

**UNESP**  **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**

**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**

**Faculdade de Ciências e Letras  
Campus de Araraquara - SP**

**MAGALI BERNARDES VARGAS DE LIMA**

**A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE UMA  
EQUIPE GESTORA E O DESEMPENHO  
ESCOLAR DOS ALUNOS**



**ARARAQUARA – S.P.**

**2013**

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS

**A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE UMA  
EQUIPE GESTORA E O DESEMPENHO  
ESCOLAR DOS ALUNOS**

Magali Bernardes Vargas de Lima

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Ribeiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação.

ARARAQUARA – S.P.

2013

**MAGALI BERNARDES VARGAS DE LIMA**

**A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE UMA  
EQUIPE GESTORA E O DESEMPENHO  
ESCOLAR DOS ALUNOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras – UNESP/Araraquara, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação Escolar.

**Linha de pesquisa:** Política e Gestão Educacional.  
**Orientador:** Prof. Dr. Ricardo Ribeiro

Data da defesa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:**

---

**Presidente e Orientador: Prof. Dr. Ricardo Ribeiro**  
UNESP – Faculdade de Ciências e Letras – Campus Araraquara

---

**Membro Titular: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sueli Aparecida Itman Monteiro**  
UNESP – Faculdade de Ciências e Letras – Campus Araraquara

---

**Membro Titular: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Regina Cândida Ellero Gualtieri**  
Universidade Federal de São Paulo - Campus Guarulhos

**Local:** Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Ciências e Letras  
**UNESP – Campus de Araraquara**

Dedico este trabalho ao Guilherme, que sempre esteve presente em minha vida, me encorajando e auxiliando a conquistar meus objetivos, e a Lara, minha filha, que está em nossas vidas desde que ingressei no Mestrado, proporcionando muitas alegrias em nosso dia-a-dia.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me auxiliou sempre em todos os dias de minha vida.

Ao Prof. Dr Ricardo Ribeiro, pela orientação nesta trajetória acadêmica, auxiliando sempre nos direcionamentos e discussões desta pesquisa.

Aos Prof. Drs. Regina Gualtieri, Sebastião de Souza Lemes e Sueli Itman Monteiro, membros da banca examinadora, pelas críticas, comentários e sugestões apresentadas, que em muito contribuíram para este trabalho.

Ao Guilherme e Lara, presentes em meu dia-a-dia, torcendo por mim e me auxiliando, com muito carinho, no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais e irmão que, mesmo morando em outra cidade, sempre estiveram presentes em minha vida, torcendo sempre para mais uma conquista.

A Dáurea, minha sogra e, praticamente, parceira de trabalho, que permitiu e viabilizou o desenvolvimento desta pesquisa, desde a coleta de dados até a fase final.

Aos meus familiares, pelo carinho e apoio, em todos os momentos.

À diretora da escola pesquisada, muito solícita e aberta para que eu pudesse realizar este trabalho.

Aos amigos de trabalho da Creche e Pré-escola USP São Carlos, presentes em meu cotidiano, e que auxiliaram, direta ou indiretamente, em uma melhor organização de tempo de estudo, importantíssimo para a condução desta pesquisa.

*As escolas não existem para serem administradas ou inspecionadas. Elas existem para que as crianças aprendam.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> SILVA JUNIOR, C. A. (1977) *Supervisão escolar e política educacional no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, USP, Brasil, p.18.

## RESUMO

Pesquisas na área de administração escolar apontam a importância da gestão para a concretização de um dos objetivos da escola: a aprendizagem dos alunos. Tomando como base este princípio, este estudo teve como objetivo observar, descrever e analisar as estratégias de ação que o diretor de escola utiliza em seu trabalho e como se relacionam com a aprendizagem dos alunos. Para sustentar as análises, foram realizados estudos na área da gestão escolar, destacando-se os seguintes autores: SILVA JUNIOR (1990); GLATTER (1992); CANÁRIO (1992); HUTMACHER (1992); GRIGOLLI (2010); DIAS (1967). A análise de documentos legais do estado de São Paulo acerca das funções da equipe gestora desde a década de 1970 até a atualidade, também possibilitou o entendimento do que se espera de cada membro da equipe ao longo do período estudado. Optou-se pela realização de um estudo de caso em uma escola pública estadual bem conceituada nos índices do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) do município de São Carlos-SP. Os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas com três professores, com a diretora e com a professora coordenadora da escola. Os resultados mostram um grande empenho da direção da escola, dos docentes e dos pais com a aprendizagem dos alunos. Dentre as ações da equipe gestora, o estudo aponta para o trabalho com os dados e resultados de avaliações externas e internas durante todo o ano letivo como ponto importante. Analisa o papel da equipe gestora na elaboração de um ambiente escolar que preze pela qualidade do ensino, criando condições para que os professores melhorem suas aulas, apoiando e direcionando um trabalho em conjunto.

**Palavras-chaves:** Gestão Escolar. Diretor de Escola. Equipe Gestora. Aprendizagem. Qualidade de Ensino.

## **ABSTRACT**

Research in the field of school administration point to the importance of management for achieving one of the goals of the school: students' learning. Based on this principle, this study aimed to observe, describe and analyze the strategies of action the school principal uses in his work and how they relate to student learning. To sustain the analysis, studies were performed in the area of school management, emphasizing the following authors: SILVA JUNIOR (1990); GLATTER (1992); CANARIO (1992); HUTMACHER (1992); GRIGOLLI (2010); DIAS (1967 ). The analysis of legal documents of the state of São Paulo about the functions from management team since the decade of 1970 up to the present, also made possible the understanding of what is expected of each team member throughout the period studied. It was opted for conducting a case study in a reputable public school in the rates from IDEB (Development Index of Basic Education) in São Carlos, SP, Brazil. The instruments of data gathering were semi-structured interviews with three teachers, with the principal and the teacher coordinator of the school. The results show a great commitment from the school management, teachers and parents with students' learning. Among the actions of the management team, the study points to work with data and results of external and internal evaluations throughout the school year as an important issue. It analyzes the role of the management team in developing a school environment that values the quality of teaching, creating conditions for teachers to improve their classes, supporting and directing a joint work.

**Keywords:** School Management. School Principal. Team Manager. Learning. Teaching Quality.



## Sumário

INTRODUÇÃO.....	11
1. A IMPORTÂNCIA DA EQUIPE GESTORA EM UMA UNIDADE ESCOLAR.....	16
1.1 O uso da avaliação como estratégia para a melhoria do desempenho escolar .....	27
2. O CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	30
2.1 O MÉTODO DA PESQUISA .....	32
3. FUNÇÕES DA EQUIPE GESTORA DE ACORDO COM AS NORMAS LEGAIS QUE REGEM A EDUCAÇÃO NO ESTADO DE SÃO PAULO.....	35
3.1 O cargo de diretor de escola .....	38
3.2 O posto de trabalho de vice-diretor de escola.....	50
3.3 O posto de trabalho de professor coordenador .....	53
4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM UMA UNIDADE ESCOLAR .....	59
4.1 O espaço físico e funcionários.....	59
4.2 Localização e grupo de alunos.....	60
4.3 Os funcionários.....	61
4.4 Iniciando o contato com a diretora .....	61
4.5 O registro das observações e entrevistas .....	62
4.6 Quadros da coleta de dados .....	63
4.7 O trabalho da diretora a partir das observações realizadas.....	67
4.8 A utilização dos recursos disponíveis para a melhoria da escola .....	73
4.9 A utilização de diálogos e parcerias para a resolução de problemas.....	75
4.10 Ações desenvolvidas pela professora coordenadora e diretora visando um trabalho em comum entre os professores .....	77
4.11 A utilização de resultados de avaliações no trabalho dos professores com os alunos..	78
4.12 Resultados que favorecem a procura de pais pela escola .....	81
4.13 Aspectos positivos da escola aos olhares dos sujeitos entrevistados.....	82
CONCLUSÃO.....	87
FONTES CONSULTADAS.....	92

Anexo: Entrevistas realizadas com a diretora, a professora coordenadora e três professores da escola pesquisada.....	95
--	----

## INTRODUÇÃO

A questão que me propus estudar tornou-se relevante em meu percurso individual a partir da experiência vivida em diversas escolas e da observação de diferentes posturas de diretores. Entendo que não é só a formação inicial do professor que lhe dá os contornos específicos de sua atuação no ambiente escolar. Muitos outros fatores, como é o caso da gestão, incidem sobre a prática docente. Entretanto, antes de me deter sobre este tema e suas relações com o ensino, gostaria de expor os motivos que me levaram ao estudo.

Como professora das séries iniciais do Ensino Fundamental em algumas escolas públicas<sup>2</sup> do município de São Carlos, SP, conheci diferentes realidades. Particularmente duas escolas e suas dinâmicas me provocaram a pensar sobre o papel e a importância da gestão escolar na qualidade do ensino.

Em uma escola, a equipe gestora, mais especificamente a coordenadora pedagógica, auxiliava os professores a trabalhar conteúdos necessários para cada ano escolar, apresentando e discutindo, com cada um, metodologias mais adequadas, sob seu ponto de vista, visando ao aprendizado dos alunos. Porém, a prática de proporcionar momentos para que os professores do mesmo ano pudessem trocar conhecimentos, atividades e vivências, era pouco valorizada, sendo que ocorriam estes tipos de trocas mais entre professores que eram amigos e que se viam com maior frequência. Este era um meio de nós, professores com maiores afinidades, nos ajudarmos a trabalhar com os alunos da melhor maneira que considerávamos. Percebo que se a equipe gestora disponibilizasse tempo nos horários de trabalho pedagógico coletivo (HTPC) para a troca entre os pares facilitaria o trabalho de todos, podendo, inclusive, melhorar nossas aulas e, por consequência, a aprendizagem dos alunos.

Outro ponto refere-se à organização dos horários de intervalo. Apenas quinze minutos para que as crianças pudessem almoçar e brincar não satisfazia às necessidades de lazer nem mesmo de uma refeição realizada em tempo satisfatório. A limpeza da escola era precária, bem como a manutenção do prédio. Poucos pais participavam de reuniões, ou de conselhos, e mesmo quando solicitados a comparecer à escola pelos professores se mostravam relutantes.

---

<sup>2</sup> Atuação em escolas estaduais e municipais entre 2006 e 2011

Somado a isso, o resultado nas avaliações externas, como a Prova Brasil<sup>3</sup> e SARESP<sup>4</sup> era baixo comparado às outras escolas do município de São Carlos.

Em outra escola, além de haver auxílio por parte da equipe gestora sobre o trabalho de conteúdos para cada ano escolar, eram frequentes (praticamente em todos os HTPCs) as reuniões entre professores do mesmo ano para que pudessem discutir resultados de avaliações, trocar atividades, planejar aulas e também estabelecer, no início de cada bimestre, as metas que os alunos deveriam alcançar, prática que auxiliava em um planejamento coerente, diferentemente do que ocorria na primeira escola. Ao final do bimestre, com os resultados de cada turma já discutidos, refletia-se sobre motivos de não termos atingido determinada meta ou os motivos do sucesso e assim sucessivamente. Os professores planejavam, analisavam os resultados, replanejavam e a própria organização dos horários era melhor. Os alunos tinham efetivamente um momento de lazer, breve, mas, separado do almoço. Quinze minutos para brincar e tomar um “lanche” oferecido pela escola e em outro momento é que era oferecido o almoço, cabendo a cada professor acompanhar sua turma. Os espaços eram muito bem organizados quanto à limpeza e o prédio estava em ótima conservação. A presença dos pais era significativa nas reuniões bimestrais, no conselho, quando solicitados pelos professores e individualmente, motivando e ajudando seus filhos nas tarefas escolares. A escola também se destacava nas avaliações externas realizadas, como SARESP e a Prova Brasil.

Do meu ponto de vista, as diferenças entre as escolas tinham profunda relação com o modo com que as respectivas equipes gestoras, e mais especificamente a própria diretora, conduzia os trabalhos. A minha atuação como professora, o planejamento das minhas aulas, a análise de resultados dos alunos e a metodologia utilizada, eram diferentes em cada uma das escolas. Era perceptível que o ambiente de trabalho de cada uma estava diretamente relacionado com a orientação das equipes gestoras.

Esta experiência permitiu-me entender, de forma mais clara, que o trabalho desta equipe tem um impacto extraordinário no modo em que os professores organizam o seu trabalho com os alunos. Compreendi que diferentes atuações das equipes gestoras influenciam

---

<sup>3</sup> A Prova Brasil é uma avaliação, em larga escala, desenvolvida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Tem o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema de educação brasileiro a partir de testes padronizados e questionário socioeconômico.

<sup>4</sup> Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo. Tem como objetivo subsidiar a Secretaria da Educação nas decisões quanto à política educacional, verificar o desempenho dos alunos no Ensino fundamental e Médio nos diferentes componentes curriculares de modo a fornecer informações que subsidiem a capacitação dos recursos humanos, a reorientação e aprimoramento da proposta pedagógica, a articulação dos resultados da avaliação com o planejamento e o estabelecimento de metas para o projeto de cada escola.

mudanças nas formas de trabalho dos professores, uma vez que estes atuam também guiados pelos direcionamentos que lhes chegam via gestão.

