord.). **A gestão da escola**. Organização e introdução Rosamaria Calaes de Andrade. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Rede Pitágoras, 2004.
- ALMEIDA, M. E. B. **Inclusão digital do professor: formação e prática pedagógica**. São Paulo: Articulação, 2006.
- ALMEIDA, M. E. B. Tecnologias e gestão do conhecimento na escola. *In*: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003. p. 113-130.
- ALONSO, M. Autonomia da escola e participação. *In*: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003. p. 85-97.
- ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. *In*: SADER, E.; GENTILI, P. (org.). **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. p. 9-37.
- ANDRADE, R. C. Introdução: gestão da escola. *In*: ACÚRCIO, M. R. B. (coord.). **A gestão da escola**. Organização e introdução Rosamaria Calaes de Andrade. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Rede Pitágoras, 2004. p. 11-16.
- APPLE, M. W. A Política do conhecimento oficial: um currículo nacional faz sentido? *In*: APPLE, M. W. **Política cultural e educação**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 53-78.
- ARANHA, M. L. A. **História da educação**. 2. ed. rev.e atual. São Paulo: Moderna, 1996.
- ARENDT, H. **Entre o passado e o futuro**. Tradução Mauro W. Barbosa. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- ARROYO, M. G. **Ofício de mestre: imagens e autoimagens**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Tradução Mari João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto, 1999.
- BORGES, P. F. Gestão escolar: guia do diretor em dez lições. *In*: ACÚRCIO, M. R. B. (coord.). **A gestão da escola**. Organização e introdução Rosamaria Calaes de Andrade. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Rede Pitágoras, 2004. p. 17-70.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out. 1988. atual. Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.html. Acesso em: 15 maio 2019
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRASIL. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**. Brasília, DF: Secretaria Especial dos Direitos Humanos: Ministério da Educação: Ministério da Justiça: UNESCO, 2007.

BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 4 fev. 2019.

BRASIL. INEP. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024**: linha de base. Brasília, DF, 2015.

CANAU, V. M. Interculturalidade e Educação Escolar. *In*: CANAU, V. M. (org.). **Reinventar a escola**. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 47-60.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados – fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

ESCOLA ESTADUAL ODETTE BUENO RIBEIRO. **PPP-Projeto Político Pedagógico**. Franca, 2018.

ESCOLA ESTADUAL ODETTE BUENO RIBEIRO. Plano de Estão Escolar. Franca, 2018

FREITAG, B. **Escola, estado e sociedade**. 6. ed. São Paulo: Moraes, 1986.

FRIGOTTO, G. Educação crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito. *In*: FRIGOTTO, G. (org.). **Educação e crise do trabalho**: perspectivas de final de século. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. (Coleção estudos culturais em educação). p. 25-54.

FRIGOTTO, G. Educação e formação humana: ajuste neoconservador e alternativa democrática. *In*: GENTILI, P.; SILVA, T. T. (org.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação**: visões críticas. Tradução cap. 4 Vânia Paganini Thuler; Tradução cap. 3 e 5 Tomaz Tadeu da Silva. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 31-92.

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. **A escola como organização aprendente**: buscando uma educação de qualidade. Tradução Regina Garcez. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

GABRIEL, C. T. Escola e cultura: uma articulação inevitável e conflituosa. *In*: CANAU, V. M. (org.). **Reinventar a escola**. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 17-46.

GENTILI, P. Neoliberalismo e educação: manual do usuário. *In*: GENTILI, P. (org.). **Escola S.A.:** quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília, DF: CNTE, 1996. p. 9-49.

GENTILI, P.; SADER, E. (org.). **Pós neo-liberalismo**: as políticas sociais e o Estado democrático. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

HERNANDES, P. R. **Fundamentos da educação II**. Alfenas: Centro de Educação Aberta e a Distância da Universidade Federal de Alfenas, 2009.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Tradução Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 1998.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

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

LÜDKE, H. A.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, B. P.; COSTA, M. T. A. **Os desafios e as superações na construção coletiva do projeto político-pedagógico**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

MARÇAL, J. C.; SOUSA, J. V. **Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?** Coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. mod. 3. Brasília, DF: Consed, 2001.

MARTINS, R. C.R.; AGUIAR, R.R. **Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?** Coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Mod. 7. Brasília, DF: Consed, 2001.

MIMINSTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Consed. Undime. **Base Nacional Comum Curricular: educação é a base**. Brasília, DF, [2019]. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 28 maio 2019.

MINAYO, C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORAN, J. M. Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias audiovisuais e telemáticas. *In*: MORAN, J. M.; MASSETO, M. T.; BEHRENS, M. A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Papirus, 2000.

MORAN, J. M.; MASSETO, M. T.; BEHRENS, M. A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas, SP: Papirus, 2000.

PARO, V. H. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. *In*: SILVA, L. H. (org.). **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis, Vozes, 1998. p. 300-307.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

PEREZ, J. R. Por que pesquisar implementação de políticas educacionais atualmente? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1179-1193, out./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v31n113/07.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2018.

SADER, E. A hegemonia neoliberal na América do Sul. *In*: GENTILI, P.; SADER, E. (org.). **Pós neo-liberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000a.

SADER, E. Neoliberalismo e reestruturação capitalista. *In*: GENTILI, P.; SADER, E. (org.). **Pós neo-liberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000b.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Os enfoques quantitativo e qualitativo na pesquisa científica. *In*: SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2010. p. 28-48.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. Conselho Estadual de Educação. Deliberação CEE n. 10/97. Fixa normas para elaboração do Regimento dos Estabelecimentos de Ensino Fundamental e Médio. *In*: SÃO PAULO. (Estado). Secretaria da Educação. **Unificação de dispositivos legais e normativos relativos ao ensino fundamental e médio**. Coordenação Leslie Maria José da Silva Rama. 3. ed. rev. e atual. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/lise/legislacaocenp/PAULISTINHA%202011-%203%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o%20-%202013.pdf>. Acesso em: 28 maio 2019.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. Resolução SE 56, de 14 de outubro de 2016. Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 15 out. 2016. Disponível em: http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/56_16.HTM?Time=03/06/2019%2018:48:42. Acesso em: 28 maio 2019.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. **Programas e projetos**. São Paulo, [2017]. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/programas-e-projetos/>. Acesso em: 13 fev. 2019.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. **SARESP: IDESP**. São Paulo, 2010. Disponível em: http://idesp.edunet.sp.gov.br/boletim_escola.asp?ano=2010. Acesso em: 13 fev. 2019.

SAVIANI, D. **Educação brasileira: estrutura e sistema**. 8. ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

SAVIANI, D. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política**. 36. ed. rev. Campinas: Autores Associados, 2003.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 2. ed. rev. e ampl. Campinas: Autores Associados, 2008.

SCHLINDWEIN, M. **Estado lança 10 metas para a Educação até 2010**. São Paulo, 20 ago. 2007. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/estado-lanca-10-metas-para-a-educacao-ate-2010/>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SECRETARIA ESTADUAL DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO. **Veja as 10 metas do novo Plano Estadual de Educação**. São Paulo, 20 ago. 2007. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/veja-as-10-metas-do-novo-plano-estadual-de-educacao/>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SECRETARIA ESTADUAL DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO. Comunicado SE-1, de 4-3-2015. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, Seção 1, v. 125, n. 42, p. 19, 5 mar. 2015. Disponível em: https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2015%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fmarco%2f05%2fpag_0019_0E9V07E077BUKe1T2EV779U03EJ.pdf&pagina=19&data=05/03/2015&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100019. Acesso em: 10 nov. 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, S. D. **Concepções de professores e alunos sobre a introdução das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) numa escola pública do ensino básico**. 2011. 106 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto, 2011.

VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questões apresentadas e respondidas pela Diretora – Escola A

Sou Sebastião Donizeti da Silva, antecipadamente agradeço sua contribuição em nossa pesquisa de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – Políticas Públicas na Universidade Estadual Paulista, campus de Franca - SP. Suas respostas serão fundamentais para a realização deste trabalho numa perspectiva colaborativa e reflexiva sobre a implementação das políticas educacionais pela gestão da escola. Assumo o compromisso em guardar sigilo sobre a tua identidade, bem como a fonte de origem das informações coletadas.

DIRETOR(A)

Identificação: _____

Efetivo: _____ Ingresso: ____/____/____ Na escola: ____/____/____

Disciplina de formação inicial: _____

Outra formação: _____

Assinale o item que for condizente com sua situação:

a) A Sra. atua nas decisões na forma da gestão coletiva? () sim () não ()

b) A Sra. estimula, organiza, participa dos órgãos colegiados?. sim () não ()

- Cite qual(is) ? _____

Descreva essa atuação:

c) você estimula, atua e participa em reuniões para elaboração do PPP: sim () não ()

Descreva essa atuação:

d) descreva como é elaborado o ppp

e) você tem conhecimento do conteúdo do PPP? sim () não ()

Descreva sobre a relação do trabalho da gestão com o PPP.

d) você tem conhecimento das metas do PNE – PEE – e da Escola no PPP? sim () não ()

Descreva a forma de utilização das metas na gestão e em que ações/projetos o PPP revela as metas.

f) você aplica os princípios constitucionais da gestão pública? sim () não ()

Descreva como os princípios indicados podem ser percebidos na sua prática como gestor e quais as dificuldades na aplicação dos princípios na gestão da escola.

g) há desenvolvimento de projetos visando inovações pedagógicas? sim () não ()

Quais? _____

Descreva a participação do gestor nessas ações.

h) em caso positivo no item acima, o que impacta no seu contexto de trabalho? -

i) descreva sua compreensão sobre a perspectiva da gestão democrática – favorece ou não, e quais resultados a Sra. pode indicar.

j) descreva quais os impactos, na sua gestão, em relação ao uso das tecnologias digitais atuais, bem como no processo de ensino-aprendizagem, na perspectiva do coletivo escolar

Indique se há projetos (títulos) e recursos e espaço para isso.

k) descreva como é a participação da comunidade na sua gestão.

l) os índices de avaliações externas do sistema educacional são verificados, discutidos, analisados e utilizados para a implementação de projetos e programas educacionais?

m) aponte as dificuldades que se verificam em sua gestão (local), na implementação das políticas educacionais, sobre os itens a seguir:

- gestão financeira: _____

- gestão patrimonial:

- gestão de pessoas:

APÊNDICE B - Questões apresentadas e não respondidas pela Coordenadora - Escola A

Sou Sebastião Donizeti da Silva, antecipadamente agradeço sua contribuição em nossa pesquisa de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – Políticas Públicas na Universidade Estadual Paulista, campus de Franca - SP. Suas respostas serão fundamentais para a realização deste trabalho numa perspectiva colaborativa e reflexiva sobre a implementação das políticas educacionais pela gestão da escola. Assumo o compromisso em guardar sigilo sobre a tua identidade, bem como a fonte de origem das informações coletadas.

Identificação: _____

Efetivo: _____ Ingresso: ____/____/____ Na escola: ____/____/____

Disciplina de formação inicial: _____

Outra formação: _____

Assinale o item que for condizente com sua situação:

a) o(a) gestor(a) da escola estimula a sua participação nas decisões? – () sim () não

b) O (a) Sr.(a) participa nos órgãos colegiados? () sim () não

- Qual(is)? _____

c) O (a) Sr.(a) participa em reuniões para elaboração do PPP? () sim () não

d) O (a) Sr.(a) tem conhecimento do conteúdo do PPP? () sim () não

e) O (a) Sr.(a) tem conhecimento das metas do PNE – PEE – e da Escola no PPP? () sim () não

f) há desenvolvimento de projetos visando inovações pedagógicas – () sim () não

Cite quais: _____

g) em caso positivo, no item acima, o que mudou no seu contexto de trabalho? -

h) descreva suas impressões e pensamentos sobre a gestão da sua escola (papéis e responsabilidades:

– uso de recursos financeiros:

i) sobre a perspectiva da gestão democrática, descreva suas impressões e pensamentos, – favorece ou não, quais resultados podem ser indicados.

j) descreva quais os impactos, no seu trabalho, em relação ao uso das tecnologias digitais atuais, bem como no processo de ensino-aprendizagem, na perspectiva do coletivo escolar. Indique se há projetos e recursos e espaço para isso.

k) descreva o seu papel como elo de ligação entre a escola e a sociedade.

l) descreva suas funções e atividades que desenvolve: rotineiras e projetos educacionais.
- funções legais:

- rotineiras (dê exemplos)

APÊNDICE C - Questões apresentadas e respondidas pelos(as) Docentes - Escola A

Sou Sebastião Donizeti da Silva, antecipadamente agradeço tua contribuição em nossa pesquisa de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – Políticas Públicas na Universidade Estadual Paulista, campus de Franca - SP. Suas respostas serão fundamentais para a realização deste trabalho numa perspectiva colaborativa e reflexiva sobre a implementação das políticas educacionais pela gestão da escola. Assumo o compromisso em guardar sigilo sobre a tua identidade, bem como a fonte de origem das informações coletadas.

DOCENTES:

Identificação: _____

Efetivo: _____ Ingresso: ____/____/____ Na escola: ____/____/____

Disciplina que leciona: _____

Outra formação: _____

Assinale o item que for condizente com sua situação:

f) o(a) gestor(a) da escola estimula a participação nas decisões? – () sim () não

a) O(a) Sr.(a) participa nas decisões da gestão coletiva? () sim () não

b) O(a) Sr.(a) participa nos órgãos colegiados? () sim () não

- Qual(is)? _____

c) O(a) Sr.(a) participa de reuniões para elaboração do PPP? () sim () não

d) O(a) Sr.(a) tem conhecimento do conteúdo do PPP? () sim () não

e) O(a) Sr.(a) tem conhecimento das metas do PNE – PEE – e da Escola no PPP? () sim () não

g) há desenvolvimento de projetos visando inovações pedagógicas – () sim () não

h) sobre o item G – se afirmativo, descreva a contribuição que há para a melhoria do seu trabalho. _____

i) sobre os itens abaixo, descreva suas impressões e pensamentos sobre a gestão da sua escola:

- papéis e responsabilidades

– uso de recursos financeiros

– prestação de contas

j) sobre a perspectiva da gestão democrática, descreva suas impressões e pensamentos, favorece ou não, quais resultados podem ser indicados.

k) descreva quais os impactos, no seu trabalho, em relação ao uso das tecnologias digitais atuais, bem como no processo de ensino-aprendizagem, na perspectiva do coletivo escolar. Indique se há projetos (títulos) e recursos e espaço para isso.

l) descreva o seu papel como elo de ligação entre a escola e a sociedade.

APÊNDICE D - Questões apresentadas e respondidas pelos(as) Estudantes – Escola A

Sou Sebastião Donizeti da Silva, antecipadamente agradeço sua contribuição em nossa pesquisa de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – Políticas Públicas na Universidade Estadual Paulista, campus de Franca - SP. Suas respostas serão fundamentais para a realização deste trabalho numa perspectiva colaborativa e reflexiva sobre a implementação das políticas educacionais pela gestão da escola. Assumo o compromisso em guardar sigilo sobre a tua identidade, bem como a fonte de origem das informações coletadas.

Identificação: _____

Nível: Fundamental () Médio () Outra escola __/__/____ Na escola: __/__/____

Ano/turma: _____

Assinale o item que for condizente com sua situação:

a) o(a) gestor(a) da escola estimula a sua participação nas decisões? – () sim () não

b) você participa nas decisões da gestão coletiva? - () sim () não

c) você participa nos órgãos colegiados? (APM, Conselho de Escola, Conselho de Série/Ano, Grêmios) - () sim () não

- Em caso afirmativo, cite qual(is)? _____

d) você sabe o que é e participa de reuniões para elaboração do PPP? () sim () não

Em caso negativo, cite o porquê:

e) você conhece o conteúdo do PPP? () sim () não

f) você sabe o que é e tem conhecimento das metas do PNE – PEE – no PPP da Escola?

() sim () não

g) a escola tem projetos visando inovações pedagógicas (tecnologias diversas)

() sim () não

h) em caso positivo, no item G, o que isso contribui para um melhor ambiente de estudo?

i) escreva porque você estuda nesta escola, quais os motivos?

- faz assembleias gerais () sim () não

- organiza atividades () sim () não

- Cite as atividades que são organizadas pelo Grêmios:

i) O seus pais participam das atividades da escola e dos seus estudos? () sim () não

Em caso afirmativo e negativo, escreva sobre isso.

APÊNDICE E - Questões apresentadas e respondidas pelos(as) Agentes de Organização Escolar (AOE) – Escola A

Sou Sebastião Donizeti da Silva, antecipadamente agradeço sua contribuição em nossa pesquisa de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – Políticas Públicas na Universidade Estadual Paulista, campus de Franca - SP. Suas respostas serão fundamentais para a realização deste trabalho numa perspectiva colaborativa e reflexiva sobre a implementação das políticas educacionais pela gestão da escola. Assumo o compromisso em guardar sigilo sobre a tua identidade, bem como a fonte de origem das informações coletadas.

AGENTES DE ORGANIZAÇÃO E SERVIÇOS ESCOLARES

Identificação: _____

Efetivo: _____ Ingresso: ____/____/____ Na escola: ____/____/____

Formação escolar: _____

Assinale o item que for condizente com sua situação:

a) o(a) gestor(a) da escola estimula a sua participação nas decisões? – () sim () não

b) O (a) Sr. (a) você participa nas decisões da gestão coletiva? () sim () não

c) O (a) Sr. (a) participa nos órgãos colegiados? () sim () não

- Qual(is)? _____

d) O (a) Sr. (a) participa em reuniões para elaboração do PPP? () sim () não

e) O (a) Sr. (a) sabe o que é e tem conhecimento do conteúdo do PPP? () sim () não

f) O (a) Sr. (a) sabe o que é e tem conhecimento das metas do PNE – PEE – e da Escola no PPP?