Todo este percurso proporcionou-me um grande interesse em investigar o trabalho do diretor de escola, procurando conhecer de que forma sua atuação, juntamente com os demais integrantes da equipe gestora podem auxiliar na aprendizagem dos alunos.

O meu olhar nesta pesquisa foi orientado pelo seguinte eixo principal:

- *Como o diretor pode fazer a diferença para melhorar a qualidade de ensino?*  
Com este questionamento, pretende-se analisar quais estratégias o diretor utiliza para melhorar a organização do trabalho pedagógico na escola, se sua atuação envolve um trabalho em conjunto ou mais solitário, se busca parcerias com a comunidade, enfim, visa-se conhecer a dinâmica de seu trabalho para alcançar maior qualidade de ensino.

Os objetivos de pesquisa foram observar, descrever e analisar as estratégias de ação que o diretor utiliza em seu trabalho e como estas podem se relacionar com a aprendizagem dos alunos.

Quanto ao referencial teórico, para sustentar os rumos desta pesquisa e apoiar a reflexão dos dados coletados, houve a necessidade de realizar a leitura de estudos pertinentes ao tema da gestão escolar. Destacam-se os seguintes autores: SILVA JUNIOR (1990); GLATTER (1992); CANÁRIO (1992); HUTMACHER (1992); GRIGOLLI (2010); DIAS (1967). Embora tenham focado suas pesquisas em aspectos diferentes entre si, concordam que a direção exerce grande influência na concretização do principal objetivo da escola, que é a aprendizagem dos alunos.

Silva Junior (1990) destaca que o diretor de escola deve dirigir o esforço coletivo dos professores, orientando-os para o domínio do saber escolar dos alunos. Sendo assim, os padrões da administração a ser exercida devem ser norteados pela necessidade do trabalho pedagógico, cabendo ao administrador oferecer as condições para que o ensino se realize.

Glatter (1992) discute a questão da possibilidade de a gestão promover mudanças na escola, sendo que sua influência pode ser determinante em um sentido positivo ou negativo.

Canário (1992) argumenta que a configuração e o funcionamento de uma escola se relacionam com o modo pelo qual os diferentes atores sociais nela presentes interagem entre si. Considerando que as escolas possuem um conglomerado de recursos, enfatiza a função

estratégica da gestão para lhes dar sentido. Ainda relata que para as inovações serem possíveis, é necessário que a direção favoreça situações que possibilitem aos professores pensar e agir de forma diferente de acordo com o estabelecimento de ensino em que estão inseridos.

Hutmacher (1992) fala da necessidade de mudanças qualitativas nas escolas, as quais vão colocar em questão aspectos enraizados no modo de vida escolar. Neste sentido, os diretores de escola apresentam um papel determinante. O autor aborda a questão da importância do trabalho coletivo com vistas à reorganização da vida escolar, cabendo à gestão direcionar este trabalho, promovendo ocasiões e lugares propícios para que esta cultura se desenvolva.

Grigoli (2010) complementa as ideias de Hutmacher (1992), considerando a escola um locus de formação contínua dos professores, cabendo à direção estimular a interação entre os docentes, promovendo relações humanas cooperativas e solidárias. Também ressalta a necessidade de gestores estarem dispostos a ouvir e aprender com os professores, uma vez que são eles quem vivenciam o trabalho pedagógico e estão mais próximos dos alunos, percebendo, também, quais as necessidades destes e então demandar aperfeiçoamentos.

Dias (1967) trata da importância da direção para o bom funcionamento de uma escola, relacionando várias características de uma unidade escolar bem integrada em seu programa de trabalho. Argumenta que uma boa direção integra-se tão completamente às atividades escolares que quase não é percebida isoladamente. Ainda aponta uma série de implicações em uma escola quando esta é mal dirigida, ocasionando o que denomina de “Desordem Administrativa”, a qual se reflete na descrença da escola pela comunidade e na queda do rendimento escolar.

Outros autores que serviram como base para analisar os dados coletados debruçaram seus estudos sobre o tema da Avaliação (LEMES, 2010; VIEIRA, 2007).

Vieira (2007) ressalta a importância de os gestores utilizarem os dados de avaliações externas para elevar o nível do sucesso escolar. Acrescenta que o tratamento das informações das avaliações deve ser detalhado e ultrapassar generalizações, apontando para a urgência de transformar os dados disponíveis em informações e, posteriormente, em conhecimento.

Lemes (2010) argumenta ser necessária, por parte do avaliador, uma reflexão e compreensão do objeto avaliado, visando tomar decisões para realizar intervenções. Posiciona-se a favor de uma avaliação em processo, a qual tem a finalidade de revelar, conhecer a realidade, e valorar o que está sendo avaliado. A partir de então, o avaliador

programa intervenções visando a transformações, devendo reconceituar e reorientar o fazer pedagógico.

Desta forma, tendo estes autores como sustentação, o estudo está organizado em quatro seções e conclusão.

Na Seção 1 - “A importância da equipe gestora em uma unidade escolar”, o esforço foi em apresentar o referencial teórico elaborado a partir de autores que se tornaram norteadores para esta pesquisa. A seção subdivide-se em duas partes: na primeira, procuro discutir a relevância da equipe gestora para impulsionar o trabalho dos professores e favorecer a aprendizagem dos alunos e, na segunda parte, abordo a questão da avaliação como importante estratégia para melhorar o desempenho escolar.

Na Seção 2 – “O caminho metodológico da pesquisa”, apresento os critérios para a escolha da escola a ser pesquisada, a trajetória para encontrar uma, cujo diretor aceitasse e autorizasse a realização da pesquisa e os instrumentos metodológicos para coleta e análise de dados.

Na Seção 3 – “Funções da equipe gestora de acordo com as normas legais que regem a educação no Estado de São Paulo”, foquei as leis a partir da década de 1970 para a equipe gestora das escolas estaduais do estado de São Paulo, buscando compreender e discutir sobre as atuais funções do diretor, vice-diretor e professor coordenador.

Na Seção 4 – “Organização do trabalho em uma unidade escolar”, apresento os dados coletados na escola pesquisada, procurando fazer análises sobre os aspectos que se destacam nela e parecem se relacionar com os bons resultados que a escola apresenta. Concomitantemente, busco fazer relações destes aspectos com as ações da equipe gestora.

Por último, coloco minhas conclusões, parte onde sintetizo o que foi abordado no estudo e procuro responder às questões realizadas inicialmente.

## **1. A IMPORTÂNCIA DA EQUIPE GESTORA EM UMA UNIDADE ESCOLAR**

Em qualquer iniciativa humana que tenha como objetivo a realização de um projeto coletivo é fundamental que a comunidade responsável se organize de forma a permitir e viabilizar as ações necessárias ao empreendimento proposto. Uma escola é um dos mais importantes projetos da humanidade. Trata-se de uma iniciativa de natureza complexa e onde a organização do trabalho está sujeita a muitas variáveis. Compreender todas as dimensões de uma unidade escolar nem sempre é uma tarefa fácil.

Estudos relacionados à organização do trabalho nas escolas públicas começaram a ser evidenciados a partir da década de 1980, fazendo parte dos desdobramentos da redemocratização do país. Naquele momento algumas questões apareceram como centrais, uma delas versava sobre o “poder” do diretor de escola e outra, com maior expressão, versava sobre a importância da “gestão democrática”. Porém, com este direcionamento nas discussões, segundo Silva Júnior (1990), ainda encontrava-se distante outro ponto bastante significativo: “a relação necessária entre a administração da escola e o ensino que se realiza em seu interior e para o qual a administração deve concorrer, se efetivamente se preocupa com sua legitimação.” (SILVA JUNIOR, 1990. p.57)

Os estudos de Administração Escolar que se concentraram no Estado de São Paulo a partir do final da década de 1960 sustentaram uma política de profissionalização da administração escolar.<sup>5</sup> Esta concepção, que aproxima a administração escolar às teorias administrativas empresariais, acabava dando respaldo a uma tendência já existente, que passou a considerar os praticantes da direção da escola como profissionais especializados. Trata-se de:

(...) uma perspectiva de estudos sistemáticos de administração escolar que viessem sustentar uma política de profissionalização do exercício da administração escolar. Esses estudos (...) deram respaldo à consolidação de uma posição que já se manifestava no interior do aparelho do Estado. Por ela, a direção de escola em São Paulo recebia tratamento de questão específica e seus

---

<sup>5</sup> Segundo Silva Júnior (1990), José Querino Ribeiro (1968) é um dos pioneiros nestes estudos, analisando a administração escolar à luz das teorias administrativas de ordem empresarial.



praticantes deveriam, conseqüentemente, ser considerados como profissionais especializados. (SILVA JUNIOR, 1990, p.63)

Neste contexto, a administração escolar, orientada pela visão empresarial, em suas linhas tradicionais de desenvolvimento teórico, acabava se preocupando mais com o administrativo do que com o educacional. Neste bojo é que se pode entender a ideia da “possibilidade de uma administração que seja aplicável ‘à escola como a qualquer outro tipo de empresa’” (SILVA JUNIOR, 1990, p. 62). Dentro de um processo em curso, a profissionalização do exercício da administração escolar e a visão dos profissionais de seu interior como especialistas centrou a especialização de caráter técnico administrativo empresarial, orientado por uma lógica competitiva da administração e não para a construção educacional. Neste momento de teorização sobre a administração escolar foi feita uma cisão onde não há. A administração escolar ficou apartada de sua função também educativa.

Ao encaminhar a análise, Silva Junior (1990) defende que a especificidade da administração da educação não deva estar na busca do “administrativo genérico empresarial” e sim para que a educação se realize em sua plenitude, não devendo ser orientada por uma administração centrada pela competitividade.

Para se fazer educação em uma sociedade capitalista é necessário, como Saviani já indicou, partir do reconhecimento da desigualdade intrínseca dessa sociedade. No ponto de chegada estará a igualdade pretendida, que só se alcançará na plenitude com a transformação da sociedade. O instrumento da aproximação possível é a solidariedade, através da qual o professor dirige a atividade de seu aluno exatamente porque se coloca a seu serviço, ou seja, dirige seu aluno para a posição de domínio do saber em que ele, professor, já se coloca. (SILVA JUNIOR, 1990, p.77)

A partir dessa compreensão, de se colocar a serviço da educação com uma postura dirigente<sup>6</sup>, é que se encontra o trabalho do administrador escolar. Desta forma há o entendimento do diretor de escola como alguém que dirige o esforço coletivo dos professores, orientando-os para o domínio do saber escolar dos alunos. Logo, o trabalho da direção deve se voltar para a finalidade pedagógica, assumindo, assim, um vínculo entre ensino e administração. Compreende-se, portanto, que são as necessidades do trabalho pedagógico que vão nortear os padrões da administração a ser exercida. Silva Junior (1990) ainda dá destaque

---

<sup>6</sup> Silva Junior (1990, p.83) vale-se de Gramsci para diferenciar o diretor “dirigente” do “dominante”. O dirigente é partícipe e condutor do processo, tem um saber especializado e a confiança de seus pares; já o dominante é aquele que usa da coerção, delega, manda e impõe seus valores.

à tarefa supervisora que compete à administração escolar, cabendo ao administrador assegurar a existência de condições para que o ensino se realize.

Tomando como premissa que “o sucesso da administração é o sucesso da educação” (SILVA JUNIOR, 1990, p. 74), é importante que o administrador se identifique com a condição de educador, determinando a ação de professores, os quais devem vincular suas práticas a práxis educacional. Ocorre, no entanto, que muitos professores, supervisores e outros especialistas em educação parecem considerar que é possível “fazer educação” sem pensar na significação de seu feito. O cenário educacional, nesse aspecto, fracassa; já que se têm administradores que não se identificam com a condição de educadores determinando a ação de professores que não se preocupam muito com a práxis.

Continuando sua análise sobre a atuação da administração, o autor salienta a posição do administrador frente ao trabalho dos professores:

Ainda que o pretenda, o especialista em administração não pode orientar sua atuação pela objetivação do trabalho pedagógico, ou seja, não pode pretender avocar a si o controle do processo de trabalho desenvolvido pelos professores. Se isso se dá, o que resulta é a subordinação do trabalhador (professor) ao processo de trabalho que executa, e essa subordinação é exatamente o que não pode ocorrer, tendo em vista a natureza própria do trabalho pedagógico. (SILVA JUNIOR, 1990, p. 78)

Como se pode observar, o autor destaca um grande envolvimento do administrador escolar com o trabalho pedagógico, atuando não de forma à manutenção de seu controle, e sim para oferecer condições para que este trabalho ocorra visando à aprendizagem dos alunos.

Pode-se notar que a Secretaria de Estado da Educação também considera que o diretor de escola deve se envolver com o trabalho pedagógico visando à melhoria da qualidade de ensino. Como será visto na Seção 3, o Comunicado da Secretaria de Estado da Educação *SE 5/12/2000* referente à bibliografia do concurso público de Diretor de Escola, estabelece uma série de competências ao cargo, visando melhorar o ensino e a aprendizagem. Na mesma seção, a Resolução SE nº 70, de 26 de outubro de 2010 também considera o diretor como fundamental para auxiliar na melhoria dos resultados educacionais do ensino e da aprendizagem.

A despeito deste grande desafio posto ao diretor de escola, Silva Junior (1990) denuncia problemas da escola pública paulista, como o aviltamento salarial, sobrecarga de trabalho, decorrente, inclusive, dos baixos salários e problemas relativos à inviabilização dos objetivos de trabalho. Porém, fazer críticas às condições de trabalho dos profissionais da

educação do estado de São Paulo, não significa que devam se sentir de mãos atadas. O objetivo é ressaltar a necessidade de direcionamento das ações na escola para que ela possa cumprir sua finalidade, que é a garantia do saber escolar dos alunos; a equipe de gestão e os professores devem estar conscientes dessa relação.

A obra “As organizações escolares em análise”, coordenada por António Nóvoa (1992) traz vários estudos sobre as escolas e seu funcionamento, os quais podem contribuir para o entendimento da importância da gestão para a realização do principal objetivo da escola, que é a aprendizagem dos alunos.

Em um dos artigos, Ron Glatter (1992), analisando os contextos inglês e norte-americano sobre a gestão de mudanças nas escolas, mesmo ponderando que suas conclusões não podem ser generalizadas de forma mecânica para os outros países, permite que seus estudos sejam considerados e de grande relevância para o entendimento da atuação da equipe gestora nas mudanças na escola.

Glatter (1992) demonstra que muitos autores (Ball, 1989; Inglis, 1986; Osborne, 1986) consideram ser estranho e perigoso aplicar o conceito de “gestão” à educação, já que ela pode esconder a realidade da vida escolar, ser sinônimo de manipulação e/ou tratar os alunos e suas necessidades como sistemas artificiais.<sup>7</sup> Entretanto, defendendo a utilização e manutenção do termo, assinala:

Nunca consideramos a gestão como uma atividade puramente técnica, divorciada dos valores e objetivos educacionais, um receio sentido por muitos dos atores escolares. A gestão deve ser antes tomada como uma atividade que pode facilitar e estruturar a definição de objetivos e que pode igualmente dar-lhes expressão prática. (GLATTER, 1992, p.147)

O autor ressalta que a qualidade da gestão pode apresentar uma influência determinante em um sentido positivo ou negativo e mostra que a gestão possui grande relação com as teorias de inovação, uma vez que ela se relaciona com a atividade de impulsionar uma organização.

Considerando que as organizações mudam mais a partir de pequenas alterações na rotina do que com acontecimentos radicais, o autor relata que vários anos são necessários para que uma mudança possa ser integrada. Quanto a colocar em prática uma ideia inovadora, apresenta três abordagens:

---

<sup>7</sup> “Perigo” próximo ao caráter técnico, já identificado nas teorizações administrativas de cunho empresarial aplicado à educação da década de 1960.

- **Coerção:** baseada na autoridade ou pelo poder da hierarquia; podendo ser rápida e eficiente, porém pode causar um alheamento ou subversão dos atores implicados;
- **Negociação e Manipulação:** feita através de apelos emocionais ou interesses pessoais;
- **Persuasão racional e argumento lógico:** através do diálogo e participação ente os envolvidos.

Evidencia-se que os professores preferem trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, que priorizem o diálogo e dêem atenção aos seus pontos de vista, estando a gestão decisivamente relacionada com a eficácia escolar. Pelos estudos de Glatter (1992) notamos que professores defendem uma atitude aberta e participativa do diretor, porém salientam a definição de posições claras, não lhes agradando a indecisão ou tomadas de decisão lentas, destacando-se, assim, a preferência por uma direção ativa e orientadora.

Para haver mudanças, o autor assinala que pelo menos três pontos devem ser considerados: é importante que os diretores sejam considerados líderes profissionais ou pedagógicos e não apenas executivo. Neste sentido, aponta para a necessidade deste líder ter um entendimento claro dos objetivos educacionais; do contrário, não conseguirá mobilizar os outros atores escolares. Um segundo ponto consiste na necessidade do gestor gerir através do exemplo. Esta ideia de influenciar culturas, normas e práticas mais por meio de sua aplicação concreta do que através de argumentos está presente na literatura geral sobre a gestão. Por fim, uma terceira implicação é a necessidade de os líderes terem um conhecimento profundo do meio e seus contextos sociais.

O fato de a gestão propor mudanças em uma escola, pode ameaçar alguns valores e interesses. A partir disso, é essencial que ela volte seus esforços para o processo de negociação e definição de prioridades, lembrando que a obtenção de consensos é um objetivo importante e deve embasar a gestão de mudança.

Uma importante contribuição que Glatter (1992) traz, diz respeito a um conjunto de diretrizes para os gestores comprometidos com a inovação. Tais diretrizes são provenientes da análise da literatura e de estudos de caso sobre gestão da mudança ao nível escolar descritos no International School Improvement Project (CERI-OCDE)<sup>8</sup>. Cabe, ao gestor:

---

<sup>8</sup> CERI (Centro para a Investigação e Inovação Educativas) / OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). É uma organização internacional de 34 países que aceitam os princípios da

Entender os contextos existentes, internos e externos.

Tornar claro o seu próprio empenhamento nos projetos que apoiam: dar-lhes tempo e atenção

Não deixar, contudo, que pareçam projetos pessoais: apoiar e empenhar-se, diluindo uma identificação pessoal com os projetos.

Assegurar a divulgação dos objetivos do projeto no seio da comunidade escolar, particularmente os seus benefícios educacionais, quer a iniciativa parta da gestão, quer de grupos de professores.

Fazer os possíveis para promover incentivos e evitar desmotivações, sublinhando os efeitos positivos do projeto e relativizando as suas consequências negativas.

Tentar assegurar e distribuir os recursos humanos e materiais, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento dos conhecimentos e dos métodos necessários ao sucesso do projeto.

Criar novas estruturas e equipes adequadas ao desenvolvimento do projeto.

Assegurar a pertinência das soluções propostas e da planificação da ação, estabelecendo tempos próprios para as atividades a realizar.

Ter em conta a ambiguidade que caracteriza o mundo organizacional, manifestando confiança para correr riscos e para encorajar uma atitude inovadora junto dos colegas.

Finalmente, ter em conta a importância de ter uma certa estabilidade durante a implementação do processo de mudança. Os atos heróicos ou teatrais não produzem efeitos mais eficazes do que sistemas estáveis de funcionamento.

(GLATTER, 1992, p. 149-150)

Glatter (1992) continua suas análises relatando que os problemas mais prementes do cotidiano, muitas vezes dificultam um trabalho articulado:

Se nos debruçarmos sobre a questão das ações quotidianas e triviais, veremos que, a partir da investigação levada a cabo em educação e noutras áreas, se demonstrou que o trabalho dos gestores se desenvolve de forma episódica e descontínua, e que tende a ser centrado nos problemas mais prementes, surgindo-nos assim um perfil fragmentado e desarticulado (ver Glatter, 1983). Esta situação prejudica as planificações a longo prazo e o desenvolvimento de projetos inovadores. Mas não se devem tirar conclusões precipitadas, que possam levar os gestores escolares a alhear-se das rotinas diárias, o que seria pouco sensato do ponto de vista da cultura escolar. (GLATTER, 1992, p.154)

De fato, diariamente surgem questões não previstas ordinariamente e muitas vezes urgentes a serem resolvidas, não cabendo à equipe gestora rejeitá-las, e sim considerá-las como pertencentes à cultura escolar. Concorda-se que estas questões diárias devam ser consideradas, porém não se pode perder o foco do objetivo educacional da escola com relação à aprendizagem, uma vez que: (...) “O objetivo primeiro da atividade de gestão das escolas é

criar as condições para que os professores promovam a aprendizagem dos alunos.” (GLATTER, 1992, p.159).

Rui Canário (1992), outro autor a se debruçar sobre a temática, tráz importantes contribuições sobre a inovação e a gestão de recursos educativos no estabelecimento de ensino.

O autor contextualiza a introdução de inovações, considerando que durante os anos 1960 e 1970 elas foram propagadas nas escolas a partir “de cima”, na tentativa de adaptar um modelo industrial de produção de inovações ao domínio educativo. Reduzidas e entendidas como unidades administrativas, as escolas eram vistas como prolongamento da administração central, que predeterminava seus funcionamentos, definindo finalidades e normas e distribuindo meios. Os resultados pouco satisfatórios alcançados levaram ao questionamento das estratégias verticais que não valorizam as especificidades e singularidades de cada escola.

A partir dos anos 1980, ocorreu um fenômeno de “descoberta da escola” tanto nas investigações quanto nas políticas educacionais; parte do processo já descrito, também, de redemocratização. É um momento de “reequacionar e redefinir a natureza das relações e a distribuição de poderes entre o centro (administração) e a periferia (as escolas)”. (CANÁRIO, 1992, p.166). Progressivamente, a escola passa a ser entendida como organização social, dentro de um contexto local, com identidade e cultura próprias; um espaço suscetível à realização de um projeto educativo. Neste contexto, a configuração e o funcionamento das escolas se relacionam com a ação e a interação dos diferentes atores sociais aí presentes, compreendendo-se por que elas se diferenciam e crescendo a importância da realização de um projeto próprio.

Se antes a escola era concebida somente como uma “peça” do corpo administrativo mais amplo, agora ela ascende como uma organização social, integrando-se de forma ativa na sociedade. Se antes ela era “pensada”, agora há a concepção de que ela pensa, uma instituição que tem necessidades, mas que gera necessidades também. Suas especificidades demandam processos administrativos distintos, para além do contexto geral; os “olhos” se voltam também para a importância do local. Nesse aspecto a cultura escolar ganha evidência, as relações com a administração escolar ganham em complexidade e a importância das ações orientadas por um projeto educativo que entenda este complexo se afirma.

As ações planejadas de “cima para baixo” como forma de implementar inovações nas escolas fracassaram por não levarem em consideração estas relações mais complexas em que estão inseridas as escolas e suas administrações.

Para analisar a relação entre inovação e recursos educativos, Canário (1992) concebe o estabelecimento de ensino como um conglomerado de recursos, que serão utilizados e farão sentido dependendo da forma como se usa, das ações com finalidade específicas; farão sentido conforme tenham uma intencionalidade por parte dos atores sociais envolvidos.<sup>9</sup>

Porém, a questão dos recursos (geralmente em falta) tem sido um álibi para se justificar problemas e resultados insatisfatórios. O autor propõe, então, uma abordagem que privilegia a gestão dos recursos disponíveis. Entretanto, enfatiza que não basta que o recurso esteja disponível, ele deve ser bem utilizado para surtir efeito na aprendizagem. Logo, não se exclui a importância de ter o recurso, mas aponta-se a necessidade de sua adequada utilização. Nas palavras de Canário: “Ora o que está em causa é o modo como em cada situação concreta os recursos são mobilizados pelos atores sociais e traduzidos em ação educativa” (CANÁRIO, 1992, p.172)

O autor continua analisando os recursos disponíveis nas escolas apontando a função estratégica da direção para transformar recursos potenciais em reais:

É à escala do estabelecimento de ensino que é possível construir o sentido e dar coerência a iniciativas inovadoras parcelares e dispersas, articular e gerir de forma diferente os recursos identificados, fazê-los evoluir de um estado virtual para um estado real, em função de uma estratégia. (...) Esta articulação permanente entre *objetivos de ação – limitações – recursos*, em função de uma estratégia, não é outra coisa senão o projeto de estabelecimento, expressão de um compromisso coletivo, permanentemente (re)elaborado pelos atores na escola. (CANÁRIO, 1992, p.175. Grifos do autor)

Aponta que as escolas estão condenadas à inovação, a qual se fará em um contexto de poucos recursos. Para que as inovações sejam possíveis, é preciso favorecer situações que possibilitem que os professores aprendam a pensar e agir de forma diferente, de acordo com o estabelecimento de ensino, enriquecendo, reconstruindo e reorientando sua cultura profissional.

Sobre os recursos na escola é ponto comum a identificação da precariedade. Sabe-se que a escola acompanha as transformações, entretanto não com a mesma velocidade em que elas ocorrem, ainda assim, esta relação entre as inovações e a qualidade deve ser mais bem entendida, uma vez que não é somente a aplicação dos recursos que garante a qualidade escolar. A administração deve ter a capacidade de trabalhar com as inovações transformando-

---

<sup>9</sup> Uma escola com um grande laboratório de informática não garante um significado educativo. O recurso não é por si só uma garantia de qualidade.

as em ferramentas para atingir a finalidade da escola – educar. Não só para este entendimento, ainda há a necessidade de transformação da cultura profissional.