() sim () não

g) descreva o que te agrada no ambiente escolar:

h) descreva o que te desagradar no ambiente escolar:

i) descreva como é o relacionamento com os demais sujeitos escolares

- direção:

- professores (as):

- estudantes:

- pais:

APÊNDICE F – Quadro de ações e metas

Gestão Pedagógica			
Prioridade / Problema	Objetivos	Metas	Ações
<p>Currículo Oficial: Falta de estudo e preparação das aulas com base no currículo oficial e na utilização do caderno do aluno em sala de aula.</p> <p>Formas variadas e transparentes de avaliação dos alunos: Instrumentos avaliativos não atendem totalmente as habilidades e competências exigidas nas avaliações externas.</p> <p>Dificuldades de ensino (professores) e de aprendizagem (alunos):</p> <p>Alunos desinteressados sem perspectivas para o futuro; Alunos com déficit de aprendizagem; Indisciplina por parte dos alunos.</p> <p>Utilização dos recursos pedagógicos e tecnológicos:</p> <p>A escola possui a sala do ACESSA Escola, que contém 14 computadores para serem utilizados pelos professores com sua turma em horário de aulas regulares ou mesmo o uso individualizado dos alunos em agendamento em horários contrários da aula, para a realização de trabalhos, pesquisas entre outros.</p> <p>Esta dispõe da sala de multiuso, nos quais os</p>	<p>Utilizar o currículo para o desenvolvimento das habilidades.</p> <p>Utilizar materiais diversificados para alcançar o resultado desejado.</p> <p>Currículo devidamente implementado por todos os professores.</p> <p>Adequar os instrumentos nos moldes das avaliações externas, que avaliam habilidades e competências.</p> <p>Dar devolutiva ao aluno apresentando-lhe seu progresso e os conteúdos em que precisa melhorar.</p> <p>Realizar as intervenções pedagógicas que se fizerem necessárias.</p> <p>Reavaliar o aluno utilizando-se de outras estratégias.</p> <p>O aluno ciente de suas potencialidades e de suas dificuldades.</p> <p>Fazer com que o aluno seja comprometido com os estudos; Melhor desempenho na média final</p> <p>OBJETIVOS</p> <p>Intensificar o uso dos recursos tecnológicos disponíveis.</p>	<p>Porcentagem de professores que fazem uso sistemático do caderno do aluno 80%</p> <p>Percentual de professores que entregam as provas e demais instrumentos avaliativos nos moldes das avaliações externas 80%</p> <p>Diminuir o resultados dos alunos com rendimento insatisfatório em 30%</p> <p>Aumentar em 50% o uso dos recursos tecnológicos.</p>	<p>Acompanhamento do currículo pelo professor coordenador em sala de aula.</p> <p>Preparação da situação de aprendizagem pelo professor em ATPCs.</p> <p>Orientação e auxílio pelos professores coordenadores em ATPCs no desenvolvimento das atividades contempladas no caderno do aluno.</p> <p>Aproximação das avaliações internas às externas; Acompanhamento dos professores coordenadores do trabalho docente em ATPCs e visitas em sala de aula, com intervenções quando necessárias; Elaboração das avaliações de forma a contemplar todas as habilidades e competências do currículo pelos diversos componentes curriculares; Exploração do quadro o que eu aprendi do caderno do aluno para verificar a assimilação do conteúdo (autoavaliação); Definição coletiva de instrumentos e formas de registros e critérios comuns a todas as áreas do conhecimento para verificação dos avanços dos alunos na aprendizagem (Portfólio e gráficos).</p>

<p>professores podem contar neste espaço com os seguintes recursos: lousa digital completa, caixas de som, rádio e televisão. Fazem parte também do acervo máquinas fotográficas, filmadora, microscópio entre outros.</p> <p>Possui também a sala de leitura, que conta com dois professores que atendem os 3 turnos, este espaço possui um bom acervo de livros, filmes, jogos, que são disponibilizados para professores e alunos.</p>			<p>Intensificar a participação dos alunos nas aulas e nos projetos da escola (protagonismo juvenil); Priorizar a realização das ações elencadas nos estudos de ATPC relacionadas com a dificuldade de ensino e aprendizagem dos alunos; Intensificar o acompanhamento dos alunos na realização das atividades em sala de aula, através de planilha elaborada; Acompanhar o desenvolvimento das aulas, nas salas através de visitas e devolutivas aos professores e priorizando o desenvolvimento do currículo e alunos com defasagem.</p> <p>Planejar as aulas do currículo oficial fazendo uso dos recursos disponíveis na escola.</p>
<p>Participação de pais, mães e responsáveis: Participação dos Pais no âmbito escolar</p> <p>Reflexão sobre temas potencialmente geradores de conflitos: Encaminhamento de casos graves para órgãos competentes.</p>	<p>Fazer com que os pais tenham uma efetiva participação</p> <p>Melhorar a indisciplina e a condição de trabalho da equipe escolar</p>	<p>Atrair os pais a participar de eventos e reuniões em 70%.</p> <p>Diminuir gradativamente a indisciplina</p>	<p>Eventos culturais tais como feiras culturais, saraus e Festas temáticas</p> <p>Encaminhar para órgãos superiores os casos reincidentes e que não estão atendendo as orientações da mediação e gestão em geral.</p>
<p>Avaliação do rendimento escolar: São realizados conselhos bimestrais para observar, analisar e registrar as dificuldades individuais encontradas de cada aluno e propor ações precisas para um melhor rendimento escolar.</p>	<p>Elevar os índices de aprendizagem</p> <p>Diminuir as faltas diárias, inclusive as sextas-feiras.</p> <p>Formar leitores</p>	<p>Melhorar os índices em 30%</p> <p>Melhorar os índices ano a ano em 10%</p> <p>Diminuir o percentual de faltas gradativamente até chegar à frequência mínima de 75%</p>	<p>Trabalho contínuo em sala de aula, movimentação coletiva de todas as disciplinas para desenvolver as habilidades não adquiridas.</p> <p>Os pais são chamados na escola para</p>

<p>Análise dos resultados das diversas avaliações internas e externas: Faltas de alunos, evasão e abandono. Sala de leitura</p>		<p>Aumentar o índice de alunos leitores em 30%</p>	<p>conhecimento do rendimento dos alunos.</p> <p>Trabalho contínuo em sala de aula, movimentação coletiva de todas as disciplinas para desenvolver as habilidades não adquiridas.</p> <p>Acompanhamento contínuo da frequência dos alunos.</p> <p>Inserir na rotina a roda de leitura na sala de aula.</p> <p>Envolver os alunos com dificuldade de aprendizagem no hábito da leitura e dar ciência aos pais sobre o incentivo a leitura.</p>
---	--	--	---

APÊNDICE G – Solicitação de autorização para pesquisa na Unidade Escolar ABC

Franca – SP, de de 2017.

Direção da EE ABC - Franca - SP

Eu, SEBASTIÃO DONIZETI DA SILVA, responsável principal pelo projeto de pesquisa de Doutorado, pertencente ao curso de PÓS GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL da UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA UNESP CAMPUS FRANCA - SP, venho pelo presente, solicitar, através da Direção da EE Prof. Odete Bueno Ribeiro, localizada na Rua Capitão Osório de Paula Marques, 1940, Residencial Moreira Júnior, Franca - SP, para realizar pesquisa nesta unidade escolar, cujo título é A GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS: QUAL O SEU PAPEL?, com o objetivo de compreender as formas de gestão educacional para a implementação das políticas sociais definidas pela gestão pública. O trabalho é orientado pela Profª Dra Célia Maria David, da UNESP-FRANCA-SP, portadora do RG.: 4.144.907-1, CPF: 483.169.038-49, Av. Eufrásia Monteiro Petrágliã, 900 - Prolongamento Jardim Dr. Antonio Petraglia, Franca - SP, fone 3706-8700. Pesquisador principal Sebastião Donizeti da Silva, portador RG.: 10.524.575-6, CPF.: 019.949.828-88, residente Rua Izabel Elisa de Lima, 631-Franca-SP, fone-16-99111-3854.

Após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, a coleta de dados deste projeto será iniciada, atendendo todas as solicitações administrativas da EE ABC.

Contando com a autorização desta instituição, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Sebastião Donizeti da Silva

RG: 10.524.575-6

UNESP –Franca-SP

Pesquisador

Diretora Gestora da Escola EE ABC

.....nome

RG.:

Profa Dra. Célia Maria David

RG.: 4.144.907-1

UNESP – Franca-SP

Orientadora

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Unesp – Campus de Franca

Av. Eufrásia Monteiro Petraglia, 900 - Jd. Dr. Antônio Petraglia – CP 211. CEP: 14409-160

– FRANCA – SP

Telefone: (16) 3706-8723 - Fax: (16) 3706-8724 - E-mail: comiteetica@franca.u

APÊNDICE H – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Nome do participante: _____
 Data de nascimento: ____/____/____ Sexo: M () F ()
 Documento de identidade: nº _____ CPF.: _____
 Endereço: _____ Nº _____
 Bairro: _____ Cidade: _____ Estado: _____
 Cep: _____ Fone: _____ Idade: _____

Eu, _____, declaro, para os devidos fins, ter sido informado(a), verbalmente e por escrito, de forma suficiente a respeito da pesquisa A GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS: QUAL O SEU PAPEL? O projeto de pesquisa será conduzido por Sebastião Donizeti da Silva portador do RG.: 10.524.575-6 -SSP-SP, CPF.: 019.949.828-88, participante do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, orientado pela Profª Dra Célia Maria David, da UNESP-FRANCA-SP, portadora do RG.: 4.144.907-1, CPF: 483.169.038-49, pertencente ao quadro docente da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais/UNESP/Franca. Estou ciente de que este material será utilizado para apresentação da Tese, observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição. Ao final da pesquisa esperamos poder: Contribuir para o aprimoramento dos profissionais e estudantes por meio do conhecimento em relação ao processo de envelhecimento e a participação política das pessoas idosas na atualidade; Contribuir para com o debate atual sobre o processo de envelhecimento e ao mesmo tempo propor as pessoas idosas uma participação política de forma organizada, crítica e propositiva; Sensibilizar os profissionais para o debate em torno do processo de envelhecimento e a participação política das pessoas idosas nos diversos espaços sociais.