Segundo Walo Hutmacher (1992) surge a necessidade de mudança das práticas escolares, mudanças qualitativas necessárias às escolas que coloquem em questão aspectos enraizados, relacionados com o modo de vida escolar. Trata-se de desvelar o currículo oculto, o qual corresponde ao funcionamento normal da escola, o que há de mais evidente que, de tão familiar, passa despercebido de nossos olhares. Porém, esta renovação não é decretada, faz parte de um trabalho no próprio estabelecimento de ensino que, na subjetividade dos professores e dos alunos, constitui o local concreto de investimento.

O eixo principal da discussão levantada por Hutmacher (1992) diz respeito à necessidade do trabalho coletivo com finalidade à reorganização da vida escolar. Neste aspecto, os diretores de escola desempenham um papel determinante, ao promover ocasiões e lugares propícios para que esta cultura se desenvolva. O autor relata que a atuação docente encontra-se desarticulada e que o sucesso de práticas pedagógicas deve englobar um trabalho em conjunto, cabendo à gestão escolar criar espaços para que as pessoas possam trabalhar juntas, mesmo que não tenham afinidades intensas. Considerando a relevância das análises deste autor a respeito deste assunto, é importante citar, na íntegra, suas palavras:

Em todas as escolas existem pessoas que refletem e que inovam, mas é frequente estarem isoladas e até numa certa marginalidade; muitas preferem produzir sua reflexão e os seus ensaios numa espécie de clandestinidade, de modo a evitar os desgostos e os afrontamentos dolorosos. Perdem-se muitos esforços, não tanto por falta de ideias, mas por falta de organização da criatividade.

Mas é precisamente a (auto)organização que parece difícil realizar no contexto escolar. Os professores denotam uma grande dificuldade em organizar o trabalho entre si: muitas vezes por falta de recursos, mas também por falta de competências, de “tradição” ou, simplesmente, pela ausência da convicção de que é necessário um mínimo de organização para se poder cooperar. O pessoal docente encontra-se frequentemente desarmado face a tarefas coletivas pouco estruturadas. A concepção e a condução de um projeto pedagógico, por exemplo, implica obviamente competências pedagógicas, mas também *é preciso um trabalho de organização que passa pela coordenação da ação coletiva, pela criação de condições de diálogo, pela animação das reuniões, pela gestão do grupo, etc.*

Muitas vezes, o êxito de um projeto depende menos da excelência das ideias pedagógicas e mais do trabalho investido na negociação, explicação, cooperação e animação. Tudo isto exige trabalho, tempo e competências, o que nem sempre é compreendido pelos professores e pelos responsáveis. Atualmente, o sucesso dos projetos de inovação baseia-se em afinidades ideológicas, pedagógicas e/ou pessoais entre os participantes; este tipo de funcionamento não é mal, mas torna os processos criativos demasiado aleatórios, demasiado dependentes do acaso dos encontros e das afeições. Por



outro lado, o funcionamento exclusivo por afinidades não favorece a troca entre pessoas de correntes distintas, podendo reforçar uma lógica de afrontamento (ideológica, pedagógica, corporativa) entre grupos, em vez de encorajar a circulação e o enriquecimento das ideias e das pessoas.

[...]

Devido à ausência de uma verdadeira cultura de concertação de cooperação (auto)organizada, os estabelecimentos de ensino não reúnem, à partida, as melhores condições para a criatividade coletiva, para a difusão e o debate sereno de ideias pedagógicas, para lá dos círculos formados por pessoas que se encontram regularmente ou se agrupam por afinidades. Para que uma cultura de concertação se desenvolva e se enraíze é preciso ocasiões e lugares propícios. A este propósito os diretores das escolas desempenham um papel determinante, ainda que muito delicado. (HUTMACHER, 1992, p. 73 – 74. Grifos nossos)

Grigoli (2010), indo ao encontro destas ideias focaliza a escola como lócus de formação e defende a importância de uma formação contínua dos professores no próprio local de trabalho, em interação com os demais docentes. Aponta falhas no percurso de formação profissional do professor, considerando que os cursos de formação inicial têm desenvolvido um currículo distante da realidade escolar e, quanto à formação contínua, os programas têm sido ineficientes para promover mudanças, já que desconsideram as práticas construídas pelos professores e não acrescentam a produção de novos saberes e práticas<sup>10</sup>.

A autora defende que a escola é o local em que a identidade profissional do professor se constrói, através de uma formação contínua que contemple a prática docente, seus saberes, suas experiências, seus fazeres e suas necessidades, visando à elaboração de “estratégias de mudança”. Salienta-se a importância da escola no processo de formação docente, devendo ser entendida como um ambiente educativo, que considere o trabalhar e o formar atividades complementares, sendo a formação contínua vivenciada como processo permanente e integrada no cotidiano escolar.

Neste sentido, a gestão da escola apresenta um papel preponderante, visando promover relações humanas cooperativas e solidárias. Grigoli (2010) ressalta a necessidade de os gestores estarem dispostos a ouvir e aprender com os professores, já que:

(...) são eles que vivenciam o trabalho pedagógico e que estão mais próximos dos alunos. E são os próprios professores que, nas salas de aula, podem identificar necessidades e demandar aperfeiçoamento. Todavia, é importante ter presente que a transformação da escola na direção assinalada exige, antes de tudo, a transformação do sentido da autoridade e da distribuição do poder no seu interior. (GRIGOLI, 2010, p. 242)

---

<sup>10</sup> Uma vez feita essa crítica é necessário que se entenda que há também aqui, a defesa de uma boa formação inicial.

A formação centrada na escola deve levar em conta o contexto do trabalho, contemplar a diversidade e identificar as demandas, visando assegurar a pertinência dos processos e das ofertas de formação. Assim, gestores comprometidos com essa formação contínua devem favorecer trocas e apoio mútuo entre professores.

Dias (1967), em sua tese de doutorado, investigou a atuação do diretor de escolas secundárias e defende a importância da direção para o bom funcionamento de uma escola. Apontou que uma unidade bem integrada em seu programa de trabalho pode apresentar características como: funcionários assíduos, professores entusiasmados e dedicados, alunos disciplinados e com bom aproveitamento escolar, há um clima de confiança, por parte dos professores e da comunidade, no trabalho realizado e há a segurança de reconhecimento pelos resultados obtidos. O autor defende que é possível haver falha em alguns desses fatores, sem que isto signifique o desequilíbrio da situação.

Um aspecto interessante apontado é que uma boa direção integra-se tão completamente nas atividades escolares que quase não é percebida isoladamente. Frequentemente, as pessoas que convivem com um diretor competente admiram-no como pessoa, aprovam suas contínuas demonstrações de discernimento e reconhecem com agrado seus traços positivos de personalidade; mas quanto a seu trabalho em si, não têm uma percepção muito clara do que seja.

Dias (1967) considera que, em uma escola mal dirigida, cujo ambiente de trabalho não é sadio e harmonioso, há um volume grande de problemas de ordem disciplinar, quer entre alunos, quer entre os próprios professores, que acabam por contagiar-se pela tensão do ambiente. A ordem crescente dos problemas torna o ambiente desagradável e desestimulante; o diretor desinteressa-se pelo andamento dos trabalhos, gerando desordens e atrasos. Desarticula-se e esmorece-se a atividade docente, aumentam as impontualidades e ausências ao trabalho. As documentações, boletins e relatórios são encaminhados com atraso e as ordens não são cumpridas. Tudo somado leva ao que o autor denomina “Desordem Administrativa”, refletindo na descrença da escola pela comunidade e na queda do rendimento escolar.

O autor não fala da participação de uma equipe de trabalho, o que parece refletir o exercício isolado do diretor na época de sua investigação. Entretanto, as características por ele apontadas de uma escola bem ou mal dirigida servem como apoio para comparações com as escolas atuais.

Em suma, essa parte da seção pretendeu mostrar o quanto a equipe gestora pode se relacionar com a construção de uma boa escola, entendendo o termo “boa escola” como

aquela em que há um bom desempenho escolar. Cada autor estudado tratou de distintos pontos em relação à gestão, enriquecendo as relações existentes entre a administração escolar e a própria escola. Para além das distinções e focos de estudo, há, de fato, um consenso quanto à importância da equipe gestora em uma escola.

### **1.1 O uso da avaliação como estratégia para a melhoria do desempenho escolar**

Órgãos oficiais dos estados e da federal, a partir da década de 1990, promovem uma grande mobilização apontando para a importância das avaliações externas como sugestivas da boa qualidade de ensino. Neste processo, a equipe gestora e em especial o diretor, apontam como atores de importância para zelar pelos bons índices.

Considerando que a avaliação é um meio de se detectar dificuldades e reorientar o ensino, entende-se sua relevância como estratégica para a gestão escolar, para auxiliar na aprendizagem dos alunos.

A educação pública brasileira tem sido avaliada por sistemas de grande abrangência, utilizando avaliações de larga escala e dados do Censo Escolar<sup>11</sup> como instrumentos para medir o desempenho de alunos e de escolas. Vieira (2007) destaca que estas avaliações são uma estratégia para se alcançar o sucesso escolar dos alunos; no entanto, enfatiza que o uso dos dados disponíveis destas avaliações não tem sido suficientemente explorado pelo sistema educacional, tampouco pelas escolas, considerando a necessidade destes dados serem incorporados ao planejamento:

Com isso queremos deixar claro que é insuficiente obter informações e resultados. É indispensável incorporá-los ao planejamento, à execução e ao acompanhamento da referidas políticas. Isso diz respeito aos órgãos centrais e intermediários do sistema, mas também às escolas. Os dados não falam sozinhos. A tarefa de compreendê-los e fazê-los falar é nossa. A ela não podemos nos furtar. Precisamos urgentemente transformar os dados disponíveis em informações, e essas, em conhecimento. (VIEIRA, 2007, p. 53)

---

<sup>11</sup> O Censo Escolar é um levantamento de dados estatístico-educacionais de âmbito nacional realizado todos os anos e coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Trata-se do principal instrumento de coleta de informações da educação básica, que abrange as suas diferentes etapas e modalidades: ensino regular (educação Infantil e ensinos fundamental e médio), educação especial e educação de jovens e adultos (EJA). O Censo Escolar coleta dados sobre estabelecimentos, matrículas, funções docentes, movimento e rendimento escolar.

A autora acrescenta que o tratamento das informações deve ser detalhado e ultrapassar generalizações, sendo necessário que os resultados sejam disponibilizados às escolas, cabendo aos gestores escolares articularem estratégias para a reversão do fracasso escolar.

Assim, compreendendo que a principal tarefa da escola relaciona-se ao bem ensinar e aprender e que uma gestão escolar bem sucedida é aquela voltada para a aprendizagem de todos os alunos, Vieira (2007) considera de suma importância que os gestores utilizem os dados de avaliações como estratégia primordial para elevar o nível de sucesso escolar.

Considerando que os dados obtidos de quaisquer avaliações são indicadores de algo e/ou situação, Lemes (2010) aponta a necessidade de o avaliador utilizá-los para realizar intervenções.

Para definir o que é avaliação, o autor vale-se de Gimeno (1992), o qual compreende que avaliar refere-se a qualquer processo em que algumas características de um aluno, um grupo de estudantes, um ambiente educativo, professores, etc., recebem atenção do avaliador, visando emitir um julgamento relevante para a educação. A concepção de Villar (1994) também é utilizada, sendo que este considera que avaliar é um processo que analisa a qualidade de um serviço, detectando seus atributos críticos, apreciando-os com base em critérios de valor e orientando um esforço questionador para estudar as condições do serviço e aperfeiçoar o seu funcionamento. Lemes (2010) adiciona a estas concepções uma reflexão e compreensão do objeto avaliado por parte do avaliador, visando tomar decisões para realizar intervenções.

O que está posto é a necessidade do uso das avaliações como reflexão da situação avaliada, extrapolando a função de registro. “Caminhando” para fonte estratégica de conhecimento sobre o objeto para delinear melhores planos de ação.

O autor defende a avaliação em processo, com finalidade de revelar e valorar o objeto avaliado. O que é revelado relaciona-se com o conhecimento da realidade, mas que deve considerar a dimensão psicológica do avaliador para aceitar a realidade exatamente como está. A partir desta compreensão, o avaliador programa intervenções de modo a promover transformações, havendo a necessidade de reconceituar e reorientar o fazer pedagógico. Neste sentido, o autor entende que “a interpretação (in) adequada da realidade e sua consequente intervenção poderão orientar o processo ao sucesso (ou condenar ao fracasso).” (LEMES, 2010, p. 66)

Neste contexto, compreende-se que a equipe gestora precisa, necessariamente, utilizar os resultados de avaliações para aprimorar o trabalho pedagógico da escola e auxiliar na aprendizagem dos alunos.

## 2. O CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Para um recorte necessário à investigação desta pesquisa, busquei focar a relação do diretor com o desempenho escolar dos alunos. Entretanto entendo que esta relação não seja direta, já que entre estes há a importante figura do professor, que é quem trabalha efetivamente com os alunos. Além disso, a direção de uma escola pública geralmente é composta por uma equipe gestora, contemplando pelo menos um vice-diretor e um coordenador pedagógico, os quais, trabalhando em conjunto, podem influenciar na qualidade de ensino de uma escola.