Foi esclarecido sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados e riscos e a garantia do anonimato e de esclarecimentos constantes, além de ter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário.

Franca, SP, 18 de setembro de 2017.

Assinatura do participante

Pesquisador Responsável: Sebastião Donizeti da Silva _____
Endereço: Rua Izabel Elisa de Limea, 631-Franca-SP.
Telefone: 16- 99111-3854
E-mail: tiaozinhoedu2009@hotmail.com
Orientadora: Prof.ª Dr.ª Célia Maria David _____
Endereço: Av. Eufrásia Monteiro Petraglia, 900 - Prolongamento Jardim Dr. Antonio Petraglia, Franca - SP
Telefone: 16-3706-8806 **E-mail:** cmdavid48@hotmail.com

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
 Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Unesp – Campus de Franca
 Av. Eufrásia Monteiro Petraglia, 900 - Jd. Dr. Antônio Petraglia – CP 211. CEP: 14409-160 – FRANCA – SP
 Telefone: (16) 3706-8723 - Fax: (16) 3706-8724 - E-mail: comitetic@franca.u

ANEXOS

**ANEXO A - Ata da assembleia geral da Associação de Pais e Mestres (APM) da
EE.ABC, para constituição do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e
Diretoria Executiva – 2018 - (transcrição)**

Aos dois dias do mês de março do ano de dois mil e dezoito, reuniram-se em uma das dependências da Unidade Escolar, situada à (endereço completo), no município de Franca, estado de São Paulo, conforme convocação prévia, os membros da comunidade escolar E.E. ABC para a formação do CONSELHO DELIBERATIVO, CONSELHO FISCAL, DIRETORIA EXECUTIVA da APM-ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES, sob a presidência da Diretora da Escola Sra..(qualificação completa), onde ficou constituída da seguinte forma: CONSELHO DELIBERATIVO: Presidente: Sra... (qualificação completa); Professores: 03 (três) (qualificação completa); Responsáveis legais pelos alunos 04 (quatro) (qualificação completa); Sócios admitidos: 01 (um) (qualificação completa); Alunos: 02 (dois) (qualificação completa); CONSELHO FISCAL: 01 (um) Agene de Organização Escolar (qualificação completa), 01 (uma) mãe de aluno (qualificação completa), 01 (uma) professora (qualificação completa); DIRETORIA EXECUTIVA: Diretor Executivo: 01 (um) professor (qualificação completa); Vice Diretor Executivo: 01 (uma) mãe de aluno (qualificação completa); Secretário: 01 (uma) funcionária administrativa (qualificação completa); DIRETORIA FINANCEIRA: Diretor Financeiro: 01 (uma) mãe de aluno (qualificação completa); Vice-diretor financeiro: 01 (uma) funcionária (qualificação completa); DIRETORA CULTURAL: 01 (uma) professora (qualificação completa); DIRETORA DE ESPORTES: 01 (uma) professora (qualificação completa); DIRETORA SOCIAL: 01 (uma) professora (qualificação completa); DIRETORA DE PATRIMÔNIO: 01 (uma) funcionária (qualificação completa). Nada mais havendo a tratar, encerrou-se a reunião, lavrando-se a presente Ata que, lida e aprovada, será assinada pelos presentes. Franca, 02 de março de 2018.

(Segue lista dos nomes dos componentes do órgão, com as devidas assinaturas)

(Deixamos de apresentar nomes e assinaturas para preservação da identidade dos sujeitos)

A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	
K	
L	
M	
N	
O	
P	
Q	
R	

S	
T	
U	
V	
X	

**ANEXO B - Ata de reunião de composição do Conselho de Escola da EE.ABC – 2018
(transcrição)**

Aos vinte e três dias de fevereiro do ano de dois mil e dezoito, em uma das dependências da Unidade Escolar situada (endereço completo), Franca - SP, conforme convocação prévia, reuniram-se os pares, em eleições realizadas no dia quatorze de fevereiro de dois mil e dezoito, professores e funcionários e dia vinte e nove de janeiro de dois mil e dezoito, alunos e responsáveis. Ficando a composição do Conselho de Escola assim constituída: Presidente: Diretora da Escola; Especialista: Vice-Diretora da Escola; Suplente: 01 (uma) Coordenadora Pedagógica; Professores: 08 (oito); Suplentes 02 (duas); Funcionários: 03 (três); Responsáveis legais pelos alunos: 05 (cinco); Suplentes: 02 (duas); Alunos: 05 (cinco), Suplentes: 02 (duas). Nada mais havendo a tratar, deu-se por encerrada a reunião, lavrando a presente ata que, foi lida e assinado por todos os presentes. Franca, 23 de fevereiro de 2017.

(Segue lista dos nomes dos componentes do órgão, com as devidas assinaturas)

(Deixamos de apresentar nomes e assinaturas para preservação da identidade dos sujeitos)

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	

**ANEXO C - Ata de Reunião de posse dos membros da Diretoria do Grêmio Estudantil
Vinte e Três de Setembro da E.E. ABC (transcrição)**

Aos onze dias do mês de abril de dois mil e dezoito, na Sala de Leitura desta unidade escolar, reuniram-se a Diretora de Escola..., Vice-diretora..., Prof^a Coordenadora...e todos os membros da chapa vencedora Evolution Sense “Dando Sentido a Evolução Escolar” que constituirá a diretoria do Grêmio Estudantil Vinte e Três de Setembro da E.E. ABC, da Diretoria de Ensino da Região de Franca/SP, no período de onze de abril de dois mil e dezoito a onze de abril de dois mil e dezoito. A Diretora..., agradeceu a participação de todos os estudantes e enfatizou que o Grêmio Estudantil é uma organização que representa os interesses dos estudantes da escola de forma democrática, de modo a exercer a cidadania com responsabilidade a favor da melhoria no ambiente escolar. Esclareceu também que as ações do Grêmio devem estar embasadas com a legislação vigente e regimento escolar. Na sequência, deu a posse aos membros eleitos legalmente de acordo com o Estatuto da entidade. Após a posse, os eleitos prometeram cumprir e respeitar as normas regimentais da escola, bem como toda a legislação que ampara as ações no ambiente escolar e a agir com responsabilidade juntamente com todos os alunos em parceria com a direção, coordenação, professores, funcionários e comunidade. Encerrou a reunião dizendo que o grêmio tem como objetivo principal, contribuir para aumentar a participação dos alunos nas atividades escolares, tais como eventos, reuniões, projetos, etc. Nada mais havendo a declarar, encerro a presente ata, que segue assinada por todos. Franca, 11 de abril de dois mil e dezoito.

(Segue lista dos nomes dos componentes do órgão, com as devidas assinaturas)

(Deixamos de apresentar nomes e assinaturas para preservação da identidade dos sujeitos)

EMPOSSADOS	NOME	ASSINATURA
Coordenador Geral	1	
Suplente	2	
Coordenador Financeiro	3	
Suplente	4	
Coordenador Social	5	
Suplente	6	
Coordenador de Comunicação	7	
Suplente	8	
Coordenador de Esportes	9	
Suplente	10	
Coordenador de Cultura	11	
Suplente	12	
Coordenador de Relações Acadêmicas	13	
Suplentes	14	

ANEXO D - Resumo Projeto Pedagógico – Objetivos e Metas

OBJETIVOS GERAIS:

Conscientizar para mudanças de atitudes no ambiente escolar.

Melhorar condições para estudar e conviver, e de organização no ambiente escolar.

Envolver todos em ações coletivas para alcançar uma educação de qualidade.

Obs.: os textos a seguir estão em extensão de imagem, uma vez que foram retirados do PPP da Escola pesquisada e não transcritos)

VISÃO DE ESCOLA

- Diagnóstico da escola que temos:

Objetivos estratégicos da Escola que queremos construir

- Diminuir ações de vandalismo, ações de prática de bullying, ações de violência, partindo dos princípios de respeito ao outro, solidariedade, amizade.
- Melhorar o ambiente escolar, mantendo a escola limpa, saber cuidar do seu espaço, preservar e conservar mobiliários e materiais de uso coletivo.
- Respeitar as normas para garantir um ambiente estruturado.
- Melhorar as condições de ensino-aprendizagem e consequentemente o aproveitamento pedagógico.
- Envolver todos para pensar ações coletivas para alcançar uma Escola de sucesso.

Evidências

- Dados da escola
- Perfil socioeconômico da comunidade – Questionário SARESP
- Resultados das avaliações internas –
- gráficos

Dados do SARESP 2010 - Perfil socioeconômico

1) A ESCOLA PASSA LIÇÃO PARA SEU FILHO FAZER EM CASA?

- (A) SIM, SEMPRE, TODO DIA OU QUASE TODO DIA.
94%
- (B) SIM, ALGUMAS VEZES, DE VEZ EM QUANDO.
6%
- (C) SIM, MAS É MUITO POUCO, QUASE NUNCA
- (D) NÃO, NUNCA HÁ LIÇÃO PARA FAZER EM CASA.
- (E) NÃO SABE.

Dados do SARESP 2010 - Perfil socioeconômico

1) A ESCOLA PASSA LIÇÃO PARA SEU FILHO FAZER EM CASA?

- (A) SIM, SEMPRE, TODO DIA OU QUASE TODO DIA.
94%
- (B) SIM, ALGUMAS VEZES, DE VEZ EM QUANDO.
6%
- (C) SIM, MAS É MUITO POUCO, QUASE NUNCA
- (D) NÃO, NUNCA HÁ LIÇÃO PARA FAZER EM CASA.
- (E) NÃO SABE.

2) SEU FILHO ESTUDA EM CASA ?

- (A) SIM, SEMPRE. 60%
- (B) SIM, MAS SÓ QUANDO HÁ PROVAS OU EXAMES. 34%
- (C) QUASE NUNCA. 2%
- (D) NÃO. 4%

3) QUAL É A FAIXA DE IDADE DO PAI (OU RESPONSÁVEL)?

- (A) 16 A 24 ANOS. 4%
- (B) 25 A 34 ANOS. 46%
- (C) 35 A 44 ANOS. 38%
- (D) 45 A 59 ANOS. 12%
- (E) 60 ANOS OU MAIS
- (F) NÃO SABE.

4) QUAL É A RAÇA OU A COR DO PAI (OU RESPONSÁVEL)?

- (A) BRANCA. 78%
- (B) NEGRA. 8%
- (C) PARDA OU MULATA. 14%
- (D) AMARELA/ DE ORIGEM ORIENTAL.
- (E) INDÍGENA.
- (D) NÃO SABE.

5) QUAL É A SITUAÇÃO DE TRABALHO DO PAI (OU RESPONSÁVEL)?

- (A) EMPREGADO. 52%
- (B) AUTÔNOMO. 28%
- (C) DONO DO PRÓPRIO NEGÓCIO. 8%
- (D) TRABALHADOR TEMPORÁRIO.
- (E) APOSENTADO.
- (F) DESEMPREGADO. 8%
- (G) OUTRA SITUAÇÃO. 4%

6) TIPO DE LUGAR ONDE O PAI OU RESPONSÁVEL TRABALHA:

- (A) INDÚSTRIA. 38%
- (B) COMÉRCIO. 12%
- (C) PRESTAÇÃO DE SERVIÇO. 26%
- (D) ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 4%
- (E) EMPRESA ESTATAL/PÚBLICA. 2%
- (F) ENTIDADE BENEFICIENTE, FILANTRÓPICA, ONG. 2%
- (G) AGRICULTURA/PESCA/PECUÁRIA. 2%
- (H) NÃO SABE/NÃO QUER RESPONDER. 8%
- (I) NÃO TRABALHA. 6%

7) QUAL O GRAU DE ESCOLARIDADE DO PAI (OU RESPONSÁVEL)?

- (A) NÃO ESTUDOU. 6%
- (B) ENSINO FUNDAMENTAL (1ª A 4ª SÉRIE) INCOMPLETO. 6%
- (C) ENSINO FUNDAMENTAL (1ª A 4ª SÉRIE) COMPLETO. 14%
- (D) ENSINO FUNDAMENTAL (1ª A 8ª SÉRIE) INCOMPLETO. 24%
- (E) ENSINO FUNDAMENTAL (1ª A 8ª SÉRIE) COMPLETO. 8%
- (F) ENSINO MÉDIO (ANTIGO 2º GRAU) INCOMPLETO. 14%
- (G) ENSINO MÉDIO (ANTIGO 2º GRAU) COMPLETO. 22%
- (H) ENSINO SUPERIOR (FACULDADE) INCOMPLETO. 4%
- (I) ENSINO SUPERIOR (FACULDADE) COMPLETO. 2%
- (J) NÃO SABE. 6%

9) QUANTAS PESSOAS MORAM COM VOCÊ NA SUA CASA? (MARQUE O NÚMERO TOTAL DE PESSOAS, CONTANDO COM VOCÊ, TODOS OS PARENTES E AGREGADOS)

- (A) 1 PESSOA.
- (B) 2 PESSOAS. 2%
- (C) 3 PESSOAS. 18%
- (D) 4 PESSOAS. 36%
- (E) 5 PESSOAS. 26%
- (F) 6 PESSOAS. 8%
- (G) 7 PESSOAS. 6%
- (H) 8 PESSOAS.
- (I) 9 PESSOAS. 2%
- (J) 10 PESSOAS
- (K) MAIS DE 10 PESSOAS. 2%

8) QUAL É A RENDA FAMILIAR DE SEU DOMICÍLIO, OU SEJA, A SOMA DOS SALÁRIOS DOS QUE TRABALHAM E MORAM NA MESMA CASA?

- (A) ATÉ R\$ 850,00. 26%
- (B) DE R\$ 851,00 A R\$1.275,00. 36%
- (C) DE R\$ 1 276,00. 18%
- (D) DE R\$ 2.126,00 A R\$ 4.250,00. 12%
- (E) MAIS DE R\$ 4.250,00. 2%
- (F) NÃO SABE*/NÃO QUER RESPONDER. 6%

BENS E SERVIÇOS DOMÉSTICOS

10) INDIQUE QUAIS BENS E SERVIÇOS DOMÉSTICOS LISTADOS ABAIXO VOCÊ POSSUI EM CASA..	NÃO TEM	TEM
A) TELEVISÃO EM CORES (EM FUNCIONAMENTO OU EM CONserto).		100%
B) AUTOMÓVEL (DE PASSEIO).	40%	60%
C) COMPUTADOR.	48%	52%
D) TV A CABO, PARABÓLICA OU POR ASSINATURA.	70%	30%
E) INTERNET.	74%	26%

ANEXO E – Ficha de Identificação Geral da EE.ABC



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
Secretaria do Estado da Educação
Diretoria Regional de Ensino de Franca
ANEXO 5

APRESENTAÇÃO DA ESCOLA

A escola foi inaugurada em 2010, funcionando com Ensino Fundamental Ciclo II, Ensino Médio, localizada na Zona Norte da cidade de Franca, atende alunos do Ensino Fundamental e Ensino Médio dos Bairros no seu entorno, foi construída com dispositivo de acessibilidade (sanitário adequados, rampas, elevador). O prédio elaborado para atender com qualidade os alunos com necessidades especiais e a comunidade local.

A comunidade desenvolveu-se bastante contando com saneamento básico, comércio ativo e variado: farmácia, supermercados, lojas de roupas, posto de saúde, possui ainda uma Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental do Ciclo I, órgão mantido pela Prefeitura Municipal de Franca. A população do bairro utiliza os serviços públicos de segurança, esportes e lazer e assistência social mantidos pela Prefeitura, situados nas adjacências. Em 2016 foi estalado o NUBES do bairro.

Histórico de criação:

Instalada em 27 de julho de dois mil de dez e inaugurada em vinte e três de setembro de dois mil e dez, foi uma conquista da comunidade, e iniciou suas atividades atendendo mais ou menos 800 alunos de Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Patrono

A escola tem o nome da sua patrona, professora, mulher que em vida, muito fez pela educação, pessoa muito querida e bondosa.

Formou-se professora primária pela Escola Normal Livre “Dr. João Ribeiro Conrado”, formação superior em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras de Franca, continuou estudando e se aperfeiçoando, prestando concursos e exercendo os seguintes cargos: professora, coordenadora pedagógica, diretora de escola, supervisora de ensino, trabalhou em escola particular. Atuou como membro da Comissão Supervisora do MOBREAL de Franca, que foi criada em 1970, quando publicou um trabalho intitulado “Alfabetização: A Grande Meta”, sobre a implantação do programa MOBREAL na cidade. Sua vida foi inteiramente dedicada à educação, e isso a fez merecedora de nomear a escola, sendo a primeira professora de Franca a ser homenageada em vida, vindo a falecer em dois de fevereiro de dois mil e onze.