Reafirmando o já dito na seção anterior, é notória a preocupação dos órgãos governamentais, a partir da década de 1990, com resultados de avaliações externas, fazendo a relação entre bons índices nas avaliações e uma boa qualidade de ensino. Desta forma, neste trabalho, o termo qualidade de ensino está relacionado com o desempenho dos alunos nas avaliações externas. Compreende-se que a avaliação tem seus limites, que não é suficiente para garantir qualidade, porém, é um critério. No âmbito das escolas públicas, considerar resultados de avaliações traz menos controvérsias e ambiguidades, sendo mais fácil para fazer apontamentos e relações com o ensino. De toda forma são estes desempenhos em provas externas que são utilizados como medidores de qualidade escolar pela administração oficial. Embora possamos discutir suas intenções, funcionalidades, critérios avaliados e avaliativos, ou mesmo o que se leva em consideração nestas avaliações, seu processo, etc., não há como negar sua utilização como um “termômetro” e que, para órgãos oficiais e no cotidiano escolar, está associado à qualidade. Neste sentido, este estudo considerou que a escola a ser pesquisada deveria ter bons índices no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica)<sup>12</sup>; e a partir daí buscar sua relação com a administração escolar.

Ainda, antes de iniciar o estudo propriamente dito, mas já como parte do processo para que ele ocorresse, algumas incursões burocráticas e, por que não, reveladoras foram necessárias.

---

<sup>12</sup> O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) criou, em 2007, o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), reunindo, em um indicador, os conceitos de fluxo escolar e a média de desempenho nas avaliações externas realizadas por ele: o Saeb (Sistema de Avaliações da Educação Básica) e a Prova Brasil. A partir destes resultados são traçadas metas diferenciadas para as escolas alcançarem bianualmente de 2007 a 2021. Pretende-se, com isso, que o índice brasileiro de 3,8 nos anos iniciais do Ensino Fundamental obtido em 2005 alcance o patamar de 6,0 (média dos países da OCDE) até 2022.

Para iniciar o estudo em uma escola pública na cidade de São Carlos, entrei em contato com as redes estadual e municipal para definir onde iria realizar a pesquisa. A princípio, fui à Secretaria da Educação do município de São Carlos.

Na secretaria, a informação foi que para realizar qualquer tipo de pesquisa nas escolas municipais necessitaria da aprovação do Comitê de Ética. Somente assim a Secretária da Educação autorizaria a procurar uma escola para a coleta; somente depois dessa autorização é que poderia entrar em contato com os diretores. Entretanto, um dos documentos exigidos pelo próprio Comitê para a análise do projeto era uma Declaração da Instituição Co-Participante (no caso, a escola) autorizando a realização da pesquisa. Desta forma, antes de eu iniciar a pesquisa em alguma instituição eu precisaria da autorização do Comitê, que, por sua vez, exigia uma declaração da instituição que participaria. No entanto, a Secretária da Educação negou-se a dar um documento para que qualquer escola da prefeitura pudesse manifestar o interesse pela pesquisa. Ficava evidente, portanto, a dificuldade de iniciar a pesquisa na rede municipal. A questão colocada foi: para chegar à escola precisava da autorização do Comitê, mas para ter esta autorização precisaria já ter ido à escola. A pesquisa em uma instituição pública municipal esbarrava numa questão burocrática sem resolução, ou com pouca vontade, por parte da burocracia, em resolvê-la.

Em seguida, procurei a rede estadual, por meio da Diretoria de Ensino da Região de São Carlos e fui informada pela Professora Coordenadora do Núcleo Pedagógico (PCNP) de que eu necessitaria apenas ir até as escolas conversar com os diretores e eles mesmos poderiam dar esta autorização. Devido a maior abertura optei pela pesquisa em uma escola da rede estadual.

Rompida esta primeira “barreira” da hierarquia burocrática, foram investigados os índices do IDEB das escolas<sup>13</sup> estaduais, observando aquelas que estavam conseguindo atingir as metas bienais. Em São Carlos, a última nota do IDEB oficialmente divulgada é datada de 2009, período em que a cidade contava com quinze escolas estaduais oferecendo os anos iniciais do Ensino Fundamental. Deste total, treze superaram as metas individuais projetadas para aquele ano; lembrando que todas elas apresentaram índices superiores à média nacional 3,8. Cinco escolas já ultrapassaram a meta nacional de 6,0 para o ano de 2021 e foram estas as listadas como possíveis locais para a realização da pesquisa.

---

<sup>13</sup> Os índices das escolas foram encontrados no endereço eletrônico [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br) nos ícones *Informações Estatísticas e Consulta do IDEB*

Novamente, voltei à Diretoria de Ensino da região de São Carlos e, em uma conversa com a Professora Coordenadora do Núcleo Pedagógico, mostrei as escolas em que eu tinha interesse em pesquisar. Ela me disse que em todas elas poderia ter bons dados, sugerindo que procurasse, em especial, duas; por conta da abertura da direção que, segundo ela, poderia ser maior.

O passo seguinte foi ir até uma destas escolas sugeridas pela PCNP. A primeira que fui visitar foi a que realizei a pesquisa, já que, após eu explicar o motivo da visita à diretora, ela já se mostrou totalmente solícita à investigação. Como forma de manter sigilo em relação à escola pesquisada, utilizei, ao longo deste trabalho, o pseudônimo “Escola A”.

Optou-se pela realização de um estudo de caso, cujos instrumentos para a coleta de dados foram observações do trabalho da diretora e entrevistas semi-estruturadas com três professores, além da entrevista com a própria diretora e da professora coordenadora da escola.

O trabalho da coleta de dados ocorreu no período de dois meses. As observações não eram passivas e sim, na medida do possível e quando solicitada, tentei auxiliar no trabalho da diretora, acreditando que, desta forma, poderia contribuir em sua rotina de trabalho, além de coletar informações importantes para a pesquisa.

Além do estudo de caso, foi pesquisada a legislação do governo do Estado de São Paulo a partir da década de 1970 sobre as funções do diretor e dos profissionais que trabalham diretamente com ele para a gestão de uma escola.

## **2.1 O MÉTODO DA PESQUISA**

Com a finalidade de conhecer a organização de trabalho da equipe gestora em uma unidade escolar bem conceituada nos índices do IDEB, optou-se então pela realização de um estudo de caso. Marli André (1995) enfatiza que embora este seja um método que vise o conhecimento de um caso particular, é de suma importância que a unidade pesquisada seja compreendida dentro de um contexto. Fica evidente a necessidade do olhar atento à unidade, sem esquecer que ela está inserida no contexto mais amplo e também local, contexto da cidade, com sua história e cultura, que pertence a um sistema de ensino, com suas normas particulares que, certamente, vão influenciar o trabalho das pessoas que nela atuam.



De acordo com a autora, este é um estudo que permite uma visão profunda e ampla de uma unidade social complexa e exige um trabalho de campo intenso. Também traz como vantagem a “capacidade de retratar situações vivas do dia-a-dia escolar, sem prejuízo de sua complexidade e de sua dinâmica natural.” (ANDRÉ, 1995, p. 52) Optar por esta abordagem justifica-se quando o pesquisador está interessado em uma instância em particular, almejando um conhecimento profundo desta e priorizando como ocorre a organização do trabalho, percebendo seu dinamismo de uma forma bem próxima do seu acontecer natural. Como o foco de meu trabalho é justamente conhecer uma escola em particular e investigar como as relações de trabalho se dão em prol da aprendizagem dos alunos, o estudo de caso torna-se essencial.

Um estudo de caso exige a necessidade de uma perspectiva teórica bem definida, que seja orientadora de uma análise e interpretação da realidade pesquisada. Entendemos como Marli André (1995) que enfatiza que o conhecimento profundo de um caso auxilia o entendimento de outros. Entretanto deve-se tomar cuidado com os perigos da generalização, pois, a generalização “se dá no âmbito do leitor que, com base nas descrições feitas pelo autor do estudo e na sua própria experiência, fará associações e relações com outros casos, generalizando seus conhecimentos.” (MARLI ANDRÉ, 1995, p.57)

Os instrumentos utilizados para o estudo de caso foram observações e entrevistas, possibilitando segundo Marli André (1995):

[...] documentar o não documentado, isto é, desvelar os encontros e desencontros que permeiam o dia-a-dia da prática escolar, descrever as ações e representações dos seus atores sociais, reconstruir sua linguagem, suas formas de comunicação e os significados que são criados e recriados no cotidiano de seu fazer pedagógico. (ANDRÉ, 1995, p.41)

Através da observação, o pesquisador procura entender a cultura do local estudado, não visando à comprovação de teorias, nem mesmo fazer amplas generalizações. Sua relevância como instrumento de pesquisa é possibilitar um contato pessoal do pesquisador com o fenômeno pesquisado, bem como maior proximidade com a perspectiva dos sujeitos. Para que a observação seja um instrumento científico válido, deve ser controlada e sistemática, exigindo um planejamento cuidadoso e uma preparação do pesquisador, havendo a necessidade de se determinar como e o que será observado. Este ponto foi rigorosamente levado em consideração em reuniões de orientação da pesquisa, onde foram elencados

aspectos a serem observados, e mapeados aqueles importantes para que haja qualidade de trabalho voltada para a qualidade de ensino.

André (1995) também considera que os registros descritivos posteriores às observações são de grande importância para auxiliar na validade deste instrumento de pesquisa. Desta forma, após cada dia de observação, foi feito um registro em um diário de campo a respeito das situações consideradas relevantes para analisar o estudo proposto. Para além da finalidade específica para este estudo, os registros transformam-se em documento que posteriormente podem servir para outros propósitos.

Quanto à entrevista como instrumento de coleta de dados, Marli André (1986) considera que ela é um meio de promover uma relação de interação, por meio da qual quem pergunta influencia quem responde, sendo o contrário também válido.

A pesquisa utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas, realizadas a partir de um esquema básico, porém não rígido, possibilitando adaptações por parte do pesquisador, tornando-se assim, um instrumento mais flexível. Além disso, é uma forma de promover liberdade de percurso, já que não é imposta uma ordem rígida de questões e também permite que se façam correções, esclarecimentos e adaptações importantes para a obtenção das informações em sua maior riqueza de determinações.

É importante relatar que a união entre as observações e as entrevistas semi-estruturadas utilizadas neste estudo de caso propiciaram a coleta de informações de grande relevância para as análises do objeto. Entretanto, somente com a relação destes dados com a análise teórica explicitada na primeira seção deste trabalho, foi possível dar maior sustentação para interpretar a realidade pesquisada.

### 3. FUNÇÕES DA EQUIPE GESTORA DE ACORDO COM AS NORMAS LEGAIS QUE REGEM A EDUCAÇÃO NO ESTADO DE SÃO PAULO

Nesta seção serão apresentadas as funções da equipe gestora para as escolas públicas do Estado de São Paulo. Para isso, busquei analisar o que os documentos legais do Estado normatizam e concebem para os profissionais que fazem parte da gestão escolar. A partir de documentos analisados desde a década de 1970 até a atualidade, nota-se que a dimensão da gestão das escolas públicas teve variadas conformações; nem sempre a equipe gestora contou, simultaneamente, por exemplo, com o diretor de escola, o vice-diretor e o professor coordenador, como nos dias atuais. Nesta equipe, já estiveram presentes o assistente de diretor, o coordenador pedagógico e o orientador educacional. Salta à vista a tentativa de organização da tarefa da gestão que está em constante reelaboração. Os documentos apresentam “movimento”, não há um rompimento profundo com uma norma anterior, entretanto não se apresentam estagnados. Neles, neste processo, encontramos as atribuições e competências, não somente relacionados ao conhecimento, a expertise do cargo, mas relacionando-se também com uma distribuição hierárquica das funções de gestão (órgãos e competências).

Visando conhecer as funções da equipe gestora a partir da década de 1970, foram analisados os seguintes documentos:

- *Decreto nº 11.625, de 23 de maio de 1978* realizado no governo de Paulo Egydio Martins. Este decreto aprova o Regime Comum das Escolas Estaduais de 2º grau e dá providências correlatas, como atribuições e competências<sup>14</sup> do diretor de escola, atribuições do assistente de diretor, coordenador pedagógico e professor coordenador.
- *Decreto nº 17329, de 14 de julho de 1981* realizado no governo de Paulo Salim Maluf. Este decreto define a estrutura e as atribuições de órgãos e as competências das autoridades da secretaria de Estado da Educação, em relação ao Sistema de Administração de Pessoal e dá providências correlatas. Neste decreto consta o que compete ao diretor com relação aos funcionários da escola.

---

<sup>14</sup> Segundo o Minidicionário da Língua Portuguesa (Sérgio Ximenes, 2000), atribuição é uma função inerente a um cargo e competência é um poder, uma autoridade legalmente atribuída a um funcionário ou órgão para exercer determinada atribuição.