DESCRIÇÃO ANALÍTICA DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DE GESTÃO

- Democratização do acesso e permanência, com sucesso, do aluno na escola – processo que tem por finalidade assegurar o acesso do aluno, mormente aqueles que residem na comunidade da escola, participar do processo de demanda escolar, no início do ano letivo, a demanda escolar deste 2010 foi muito concorrida pela comunidade local e região, as classes iniciais sempre com numero maior que rege a legislação. Juntamente com seu colegiado, a gestão da escola também implementa ações efetivas e eficazes na construção de um ambiente escolar mais participativo onde todos podem atuar e sentir-se à vontade e com liberdade no cotidiano escolar.
- Gestão democrática – como princípio da proposta pedagógica, entende-se que todos os envolvidos no trabalho escolar devem participar na definição dos rumos, assim garantir a melhoria progressiva da qualidade do ensino, através do diálogo, estudo constante, troca de experiências, reflexão da prática entre os pares, procurando juntos alternativas para uma aprendizagem significativa e melhora dos resultados.
 - reuniões periódicas onde são coletadas opiniões e realizadas avaliações bimestrais em conjunto com pais e professores e alunos; (Nesta reunião com os pais horário de atendimento diferenciado para que os pais participe da vida escolar de seus filhos)
 - Empréstimo da escola para a comunidade onde acontecem contatos diretos com representantes da comunidade;
 - constituição dos órgãos co-gestores: Grêmio Escolar, Associação de Pais e Mestres e Conselho de Escola com a participação dos seus segmentos respectivos.
- Valorização dos profissionais da educação – A valorização dos profissionais através da qualificação de todos os Grupo (Gestores, professores funcionários, merendeiras e equipe de limpeza) e processo de suma importância, pois a qualidade de ensino está intimamente ligada à valorização a equipe que trabalho no ambiente escolar.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Secretaria do Estado da Educação
 Diretoria Regional de Ensino de Franca
ANEXO 5

- Qualidade de ensino – A escola busca a melhoria da qualidade do ensino, capacitando professores nas ATPC e busca equipar a Unidade Escolar com material didático-pedagógico a de quando, além de dinamizar o seu em ambiente adequado, criando espaços para a socialização do conhecimento pedagógico, desenvolvendo o saber, autonomia, dignidade honestidade tolerância, solidariedade, amor e paz através da participação de todos. Outro foco da escola e a diminuição da evasão e retenção escolar.

Relação escola-comunidade – Cerca de 60% dos alunos do curso noturno são trabalhadores, exercendo profissões, na maioria não qualificada, atuando em indústrias de calçados, nos subempregos derivados da mesma. Os 40% estão desempregados ou ainda não ingressaram no mercado de trabalho. Ressaltamos que há um número expressivo de alunos do curso diurno que também trabalham em indústrias/comércio como aprendizes.

Em relação ao nível socioeconômico, os alunos desta Unidade Escolar refletem a situação do país, pois se percebe que a grande maioria é de família de baixa renda e sendo expressivo o nível de desempregados.

Os alunos desta comunidade, apresentam dificuldades de leitura e interpretação e poucos tem acessos a livros, revistas e jornais em casa.

Alguns membros da comunidade local participam com entusiasmo da vida escolar de seus filhos e mostram-se dispostos a fazer a integração escola/família, uma demonstração disso é a participação em reunião de pais, de modo a cooperar na organização da escola.

A escola recebe uma demanda do ciclo I, proveniente da rede municipal, que apresenta, agravantes de ordem social e de aprendizagem.

- Trabalho coletivo de gestão democrática e participativa A política do Estado tem sido em torno da “Gestão” democrática. a implantação desta gestão gera o trabalho coletivo da comunidade – família – escola com a finalidade de se unirem e participarem ativamente do processo ensino – aprendizagem. Em nossa escola está sendo realizadas umas sequências de ações, reuniões que foram além da APM e do Conselho com intuito de trazer a família e a comunidade para escola e ouvir a que estes tem a propor e analisar juntos a possibilidade de coerência das ideias. Tudo com a intenção de promover avanço da participação da comunidade na escola e melhor integração de todos em busca de melhor resultados dos alunos.

DESAFIOS PARA MELHORIA DA ESCOLA.

Garantir a sincronia na coletividade da equipe, o diálogo entre docentes, funcionários, equipe gestora, representantes de alunos, comunidade, favorece a melhor qualidade da educação na escola e na aprendizagem do aluno. Garantir uma crescente participação da comunidade no cotidiano escolar, seja monitorando recreio, seja assistindo aulas, participando das reuniões da APM e do Conselho de Escola das festividades entre outros.

Garantir a aplicação de instrumentos de controle de presença discente, rigorosos para erradicação da evasão escolar e elevados índices de retenção:

Estabelecer, estratégias pedagógicas em todos processo de ensino-aprendizagem que visem a melhoria de resultado:

Direcionar todas as ações escolares tendo por priorização os resultados pedagógica em cada segmento escolar (Ensino Fundamental II e ensino Médio).

Direcionar todas as ações escolares tendo por priorização os resultados pedagógicos,. O trabalho em equipe, o compartilhamento das ações e decisões na escola, favorecem o processo de construção da gestão democrática, que por sua vez, te, o objetivo de garantir o sucesso escolar dos alunos.

Plano de Ação para melhoria da escola e sua gestão:

- Garantir a sincronia na coletividade da equipe, seja no âmbito docente, na gestão, e demais segmentos da unidade escolar;
- Garantir uma crescente participação da comunidade no cotidiano escolar, seja monitorando recreio, seja assistindo aulas, participando das reuniões da APM e do Conselho de Escola, das festividades, entre outros;
- Garantir a aplicação de instrumentos de controle de presença discente, rigorosos para erradicação da evasão escolar e elevados índices de retenção;
- Estabelecer, estratégias pedagógicas em todo processo de ensino-aprendizagem que visem



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Secretaria do Estado da Educação
 Diretoria Regional de Ensino de Franca
ANEXO 5

a melhoria de resultados;

- Caracterizar a atuação da Coordenação Pedagógica em cada segmento escolar (E.F. e E.M.);
- Direcionar todas as ações escolares tendo por priorização os resultados pedagógicos.

Núcleo que tornam a escola Eficaz com suas ações.

a- Núcleo de Direção(Diretor e Vice Diretor)

O Diretor e Vice-Diretor aplicam um modelo de gestão democrática e representam a escola na sociedade civil e nos órgãos que compõem o atual Sistema de Ensino, além de acompanhar, avalia e articula todos os segmentos escolares, com vistas a otimização de recursos, aquisição de metas e objetivos, dispostos tanto nos documentos de planejamento oficializados.

b – Núcleo Técnico Pedagógico (Professores Coordenadores)

Os Professores Coordenadores (PCPs) integram a equipe gestora da unidade escolar visando:

- Analisar e acompanhar os resultados de aprendizagem da escola com vistas à aproximação de metas oficiais, criando mecanismos para atingir as metas;
- Desenvolver uma gestão direcionada a formação continuada do corpo docente, utilizando para isso os espaços das HTPCs;
- Juntamente com a equipe escolar viabilizar estratégias para otimização de recursos voltados a aprendizagem de qualidade;
- Agir de forma a tentar combater as causas que produzem elevados índices de evasão e retenção escolares;

c - Núcleo Técnico Administrativo (secretário, agente de organização escolar)

Esse núcleo tem como objetivo garantir as organizações administrativas da escola, garantindo a segurança quanto a documentação, escrituração escolar e de pessoal, possibilitando infraestrutura para o desenvolvimento do processo pedagógico através do zelo pelos documentos e escrituração escolares e de pessoal; adequado procedimento quanto a organização, atualização e arquivamentos de seus documentos; adequado procedimento quanto a expedição, registro e controle de expedientes; adequado registro e controle dos bens patrimoniais;

d- Núcleo Operacional (Agentes de serviço escolar , merendeiras)

Os Agentes de Serviço Escolar, atuam mediante terceirização de serviços pela empresa W.F. BRASIL que efetuam o gerenciamento dos serviços prestados, bem como os recursos necessários à sua realização. A escola possui 03 merendeiras, que se alternam, com permanência de 02 no período da manhã, 02 no período da tarde e 02 no período da noite.

FICHA DO HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

1.1. Nome original da escola: E.E. (nome do bairro)



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Secretaria do Estado da Educação
 Diretoria Regional de Ensino de Franca
ANEXO 5

1.2. Nome atual da escola: E.E. ABC - Deixamos de constar por preservação da identidade da Escola pesquisada	
1.3. Endereço ATUAL da escola: Zona norte de Franca-SP	
1.4. Telefone(s): (16) não consta Fax: não tem	
1.5. E-mail:	Home Page: não tem
1.6. Código CIE – - Código FDE -	Código UA -
Número da escola no Censo:	

2. DADOS SOBRE A FUNDAÇÃO DA ESCOLA
2.1. Ata de criação: <input type="checkbox"/> Sim Data: _____ <input checked="" type="checkbox"/> Não Por quê? <i>Por tratar-se de Unidade Escolar recém inaugurada, a SEE-SP não tem mais a pratica de constituir ata de criação, bastando somente o Decreto que vai registrado abaixo, item 2.3.</i>

2.2. Decreto de criação da escola: Deixamos de constar por preservação da identidade da Escola pesquisada Número: <u>55.813</u> Data: 13/02/2004 D.O. de 14/05/2010 Sessão: Página: Mês/ano do início do funcionamento da escola: 27/07/2010
2.3. Insira aqui cópia digitalizada do Decreto. Deixamos de constar por preservação da identidade da Escola pesquisada
2.4. Entidade mantenedora: Secretaria de Estado da Educação do Estado de São Paulo
2.5. Patrono/Patronesse : Deixamos de constar por preservação da identidade da Escola pesquisada Lei –.