- *Lei Complementar nº 725, de 16 de julho de 1993* realizada no governo de Luiz Antônio Fleury Filho. Esta lei cria a função de Vice-Diretor de Escola, altera a Lei Complementar nº444, de 27 de dezembro de 1985, e dá providências correlatas.
- *Lei Complementar nº 836, de 30 de dezembro de 1997* realizada no governo de Mário Covas Junior. Esta lei institui Plano de Carreira, Vencimentos e Salários para os integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá outras providências correlatas. Foi analisada por conta de nela constar que poderá haver, na unidade escolar, as funções de vice-diretor e professor coordenador.
- *Decreto nº 43.409, de 26 de agosto de 1998* realizado no governo de Mário Covas Junior. Este decreto dispõe sobre os postos de trabalho de Vice-Diretor de Escola nas unidades escolares da Secretaria da Educação e dá providências correlatas. Nele constam os requisitos necessários à função de vice-diretor, bem como a forma de designação para a ocupação do posto.
- *Comunicado SE de 5 de dezembro de 2000* expedido no governo de Mário Covas Junior. Este comunicado trata da bibliografia de concurso público para Diretor de Escola, elencando competências e habilidades exigidas para a função de acordo com o perfil desejado para o gestor escolar na concepção da Secretaria da Educação.
- *Resolução SE nº 66, de 03 de outubro de 2006* realizada no governo de Cláudio Lembo (vice-governador que assumiu o cargo de governador de São Paulo por conta de Geraldo Alckmim ter se afastado em 30 de março de 2006 para candidatar-se à presidência da república). Dispõe sobre o processo de credenciamento, seleção e indicação de docentes para o posto de trabalho de Professor Coordenador, em escolas da rede estadual de ensino e dá providências correlatas. Esta resolução foi utilizada para analisar o cabe ao professor coordenador realizar na escola.
- *Instruções Especiais SE – 1, de 18 de dezembro de 2006* realizadas no governo de Cláudio Lembo. Neste documento constam instruções para o Concurso Público de Provas e Títulos para o cargo de Diretor de Escola, elencando, dentre outras instruções, os requisitos para o provimento do cargo.
- *Resolução SE nº 88, de 19 de dezembro de 2007* realizada no governo de José Serra. Este documento dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador, constando as atribuições destinadas à função.
- *Resolução SE nº 27, de 11 de março de 2008* realizada no governo de José Serra. Esta resolução dispõe sobre o módulo de pessoal das unidades escolares da rede estadual de

ensino, constando uma tabela que mostra o critério para ter diretores e vice-diretores nas unidades escolares.

- *Unificação dos Dispositivos Legais e Normativos Relativos ao Ensino Fundamental e Médio* (2008) realizada no governo de José Serra. Este documento reúne normas relativas ao ensino fundamental e médio e às questões relacionadas aos integrantes do quadro do magistério que atuam na educação básica.
- *Resolução SE nº 25, de 05 de março de 2010* realizada no governo de José Serra. Esta resolução altera dispositivos da Resolução SE 27, de 11 de março de 2008 no que concerne ao número de vice-diretor por escola.
- *Resolução SE nº 70, de 26 de dezembro de 2010* realizada no governo de Alberto Goldman (vice-governador que assumiu o cargo de governador de São Paulo por conta de José Serra ter se afastado em 30 de março de 2006 para candidatar-se à presidência da república). Esta resolução dispõe sobre os perfis profissionais, competências e habilidades requeridas dos educadores da rede pública estadual e os referenciais bibliográficos que fundamentam os exames, concursos e processos seletivos, e dá providências correlatas. Este documento foi utilizado para analisar as atribuições, competências e habilidades necessárias ao diretor de escola.
- *Decreto nº 57.670, de 22 de dezembro de 2011* expedido no governo de Geraldo Alckmim. Este decreto dá nova redação ao dispositivo do Decreto nº 43.409, de 26 de agosto de 1998, que dispõe sobre os postos de trabalho de Vice-Diretor de Escola nas unidades escolares da Secretaria da Educação e dá providências correlatas.

Nestes documentos busquei o que se espera de cada profissional que compõe a equipe gestora das escolas estaduais de São Paulo assim como as relações e comparações entre as normas referentes a cada membro da equipe ao longo do período estudado.

### 3.1 O cargo de diretor de escola

O cargo de diretor de escola para o Estado de São Paulo requer requisitos que contemplem uma formação acadêmica na área de educação, experiência docente e aprovação em concurso público.

Segundo o Anexo III da Lei Complementar nº 836, de 30, publicada no DOE de 31-12-97, e observadas as disposições das Deliberações CEE nº 40/2004 e CEE 53/2005, no que concernem à habilitação/qualificação dos profissionais de educação, são requisitos para o cargo de Diretor de Escola ter, no mínimo, oito anos de exercício no magistério e ser portador de, pelo menos, um dos títulos *Licenciatura Plena em Pedagogia, Mestrado ou Doutorado na área de Educação, especialização na área de formação de especialista em Educação (Gestão Escolar)*, com carga mínima de oitocentas horas. Além dos títulos, é necessária a aprovação em concurso público.

Esta tradição da utilização do concurso público para o cargo revela que o aparelho do Estado acredita que seja necessário aos diretores um saber técnico especializado, constituindo requisitos prévios para exercer a função de direção. Também a exigência de uma experiência mínima no magistério mostra uma valorização do conhecimento acerca das atividades pedagógicas realizadas no interior de uma escola. Assim, ao conhecimento técnico especializado deve ser somado um conhecimento prático que se dá na vivência do exercício docente.

É importante ressaltar que a Secretaria de Estado da Educação estabelece critérios para haver diretor em uma escola. Apenas aquelas que comportem, no mínimo, oito classes é que poderá ter o cargo. (Resolução SE, de 11-3-2008)

Quanto às funções do Diretor de Escola, da década de 1970 aos dias atuais, existem vários documentos legais. Foram analisados: o Decreto nº 11.625, de 23 de maio de 1978, o Decreto 17329/81, o Comunicado da Secretaria de Estado da Educação SE 5/12/2000 e a Resolução SE nº 70, de 26 de dezembro de 2010. Salta à vista a grande quantidade de textos oficiais que dizem respeito à direção de escola, o que se traduz também em diversidade das competências atribuídas e a complexidade do trabalho do diretor da escola estadual.

O Decreto nº 11.625, de 23 de maio de 1978 estabelece uma série de atribuições e competências para o cargo de diretor de escola. Em seu artigo 7º, constam, em treze incisos, quais são suas atribuições:

- I – organizar as atividades de planejamento no âmbito da Escola:
  - a) coordenando a elaboração do Plano Escolar;
  - b) assegurando a compatibilização do Plano Escolar com o Plano Setorial de Educação;
  - c) Superintendendo o acompanhamento, avaliação e controle da execução do Plano Escolar;
- II – subsidiar o planejamento educacional:
  - a) responsabilizando-se pela atualização, exatidão, sistematização e fluxo dos dados necessários ao Planejamento do sistema escolar;
  - b) prevendo os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades da Escola a curto, médio e longo prazos;
  - c) propondo as habilitações profissionais a serem oferecidas pela Escola em função da demanda, em nível de escola e dos recursos disponíveis;
- III – elaborar ou coordenar a elaboração do relatório anual da Escola;
- IV – assegurar o cumprimento da legislação em vigor, bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;
- V – zelar pela manutenção e conservação dos bens patrimoniais;
- VI – promover o contínuo aperfeiçoamento dos recursos físicos, materiais e humanos da Escola;
- VII – assegurar a inspeção periódica dos bens patrimoniais, solicitar baixa dos inservíveis e colocar os excedentes à disposição de órgãos superiores;
- VIII – exercer controle sobre a produção escolar e dar-lhe o destino próprio de acordo com as normas em vigor;
- IX – coordenar a elaboração de projetos de execução de trabalhos de interesse para a aprendizagem, não constantes das programações básicas, submetendo-os à aprovação dos órgãos competentes;
- X – garantir a disciplina de funcionamento da organização;
- XI – promover a integração escola-família-comunidade:
  - a) proporcionando condições para a participação de órgãos e entidades públicas e privadas de caráter cultural, educativo e assistencial, bem como de elementos da comunidade nas programações da Escola;
  - b) assegurando a participação da Escola em atividades civis, culturais, sócias e desportivas da comunidade;
  - c) proporcionando condições para a integração família-escola;
- XII – organizar e coordenar as atividades de natureza assistencial;
- XIII – criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educativo.

(Decreto nº 11.625, de 23 de maio de 1978, Capítulo II, Seção I, Artigo 7º)

Quanto às competências do diretor de escola, o Decreto 11625/78 define, no Capítulo III artigo 50, atividades gerais e específicas em quatro incisos:

- I - em relação às atividades específicas:
  - a) definir a linha de ação a ser adotada pela Escola, observadas as diretrizes da administração superior;
  - b) aprovar o Plano Escolar e encaminhá-lo à Delegacia de Ensino para homologação;
  - c) autorizar a matrícula e transferência de alunos;
  - d) manter entendimentos com empresas e outras instituições para fins de entrosarem, intercomplementaridade ou estágio de alunos;
  - e) atribuir a regência de aulas e estágios aos professores da Escola nos termos da legislação vigente;

- f) estabelecer o horário de aulas e de expediente da Secretaria e da Biblioteca.
  - g) assinar, juntamente com o Secretário todos os documentos relativos à vida escolar dos alunos expedidos pela Escola;
  - h) conferir diplomas e certificados de conclusão de grau, de séries e de aprovação em disciplinas;
  - i) convocar e presidir reuniões do Conselho de Escola e do pessoal subordinado;
  - j) presidir solenidades e cerimônias da Escola;
  - l) representar a Escola em atos oficiais e atividades da comunidades;
  - m) submeter à aprovação do Delegado de Ensino propostas de utilização do prédio ou dependências da Escola para outras atividades que não as do ensino, mas de caráter educacional ou cultural;
  - n) aprovar o regimento do Centro Cívico, de conformidade com diretrizes baixadas pela Comissão Nacional de Moral e Civismo e submetê-lo a homologação da autoridade ou órgão competente;
  - o) encaminhar os estatutos da Associação de pais e Mestres ao Departamento de Assistência ao Escolar, para registro;
  - p) aprovar, regulamentos e estatutos de outras instituições auxiliares que operam no estabelecimento;
  - q) submeter à apreciação do Conselho de Escola matéria pertinente à deliberação do colegiado;
  - r) encaminhar à Delegacia de Ensino relatório anual das atividades da Escola;
  - s) aplicar penalidade de repreensão e suspensão limitada a 6 (seis) dias aos alunos.
  - t) decidir sobre recursos interpostos por alunos, ou seus responsáveis relativos a verificação do rendimento escolar;
- II - em relação às atividades gerais:
- a) responder pelo cumprimento, no âmbito da Escola, das leis regulamentos e determinações bem como dos prazos para execução dos trabalhos, estabelecidos pelas autoridades superiores;
  - b) expedir determinações necessárias a manutenção da regularidade dos serviços;
  - c) avocar, de modo geral e em casos especiais as atribuições e competências de qualquer servidor subordinado;
  - d) delegar competências e atribuições a seus subordinados, assim como designar comissões para execução de tarefas especiais;
  - e) decidir sobre petições recursos e processos de sua área de competência ou remetê-los devidamente a quem de direito, nos prazos legais quando for o caso;
  - f) apurar ou fazer apurar irregularidade de que venha a tomar conhecimento;
  - g) decidir quanto a questões de emergência ou omissão no presente Regimento ou nas disposições legais, representando às autoridades superiores;
- III - em relação à administração de pessoal:
- a) dar posse e exercício a servidores classificados na Escola;
  - b) conceder prorrogação de prazo para posse e exercício de servidores observadas as disposições específicas da legislação em vigor;
  - c) conceder período de trânsito;
  - d) aprovar a escala de férias dos servidores da Escola;
  - e) conceder licença a vista do competente parecer do Departamento Médico do Serviço Civil do estado; para tratamento de saúde; por motivo de doença em pessoa de família quando acidentado no exercício de suas atribuições ou atacado de doença profissional; compulsoriamente, como medida profilática em casos de gestação;
  - f) conceder licença a servidor para atender às obrigações relativas ao serviço militar;



- g) controlar a frequência diária dos servidores subordinados a atestar a frequência mensal;
  - h) autorizar a retirada do servidor durante o expediente
  - i) decidir, nos casos de absoluta necessidade de serviço, sobre a impossibilidade de gozo de férias regulamentares e autorizar o gozo das férias não usufruídas no exercício correspondente;
  - j) decidir, atendendo às limitações legais, sobre os pedidos de abono ou justificção de faltas ao serviço;
  - l) propor a designação ou dispensa de servidor para funções de Assistente de Diretor, Coordenador Pedagógico, Secretário de Escola e Zelador;
  - m) designar docente da escola para as funções de professor Coordenador, professor Conselheiro de Classe e outras requeridas pela estrutura e funcionamento da Escola;
  - n) avaliar o mérito de funcionários que lhe são mediata ou imediatamente subordinados;
  - o) aplicar aos servidores subordinados pena de repreensão e de suspensão limitada a 8 (oito) dias, bem como decidir sobre sua conversão em multa, na forma da legislação específica;
- IV - em relação à administração de material e financeira:
- a) autorizar a requisição de material permanente e de consumo;
  - b) indicar servidor para receber as verbas de material de consumo e despesas de pronto pagamento e controlar sua aplicação.