3. ORGANIZAÇÃO
3.1. Modalidades de ensino oferecidas: Ensino Fundamental Ciclo II – Ensino Médio - em 2010 –matutino, tarde e Noturno
3.2. Modalidades de ensino ATUALMENTE oferecidas: Ensino Fundamental Ciclo II – Ensino Médio 1ª,2ª,3ª séries
3.3. Turnos (matutino, vespertino, noturno) em que funcionava ORIGINALMENTE: <input checked="" type="checkbox"/> matutino <input type="checkbox"/> vespertino <input checked="" type="checkbox"/> tarde <input checked="" type="checkbox"/> noturno <input type="checkbox"/> integral
3.4. Turnos em que funciona ATUALMENTE: <input checked="" type="checkbox"/> matutino <input type="checkbox"/> vespertino <input checked="" type="checkbox"/> tarde <input checked="" type="checkbox"/> noturno <input type="checkbox"/> integral

4. ESTRUTURA FÍSICA				
DEPENDÊNCIAS	ATUAIS		QUANTIDADES	
	SIM/NÃO			Situação
Salas de aula	Sim		08	
Secretarias	Sim		01	
Sala de leitura	Sim		01	
Salas de professores	Sim		01	



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Secretaria do Estado da Educação
 Diretoria Regional de Ensino de Franca
ANEXO 5

Sala de Direção	Sim		01	
Laboratórios (Quais?)	Não		-----	
Cozinha com despensa	Sim		01	
Refeitório	Sim		01	
Pátio	Sim		01	Cob/aberto
Quadra de esportes	Sim		01	Coberta
Sala de informática	Sim		01	
Consultório odontológico	Não		-----	
Consultório Médico	Não		-----	
Elevador	Sim		01	
Grêmio Estudantil	Sim		01	
Depósitos/Almoxarifados	Sim		02	
W.C.-femininos/masculinos- funcionários	Sim		03	
WC-especial para portadores necessidades especiais	Sim		01	

5. GESTORES DA INSTITUIÇÃO (Nome e período em que exerceram o cargo)	
Nome	Período: de (ano) a (ano)
Deixamos de constar por preservação da identidade da Escola pesquisada A	A partir de 28/07/2010 até 02/08/2011
B	A partir de 05/08/2010 até 03/08/2011
C	A partir de 12/08/2010 até 30/01/2012
D	A partir de 03/08/2011 até 01/07/2017
E	A partir de 14/09/2011 até 05/02/2012
F	A partir de 12/09/2011 até 19/03/2013
G	A partir de 14/09/2011 até 05/02/2012
H	A partir de 16/02/2012 até 18/09/2013
I	A partir de 22/04/2013 até 09/08/2016
J	A partir de 03/12/2012 até 25/01/2016
K	A partir de 25/01/2016 até a presente data
L	A partir de 26/01/2016 até a presente data
M	A partir de 04/10/2013 até a presente data
N	A partir de 10/08/2011 até a presente data
O	A partir de 12/05/2016 até 01/02/2017

6. ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES (APM)	
6.1. Existe na escola? (x) Sim () Não	Período (anos): Instalação 2011
6.2. Possui documento de criação (x) Sim () Não	
De que tipo: (x) Ata () Decreto () Outro: _____ Data do ultima ata : 02/03/2018	
6.4. Possui Estatuto? (x) Sim () Não	Data: 18/02/2011



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Secretaria do Estado da Educação
 Diretoria Regional de Ensino de Franca
ANEXO 5

6.5. Relacione abaixo apenas a referência bibliográfica dos documentos acima indicados que a escola possui. Deixamos de constar por preservação da identidade da Escola pesquisada

7. AGREMIÇÕES ESTUDANTIS

7.1. Grêmios Estudantil:

Existe atualmente? Sim Não Desde (ano): data da aprovação do Estatuto 01/04/2011

7.2. Centro Cívico:

Existe atualmente? Sim Não Desde (ano): _____

7.3. Outros:

Conselho de Escola – início em 2011

7.4. Possui Estatuto? Sim Não Data:

7.5. Insira aqui documentos digitalizados ou transcritos relativos à agremiações estudantis (atas, estatutos, etc.).

Deixamos de constar por preservação da identidade da Escola pesquisada

8. PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS E/OU SOCIAIS

8.1. A escola desenvolve ou já desenvolveu programas governamentais e/ou sociais? Sim Não

Quais? Prevenção Também se Ensina; Projeto Escolar da Cidadania Pastoral da educação, Sala de Leitura, Turma de ACD,

9. ARQUIVOS E MUSEUS ESCOLARES

9.1. A escola possui acervo arquivístico ou museológico? Sim Não

Quais? Livros de Atas, acervo fotográfico digitalizado, trabalhos digitalizados de alunos, acervo de legislação para a educação

9.2. Fontes textuais manuscritas e impressas que a escola possui:

Livros de Atas

Relatórios

Boletins

Documentos de controle (folhas de frequência, livros de chamada, etc.)

Jornais

9.3. Fontes iconográficas que a escola possui:

Fotografias

Plantas

Mapas

Cartazes

Pôsteres

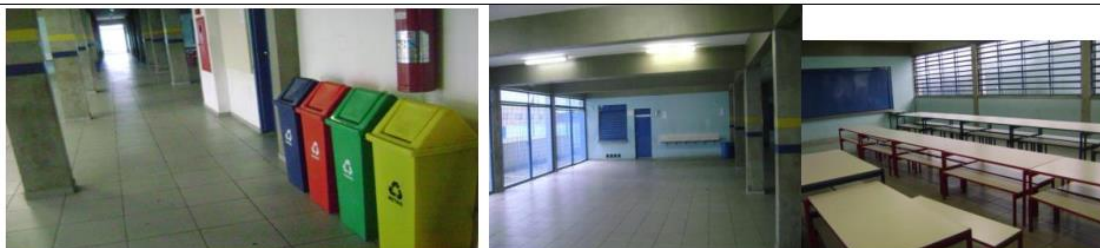
Brasão

Outros: digitalização de trabalhos, pesquisas de alunos e professores.

Insira aqui, digitalizadas, as fontes iconográficas acima assinaladas que julgar mais importantes para entender a história de sua instituição escolar:



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Secretaria do Estado da Educação
 Diretoria Regional de Ensino de Franca
ANEXO 5



9.4. Fontes audiovisuais:

- Videoteipes
 Fitas VHS
 Filmes de rolo
 CD-ROM
 DVD

9.5. Fontes orais:

- Depoimentos gravados em Fitas K-7 e/ou VHS
 Histórias de vida gravadas em Fitas K-7 e/ou VHS
 Outros: não tem

9.6. Objetos museológicos

- Flâmulas
 Bandeiras
 Indumentárias (uniformes, jalecos, etc.)
 Placas comemorativas
 Medalhas e trofeus
 Mobiliário antigo (mesas, carteiras, estantes, cadeiras, etc.)
 Penas e canetas antigas
 Cartilhas e livros didático

9.8 O estado de conservação dessas coleções é:

- Ruim Regular Bom

9.9 Estão expostos a:

- Calor Umidade Agentes biológicos (cupins, traças, brocas, baratas, ratos)
 Poeira Atos de vandalismo nenhum item assinalado

9.10. Como está organizado o acervo da escola? Há instrumentos de pesquisa (busca e acesso), tais como, inventários, catálogos, guias ou índices, internet sem fio? Sim Não
 Especifique: filmagens, documentos digitalizados, gravações sonoras



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Secretaria do Estado da Educação
 Diretoria Regional de Ensino de Franca
ANEXO 5

9.11. A comunidade escolar e extra-escolar tem acesso a este acervo? (x) Sim () Não
 Como? Através de orientação dos professores e da coordenação pedagógica, publicações em reuniões e solicitações da comunidade.

Recursos físicos e pedagógicos, equipamentos	ATUAIS		QUANTIDADE	
	SIM/NÃO			Situação
Televisor 32"	Sim		02	Novo /h
Televisor 21"	Sim		01	Novo /h
Microsystem – som portátil	Sim		01	Novo /h
Som para eventos (mesa USB DTL)	Sim		01	Novo /h
Caixa som	Sim		07	Novo /h
Dvd – player	Sim		04	Novo /h
Projeter	Sim		02	Novo /h
Câmera fotográfica digital	Sim		03	Novo /h
Câmera filmadora digital	Sim		02	Novo /h
Note-book	Sim		03	Novo /h
Micro computadores pedagógicos	Sim		15	Novo /h
Micro computadores administrativos	Sim		03	Novo /h
Mesa ping-pong	Sim		01	Novo /h
Jogos educação física	Sim		05	Novo /h
Gravador de DVD	Sim		02	Semin
Microfone	Sim		03	Semin
Potencia amplificadora de som	Sim		01	Novo/

DESCRIÇÃO DA FORMA COMO AS LINHAS BÁSICAS DO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA SÃO IMPLEMENTADAS

As linhas básicas do projeto pedagógico da escola são definidas e implementadas considerando:

- a importância do planejamento enquanto elemento intrínseco do processo da gestão escolar;
- que a escola possui característica de ampliar seu poder de transformação social a partir da sua organização em coletivo;
- todos os agentes internos precisam compreender a realidade externa onde atuam, buscando sua inserção na globalidade macro-social, aceitando que sua atuação reflete nesse todo maior globalizado;
- planejar para não improvisar é uma reflexão necessária e oportuna.
- o gestor escolar – diretor da escola – tem papel essencial na atividade de planejamento escolar, devendo promover a congregação das pessoas que trabalham na escola, bem como na comunidade;
- não improvisar significa ainda conhecer a realidade dos seus alunos, professores, suas especificidades e características sócio-econômico-cultural a fim de desenvolver um processo de planejamento pedagógico emancipatório;
- o gestor escolar trabalham no intuito de nortear e aplicar os princípios e normas regimentais da escola, executam as atividades administrativas pertinentes com a legislação vigente. Todas as ações da equipe gestora. São pautadas para organizar o trabalho pedagógico, visando atingir metas propostas e desenvolver estracionadas para a obtenção da aprendizagem dos, o aperfeiçoamento profissional de todos os envolvidos na ação pedagógica cotidiana, por meio do estudo e reflexão da pratica para a melhoria dos resultados.
- a avaliação tem papel decisivo e orientador das rotas a serem traçadas, da definição da identidade coletiva da escola, contribui para a mudança de rotas e estabelecimento de novos objetivos;
- um conceito de planejamento é colocar o conhecimento a serviço da ação e os conhecimentos envolvidos na ação de planejar são: conhecimento tácito – tecno-burocrático e científico;
- é necessário refletir sobre questionamentos feitos na escola, por ocasião do planejamento, no início do ano letivo, sobre as dificuldades que a escola enfrenta no momento atitudinal de planejar e ratificar a necessidade de mudança de paradigmas nessa prática;



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Secretaria do Estado da Educação
 Diretoria Regional de Ensino de Franca
ANEXO 5

- o alcance do educador pode ser pequeno se não ampliá-lo, aceitando tal limitação, mas fazer o possível para melhorar essa situação;
- a escola tem sido orientada para trabalhar com as “competências para ensinar”.

A identidade da Escola está sendo definida a partir de um projeto de gestão escolar fundamentado em bases democráticas e participativas, considerando a formação dos órgãos colegiados: Conselho de Escola, Associação de pais e Mestres e Grêmio Escolar. Ainda, buscou-se, no seu projeto de gestão a inclusão digital de alunos, funcionários e comunidade, com atendimento em sua SAI-sala ambiente de informática, tanto para pesquisas como para cursos de formação de professores. Uma característica de destaque foi a abertura para frequência da comunidade, nas dependências: quadra de esportes, salas de aulas para cursinhos diversificados de qualificação profissional, eventos culturais, datas comemorativas e SAI-Sala Ambiente de Informática; assim como a construção coletiva, democrática e participativa da proposta pedagógica com o envolvimento de toda a comunidade escolar.

PRIORIDADES ELENCADAS

Gestão Pedagógica			
Prioridade / Problema	Objetivos	Metas	Ações
<p>Curriculo Oficial:</p> <p>Falta de estudo e preparação das aulas com base no currículo oficial e na utilização do caderno do aluno em sala de aula.</p> <p>Formas variadas e transparentes de avaliação dos alunos:</p> <p>Instrumentos avaliativos não atendem totalmente as habilidades e competências exigidas nas avaliações externas.</p> <p>Dificuldades de ensino (professores) e de aprendizagem (alunos):</p> <p>Alunos desinteressados sem perspectivas para o futuro; Alunos com déficit de aprendizagem; Indisciplina por parte dos alunos.</p> <p>Utilização dos recursos pedagógicos e tecnológicos:</p> <p>A escola possui a sala do Acesso Escola, que contém 14 computadores para serem utilizados pelos professores com sua turma em horário de aulas regulares ou mesmo o uso individualizado dos alunos em agendamento em horários contrários da aula para a realização de trabalhos, pesquisas entre outros. Esta dispõe da sala de multiuso, nos quais os professores podem contar neste espaço com os seguintes recursos: lousa digital completa, caixas de som, rádio e</p>	<p>Utilizar o currículo para o desenvolvimento das habilidades.</p> <p>Utilizar materiais diversificados para alcançar o resultado desejado.</p> <p>Curriculo devidamente implementado por todos os professores.</p> <p>Adequar os instrumentos nos moldes das avaliações externas, que avaliam habilidades e competências.</p> <p>Dar devolutiva ao aluno apresentando-lhe seu progresso e os conteúdos em que precisa melhorar.</p> <p>Realizar as intervenções pedagógicas que se fizerem necessárias.</p> <p>Reavaliar o aluno utilizando-se de outras estratégias.</p> <p>O aluno ciente de suas potencialidades e de suas dificuldades.</p> <p>Fazer com que o aluno seja comprometido com os estudos;</p> <p>Melhor desempenho na média final</p> <p>OBJETIVOS</p> <p>Intensificar o uso dos recursos tecnológicos disponíveis.</p>	<p>Porcentagem de professores que fazem uso sistemático do caderno do aluno. 80%</p> <p>Percentual de professores que entregam as provas e demais instrumentos avaliativos nos moldes das avaliações externas 80%</p> <p>Diminuir o resultados dos alunos com rendimento insatisfatório em 30%</p> <p>Aumentar em 50% o uso dos recursos tecnológicos.</p>	<p>Acompanhamento do currículo pelo professor coordenador em sala de aula.</p> <p>Preparação da situação de aprendizagem pelo professor em ATPCs.</p> <p>Orientação e auxílio pelos professores coordenadores em ATPCs no desenvolvimento das atividades contempladas no caderno do aluno.</p> <p>Aproximação das avaliações internas às externas;</p> <p>Acompanhamento dos professores coordenadores do trabalho docente em ATPCs e visitas em sala de aula, com intervenções quando necessárias;</p> <p>Elaboração das avaliações de forma a contemplar todas as habilidades e competências do currículo pelos diversos componentes curriculares;</p> <p>Exploração do quadro o que eu aprendi do caderno do aluno para verificar a assimilação do conteúdo (autoavaliação);</p> <p>Definição coletiva de instrumentos e formas de registros e critérios comuns a todas as áreas do conhecimento para verificação dos avanços dos alunos na aprendizagem (Portfólio e gráficos).</p> <p>Intensificar a participação dos alunos nas aulas e nos projetos da escola (protagonismo juvenil);</p> <p>Priorizar a realização das ações elencadas nos estudos de ATPC, relacionadas com a dificuldade de ensino e aprendizagem dos alunos;</p> <p>Intensificar o acompanhamento</p>



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Secretaria do Estado da Educação
 Diretoria Regional de Ensino de Franca
ANEXO 5

<p>televisão. Fazem parte também do acervo máquinas fotográficas, filmadora, microscópio entre outros.</p> <p>Possui também a sala de leitura, que conta com dois professores que atendem os 3 turnos, este espaço possui um bom acervo de livros, filmes, jogos, que são disponibilizados para professores e alunos.</p>			<p>dos alunos na realização das atividades em sala de aula, através de planilha elaborada;</p> <p>Acompanhar o desenvolvimento das aulas, nas salas através de visitas e devolutivas aos professores e priorizando o desenvolvimento do currículo e alunos com defasagem.</p> <p>Planejar as aulas do currículo oficial fazendo uso dos recursos disponíveis na escola.</p>
Gestão Pedagógica			
Prioridade / Problema	Objetivos	Metas	Ações
<p>Participação de pais, mães e responsáveis:</p> <p>Participação dos Pais no âmbito escolar</p> <p>Reflexão sobre temas potencialmente geradores de conflitos:</p> <p>Encaminhamento de casos graves para órgãos competentes.</p>	<p>Fazer com que os pais tenham uma efetiva participação</p> <p>Melhorar a indisciplina e a condição de trabalho da equipe escolar</p>	<p>Atrair os pais a participar de eventos e reuniões em 70%.</p> <p>Diminuir gradativamente a indisciplina</p>	<p>Eventos culturais tais como feiras culturais, saraus e Festas temáticas</p> <p>Encaminhar para órgãos superiores os casos reincidentes e que não estão atendendo as orientações da mediação e gestão em geral.</p>
Gestão de Resultados Educacionais do Ensino e da Aprendizagem			
Prioridade / Problema	Objetivos	Metas	Ações
<p>Avaliação do rendimento escolar: São realizados conselhos bimestrais para observar, analisar e registrar as dificuldades individuais encontradas de cada aluno e propor ações precisas para um melhor rendimento escolar.</p> <p>Análise dos resultados das diversas avaliações internas e externas:</p> <p>Faltas de alunos, evasão e abandono.</p> <p>Sala de leitura</p>	<p>Elevar os índices de aprendizagem</p> <p>Diminuir as faltas diárias, inclusive as sextas-feiras.</p> <p>Fornar leitores</p>	<p>Melhorar os índices em 30%</p> <p>Melhorar os índices ano a ano em 10%</p> <p>Diminuir o percentual de faltas gradativamente até chegar à frequência mínima de 75%</p> <p>Aumentar o índice de alunos leitores em 30%</p>	<p>Trabalho contínuo em sala de aula, movimentação coletiva de todas as disciplinas para desenvolver as habilidades não adquiridas.</p> <p>Os pais são chamados na escola para conhecimento do rendimento dos alunos</p> <p>Trabalho contínuo em sala de aula, movimentação coletiva de todas as disciplinas para desenvolver as habilidades não adquiridas</p> <p>Acompanhamento contínuo da frequência dos alunos.</p> <p>Inserir na rotina a roda de leitura na sala de aula. Envolver os alunos com dificuldade de aprendizagem no hábito da leitura e dar ciência aos pais sobre o incentivo a leitura.</p>