(Decreto 11625/78, Capítulo III, Artigo 50)

O Decreto 17329/81, realizado no governo de Paulo Maluf (1979 – 1982)<sup>15</sup>, define a estrutura e as atribuições de órgãos e as competências das autoridades da Secretaria de Estado da Educação, em relação ao Sistema de Administração de Pessoal. A seção IV do Título V deste decreto rege sobre as competências dos Diretores de Divisão, dos Diretores de Serviços e dos Dirigentes de Unidades. No artigo 64 consta que compete aos diretores de escola:

- I - dar posse a funcionários subordinados;
- II - conceder prorrogação de prazo para posse;
- III - convocar pessoal docente para optar por jornada de trabalho nos termos da legislação pertinente;
- IV - decidir, nos casos de absoluta necessidade dos serviços, sobre a impossibilidade de gozo de férias regulamentares;
- V - autorizar o gozo de férias não usufruídas no exercício correspondente;
- VI - indicar docente para o cargo de Assistente de Diretor de Escola;
- VII - designar docente da Escola para Professor - Coordenador e para Professor Conselheiro de Classe;
- VIII - Propor a designação de funcionário ou servidor
- IX - indicar ou designar funcionário ou servidor para a zeladoria da escola.

(Decreto 17329/8, Seção IV, Título V, Artigo 64)

---

<sup>15</sup>Enquanto Governador do Estado de São Paulo entre 1979 – 1982.

Tomando como base as atribuições e competências já destacadas, nota-se que o trabalho do diretor de escola envolve tarefas variadas que vão desde a organização e planejamento de horários, matrículas, estágios, escalas de trabalho, cuidado dos bens patrimoniais, documentos da escola e de funcionários, até coordenar o Plano Escolar e projetos da escola, zelar pelo aprimoramento do processo educativo e delegar competências, atribuições e tarefas aos seus subordinados. Algo que chamou a atenção nas atribuições do diretor é o que consta no inciso VIII do artigo 7º (Decreto nº 11.625/78, Capítulo II, Seção I): “*exercer controle* sobre a produção escolar e dar-lhe o destino próprio de acordo com as normas em vigor”. A expressão “exercer controle” parece mostrar, no período em que foi realizado o decreto (final da década de 1970) a concepção de um exercício da direção centralizado e solitário, não dependendo de diálogo com os demais integrantes da equipe gestora ou com os professores, cabendo apenas ao diretor este controle.

Transcorridos mais de vinte anos, os documentos legais que tratam sobre a função de diretor colocam este profissional estreitamente relacionado com ações voltadas à finalidade pedagógica, já visto como fundamental para a melhoria da qualidade do ensino na escola. O Comunicado da Secretaria de Estado da Educação, *SE 5/12/2000* referente à bibliografia do concurso público de Diretor de Escola, considera o diretor “uma das lideranças fundamentais para o avanço da melhoria da qualidade dos serviços educacionais oferecidos pela escola pública” (*SE 5/12/2000*). Percebemos que, de fato, as normativas legais também acompanharam os debates teóricos sobre as funções e finalidades da gestão na escola, saindo do caráter meramente técnico de aplicação da gestão, seguindo normativas empresariais, e caminhando para o entendimento das especificidades do ambiente escolar, onde a primazia reside no educar, conforme já explicitado na seção 1.

Concomitante ao “caminho” mencionado, os órgãos governamentais (estaduais e federal), a partir da década de 1990, intensificam sua preocupação com resultados de avaliações externas, concebendo que bons índices de avaliações sugerem boa qualidade de ensino. Neste contexto, o diretor de escola passa a ser essencial para auxiliar na melhoria dos índices nas avaliações externas.

No comunicado já destacado anteriormente, a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo estabeleceu que, quanto à liderança, o diretor de escola é o profissional que promove êxito de todos – professores, alunos, pais e funcionários – visando mobilizar esforços para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. O diretor é responsável pela implementação de diretrizes da política educacional e pela elaboração e execução da

proposta pedagógica, garantindo a participação dos profissionais da escola e da comunidade escolar, objetivando construir uma gestão democrática que conte com o envolvimento responsável de todos os participantes. Também deve incentivar e estimular novas lideranças, visando fortalecer a autonomia e responsabilidade individual de todos. Enquanto gestor, o diretor de escola deve:

- garantir, coletivamente, a formulação, implementação e avaliação do Plano de Gestão;
- promover a integração entre escola e comunidade;
- conhecer princípios e normas da gestão escolar, garantindo a clareza nos procedimentos e o zelo na aprendizagem bem sucedida dos alunos;
- desenvolver trabalhos em prol da melhoria do atendimentos das necessidades educacionais da população;
- desempenhar as atribuições e competências previstas em legislação;
- conhecer as Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais e o Regimento da Escola;
- zelar por uma educação inclusiva e de qualidade;
- promover a análise dos indicadores e utilizar os resultados das diferentes avaliações, buscando melhorar a qualidade de ensino e da aprendizagem;
- prestar contas à comunidade dos resultados alcançados e utilização dos recursos públicos.

O comunicado da Secretaria de Educação enfatiza a liderança necessária ao diretor nos processos de planejamento e avaliação, ao desenvolvimento da cultura de participação e seu empenho na construção do sucesso da escola. Destaca seu papel para a melhoria do ensino e da aprendizagem, sob uma gestão que prime pela integração entre escola e comunidade e aponta seu grande desafio:

O grande desafio do diretor de escola é o de mobilizar vontades em torno de compromissos, otimizando os recursos existentes para propiciar a todas as crianças e jovens as condições básicas do seu desenvolvimento pessoal, social, cultural e de sua inserção no mundo do trabalho, através de uma proposta pedagógica que estimule o sucesso e envolva todos os participantes para, juntos, superarem os problemas que dificultam o acesso, a permanência e a progressão nos processos de ensino e de aprendizagem.

(Comunicado SE de 05/12/2000, Inciso 5)

O documento mais recente que estabelece o perfil, as atribuições, competências e habilidades para o diretor de escola é a Resolução SE nº 70, de 26 de outubro de 2010. Quanto às atribuições, a resolução considera que cabe ao diretor, em parceria com o supervisor de ensino, trabalhar para a concretização da função social da escola através de uma gestão de resultados educacionais do ensino e da aprendizagem, de forma participativa e pedagógica, além dos recursos humanos, físicos e financeiros.

Os quadros a seguir mostram as atribuições específicas de cada área que compete ao diretor atuar:

**Quadro 1 – Atribuições específicas do diretor na área de Resultados Educacionais (Resolução SE nº 70, de 26 de outubro de 2010)**

<p><b>RESULTADOS EDUCACIONAIS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver processos e práticas de gestão para melhoria de desempenho da escola quanto à aprendizagem de todos os alunos;</li><li>• acompanhar indicadores de resultados: de aproveitamento, de frequência e de desempenho das avaliações interna e externa dos alunos;</li><li>• analisar os indicadores e utilizá-los para tomada de decisões que levem à melhoria contínua da Proposta Pedagógica, à definição de prioridades e ao estabelecimento de metas articuladas à política educacional da SEE-SP;</li><li>• apresentar e analisar os indicadores junto à equipe docente e gestora da escola, buscando construir visão coletiva sobre o resultado do trabalho e a projeção de melhorias;</li><li>• propor alternativas metodológicas de atendimento à diversidade de necessidades e de interesses dos alunos;</li><li>• divulgar, junto à comunidade intra e extraescolar, as ações demandadas a partir dos indicadores e os resultados de sua implementação.</li></ul>
---------------------------------------	--

**Quadro 2 – Atribuições específicas do diretor na área de Planejamento e Gestão Democrática (Resolução SE nº 70, de 26 de outubro de 2010)**

<p><b>PLANEJAMENTO E GESTÃO DEMOCRÁTICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver processos e práticas adequados ao princípio de gestão democrática do ensino público, aplicando os princípios de liderança, mediação e gestão de conflitos;</li><li>• desenvolver ações de planejamento, construção e avaliação da Proposta Pedagógica e ações da escola, de forma participativa, com o envolvimento dos diferentes segmentos intra e extraescolares;</li><li>• garantir a atuação e o funcionamento dos órgãos colegiados – Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantil –, induzindo a atuação de seus componentes, e incentivando a criação e a participação de outros;</li><li>• estimular o estabelecimento de parcerias com vistas à otimização de recursos disponíveis na comunidade;</li><li>• exercer práticas comunicativas junto às comunidades intra e extraescolares, por meio de diferentes instrumentos.</li></ul>
---	--

**Quadro 3 – Atribuições específicas do diretor na área Pedagógica (Resolução SE nº 70, de 26 de outubro de 2010)**

<p style="text-align: center;"><b>ÁREA PEDAGÓGICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderar e assegurar a implementação do Currículo, acompanhando o efetivo desenvolvimento do mesmo nos diferentes níveis, etapas, modalidades, áreas e disciplinas de ensino;</li><li>• promover o atendimento às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos;</li><li>• realizar práticas e ações pedagógicas inclusivas;</li><li>• monitorar a aprendizagem dos alunos, estimulando a adoção de práticas inovadoras e diferenciadas;</li><li>• mobilizar os Conselhos de Classe/Série como corresponsáveis pelo desempenho escolar dos alunos;</li><li>• otimizar os espaços de trabalho coletivo – HTPCs – para enriquecimento da prática docente e desenvolvimento de ações de formação continuada;</li><li>• organizar, selecionar e disponibilizar recursos e materiais de apoio didático e tecnológico;</li><li>• acompanhar, orientar e dar sustentação ao trabalho de Professores e Professores Coordenadores.</li></ul>
---	--

**Quadro 4 – Atribuições específicas do diretor na área de Gestão de Pessoas (Resolução SE nº 70, de 26 de outubro de 2010)**

<p><b>GESTÃO DE PESSOAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver processos e práticas de gestão do coletivo escolar, visando o envolvimento e o compromisso das pessoas com o trabalho educacional;</li><li>• desenvolver ações para aproximar e integrar os componentes dos diversos segmentos da comunidade escolar para a construção de uma unidade de propósitos e ações que consolidem a identidade da escola no cumprimento de seu papel;</li><li>• reconhecer, valorizar e apoiar ações de projetos bem sucedidos que promovam o desenvolvimento profissional;</li><li>• otimizar o tempo e os espaços coletivos disponíveis na escola;</li><li>• promover um clima organizacional que favoreça um relacionamento interpessoal e uma convivência social solidária e responsável sem perder de vista a função social da escola;</li><li>• construir coletivamente e na observância de diretrizes legais vigentes as normas de gestão e de convivência para todos os segmentos da comunidade escolar.</li></ul>
---------------------------------	---



**Quadro 5 – Atribuições específicas do diretor na área de Gestão de Serviços e Recursos Humanos (Resolução SE nº 70, de 26 de outubro de 2010)**

<p><b>GESTÃO DE SERVIÇOS E RECURSOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover a organização da documentação e dos registros escolares;</li><li>• garantir o uso apropriado de instalações, equipamentos e recursos disponíveis na escola;</li><li>• promover ações de manutenção, limpeza e preservação do patrimônio, dos equipamentos e materiais da escola;</li><li>• disponibilizar espaços da escola enquanto equipamento social para realização de ações da comunidade local;</li><li>• buscar alternativas para criação e obtenção de recursos, espaços e materiais complementares para fortalecimento da Proposta Pedagógica e ao aprendizado dos alunos;</li><li>• realizar ações participativas de planejamento e avaliação da aplicação de recursos financeiros da escola, considerados suas prioridades, os princípios éticos e a prestação de contas à comunidade.</li></ul>
---	--

Através das atribuições descritas para o diretor de escola, observa-se uma tendência para que haja uma gestão compartilhada. Se em períodos anteriores, nas décadas de 1960 e 1970, o exercício da direção era mais solitário, com o processo de redemocratização do país e a partir da Constituição de 1988, a ideia de exercício solitário se enfraquece, dando espaço à gestão compartilhada e participativa, surgindo os conselhos. Neste contexto, a gestão da unidade escolar também muda, fala-se em gestão coletiva, participativa, colegiada, democrática. No Decreto nº 11.625/78, vê-se a ideia de integração escola-família-comunidade (Capítulo II, Seção I, Inciso XI), porém de forma ainda tímida, mais relacionada à participação da comunidade em atividades cívicas, culturais, sociais e desportivas. Na Resolução SE nº 70, de 26 de outubro de 2010, a gestão democrática vem com mais “força” através de atribuições específicas para haver uma gestão participativa (ver Quadro 2).

Outro aspecto de destaque é o papel do diretor para a melhoria dos resultados educacionais juntamente com a equipe docente e gestora, nota-se que em suas atribuições deve haver grande entendimento e acompanhamento nas avaliações. Neste aspecto, o trabalho com os indicadores das avaliações externas é amplamente evidenciado (ver Quadro 1). Reforçando a área de melhoria de resultados educacionais está a área pedagógica, que ainda reforça a necessária dedicação do diretor no auxílio às diferentes necessidades, ritmos de aprendizagem e práticas pedagógicas inclusivas (ver Quadro 3).

Sobre os recursos, assim como no Decreto nº 11.625/78, na Resolução SE nº 70, de 26 de outubro de 2010 permanecem inúmeras atribuições do diretor na gestão de recursos humanos e físicos (ver Quadros 4 e 5 e artigo 7º, Capítulo II, Seção I do Decreto nº 11.625/78).

### **3.2 O posto de trabalho de vice-diretor de escola**

Tomando como parâmetro o Decreto nº 11.624, de 23 de maio de 1978, observa-se que a função de vice-diretor de escola não existia neste período. Apenas na década de 1990 é que é instituída esta função na direção escolar. Até então, o profissional que trabalhava junto ao diretor de escola era o assistente de diretor.

O artigo 5º do Decreto nº 11.624/78 (Capítulo II, Seção I) considera que a “Direção da Escola é o núcleo executivo que organiza, superintende, coordena e controla todas as atividades desenvolvidas no âmbito da unidade escolar.” Em seguida, o artigo 6º, dispõe que

fazem parte da Direção da Escola o diretor e o assistente de diretor, sendo atribuições deste último:

- I - responder pela Direção da Escola no horário que lhe é confiado;
- II - substituir o Diretor da Escola em suas ausências e impedimentos;
- III - coadjuvar o Diretor no desempenho das atribuições que lhe são próprias;
- IV - participar da elaboração do Plano Escolar;
- V - acompanhar e controlar a execução das programações relativas às atividades de apoio administrativo e apoio técnico-pedagógico, mantendo o Diretor informado sobre o andamento das mesmas;
- VI - coordenar as atividades relativas à manutenção e conservação do prédio escolar, mobiliário e equipamento da Escola;
- VII - controlar a aplicação de medidas necessárias à observância das normas de segurança e higiene nas oficinas, laboratórios e outros locais de trabalho.

(DECRETO nº 11.624/78, CAPÍTULO II, SEÇÃO I, ARTIGO 8º)

Analisando estas atribuições, nota-se que as funções do assistente de diretor variam entre auxiliar o trabalho do diretor, substituí-lo em suas ausências e acompanhar atividades relativas ao Plano Escolar, à manutenção do prédio e dos patrimônios da escola e às normas de segurança e higiene nos locais de trabalho existentes.

Apenas em 1993, com a Lei Complementar 725/93, é que é criada a função de vice-diretor de escola. Fala-se em função e não cargo porque o docente não presta concurso para esta ocupação. Cabe ao diretor sua designação e dispensa, desde que submetido previamente pela aprovação do Conselho de Escola quando tratar-se de servidor de outra unidade escolar. No momento do aparecimento desta função (1993) os requisitos para ser designado Vice-Diretor de Escola eram:

- I - ser docente ou Assistente de Diretor de Escola que tenha assegurada a efetividade nesse cargo;
- II - ter licenciatura plena em Pedagogia, com habilidade específica em Administração Escolar;
- III - ter, mínimo, 3 (três) anos de exercício no Magistério Oficial de 1º e/ou 2º Graus do Estado; e
- I - pertencer, de preferência, à unidade escolar.

(Lei Complementar 725/93, Artigo 21 B)

O artigo 2-C consta que “As funções de Vice-Diretor de Escola caracterizam-se como de especialista de educação, para todos os efeitos, e serão exercidas em jornada completa de trabalho”. Nota-se que a função de vice-diretor vem substituir o cargo de assistente de diretor, já que a esta mesma lei que cria a nova função prevê, em seu artigo 4º, a extinção do cargo de assistente.

Embora a função de vice-diretor tenha sido criada em 1993, os postos de trabalho para a função apenas aparecem na Lei Complementar nº 836, de 30 de dezembro de 1997. No ano seguinte, os requisitos para a função se modificam quando comparados aqueles já citados anteriormente (Decreto nº 43.409/1998, artigo 2º). Novamente, em 2011, há nova modificação nestes requisitos. O Decreto nº 57.670, de 22 de dezembro de 2011 dispõe, em seu artigo 1º que o docente designado a vice-diretor deverá pertencer à rede estadual de ensino, ter no mínimo cinco anos de efetivo exercício no magistério e ter Licenciatura Plena em Pedagogia ou Pós-Graduação (mestrado, doutorado ou especialização em Gestão Escolar com carga horária mínima de oitocentas horas) na área de Educação (Decreto nº 43.409/1998, artigo 2º).

A mesma resolução que estabelece o critério para haver diretor nas escolas é a que dispõe se haverá ou não vice-diretor na unidade escolar. A tabela abaixo, extraída do Anexo da Resolução SE nº 27, de 11-3-2008, mostra o critério:

**TABELA 1 – Critério estabelecido pela SEE para haver funções de diretor, vice-diretor, secretário, agente de organização escolar e agente de serviços escolares nas escolas.**

<b>Número de Classes</b>	<b>Número de Turnos</b>	<b>Diretor de Escola</b>	<b>Vice-Diretor de Escola</b>	<b>Secretário de Escola</b>	<b>Agente de Organização Escolar</b>	<b>Agente de Serviços Escolares</b>
2 a 3	1 ou +	0	<b>0</b>	0	0	1
4 a 7	1 ou +	0	<b>1</b>	0	1	1
8 a 11	1 ou +	1	<b>0</b>	0	2	1
12 a 44	1 ou +	1	<b>1</b>	1	1 para cada grupode 5 classes(**)	1 para cada grupode 8 classes(**)
45 OU +	2	1	<b>1</b>	1	1 para cada grupode 5 classes(**)	1 para cada grupode 8 classes(**)
45 OU +	3 ou +	1	<b>2</b>	1	1 para cada grupode 5 classes(**)	1 para cada grupode 8 classes(**)

Nota: As Unidades Escolares com 08 a 11 classes funcionando em três turnos comportarão um Vice-Diretor além do módulo fixado no referido anexo. (Tabela extraída de [http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/27\\_08.HTM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/27_08.HTM))

Em 2010, a Secretaria de Estado de Educação dispõe que redes com mais de quarenta classes deverão ter dois vice-diretores (Resolução SE nº 25, de 5-3-2010). Observa-se que é possível uma escola contar com um vice-diretor mesmo não havendo um diretor.

Foi possível observar uma quantidade significativa de documentos a respeito do posto de trabalho de vice-diretor dissertando sobre sua designação, cessação e requisitos. Porém, a partir das leis que foram analisadas, não há descrição de suas atribuições específicas para além do apoio às necessidades da direção, que fica subentendido.

Percebe-se que houve uma valorização do tempo de serviço passando dos 3 anos em 1993 para 5 anos mínimos de exercício no magistério em 2011 e, na medida em que permite a Pós-Graduação na área educacional (mestrado ou doutorado ou especialização em Gestão Escolar com carga horária mínima de oitocentas horas) como mais um critério além da licenciatura plena em Pedagogia, acaba ampliando as possibilidades de exercer a função para outros docentes com formação inicial em outras áreas, tentando ainda mantê-la como uma função especializada.

### **3.3 O posto de trabalho de professor coordenador**

A ocupação de Professor Coordenador nem sempre foi da forma que existe hoje nas escolas. Apenas na Resolução SE nº 66 de 03 de outubro de 2006 é que se dispôs o posto de trabalho de Professor Coordenador para as escolas estaduais.

Antes deste período, alguns profissionais mantiveram suas ocupações voltadas à coordenação pedagógica. Fundamentando-se no Decreto nº 11.625, de 23 de maio de 1978, vê-se que havia uma separação entre Direção de Escola e Apoio Técnico Pedagógico. Este “compreende o conjunto de funções destinadas a proporcionar suporte técnico às atividades docentes e discentes” (Capítulo II, seção II, art.12) e engloba a *coordenação pedagógica*, a *orientação educacional*, os *multimeios* (biblioteca, laboratórios e oficinas, outros recursos pró curriculares) e o *Conselho de Classe*. Observa-se que cabiam à coordenação pedagógica<sup>16</sup> - a qual era composta pelo coordenador pedagógico e professores coordenadores - e à orientação educacional - formada pelo orientador educacional - os papéis de atuar diretamente com o trabalho pedagógico.

---

<sup>16</sup> Como consta no Artigo 14 (Capítulo II, Seção II, Decreto nº 11.625, de 23 de maio de 1978)

O artigo 16 estabelece as atribuições do coordenador pedagógico:

- I - praticar da elaboração do Plano Escolar;
  - a) coordenando as atividades de planejamento quanto aos aspectos curriculares;
  - b) assegurando a articulação entre as programações referentes à Educação Geral e à Formação Especial;
  - c) transmitindo dados relativos ao mercado de trabalho;
  - d) fornecendo subsídios referentes à análise ocupacional, com base nos dados da atualidade e de projeções efetuadas;
- II - elaborar a programação das atividades da sua área de atuação assegurando a articulação com as demais programações do núcleo de apoio técnico-pedagógico;
- III - acompanhar, avaliar e controlar o desenvolvimento da programação do currículo;
- IV - prestar assistência técnica aos professores, visando assegurar a eficiência do desempenho dos mesmos, para a melhoria dos padrões de ensino;
  - a) propondo técnicas e procedimentos;
  - b) selecionando e fornecendo materiais didáticos;
  - c) estabelecendo a organização das atividades;
  - d) propondo sistemática de avaliação;
- V - coordenar a programação e execução das atividades de recuperação de alunos;
- VI - supervisionar as atividades realizadas pelos professores como horas-atividades.
- VII - coordenar as atividades relativas a estágios:
  - a) assegurando programação integrada no Plano Escolar;
  - b) efetuando levantamento dos locais e condições de realização;
  - c) controlando as atividades de supervisão;
- VIII - promover estudos visando a assegurar a eficácia interna e externa do currículo.
  - a) mantendo atendimentos com empresas do ramo das habilitações oferecidas pela Escola para adequação da programação curricular.
  - b) efetuando levantamento de informações sobre o desempenho, no exercício profissional, dos egressos da Escola, para o aprimoramento do ensino ministrado;
- IX - coordenar a programação e execução das reuniões dos Conselhos de Classe;
- X - propor e coordenar atividades de aperfeiçoamento e atualização de professores;
- XI - coordenar o planejamento do arranjo físico e aproveitamento racional das oficinas, laboratórios e outros ambientes profissionais;
- XII - avaliar os resultados do ensino no âmbito da Escola;
- XIII - assegurar o fluxo de informações entre as várias instâncias do sistema de supervisão;
- XIV - assessorar a Direção da Escola, especialmente quanto a decisões relativas a:
  - a) matrícula e transferências;
  - b) agrupamento de alunos;
  - c) organização de horários de aulas e do calendário escolar;
  - d) escolha de Professores Coordenadores;
  - e) utilização de recursos didáticos da escola;
- XV - interpretar a organização da Escola para a comunidades;

XVI - elaborar relatório de suas atividades e participar da elaboração do relatório anual da Escola;  
(Decreto nº 11.625, de 23 de maio de 1978, Capítulo II, Seção II, Artigo 16)

Analisando estas atribuições, nota-se um papel do coordenador mais voltado para supervisionar o trabalho dos professores e para “prestar assistência técnica” (ver inciso IV do artigo 16) do que trabalhar conjuntamente. É interessante apontar a forma utilizada na época (1978) para procurar aprimorar o ensino. Enquanto hoje se fala na análise de resultados de avaliações, antes, faziam-se levantamentos sobre o desempenho no exercício profissional dos egressos da escola (Artigo 16, Inciso VIII, Alínea b); cabendo ao coordenador esta tarefa. Cabia também assessorar o diretor de escola em tarefas que hoje já não são previstas ao professor coordenador, como em matrículas e transferências.

Para o Professor Coordenador, no âmbito de sua área curricular, notava-se atribuições voltadas a auxiliar os professores com o currículo a ser trabalhado, cabendo a ele acompanhar sua elaboração e coordenar sua execução, além de estabelecer critérios de avaliação. Todas as atribuições estão descritas no artigo 17 do decreto de 1978:

- I - elaborar, com os demais professores da área ou professores regentes da classe da mesma série, o programa de currículo;
  - II - coordenar a execução da programação;
  - III - assegurar a integração horizontal e vertical do currículo;
  - IV - coordenar atividades de área que visem ao aprimoramento de técnicas, procedimentos e materiais de ensino;
  - V - estabelecer, em cooperação com os demais professores da área ou da mesma série, critérios de seleção de instrumentos de avaliação;
  - VI - assessorar os trabalhos dos Conselhos de Classe;
  - VII - coordenar a supervisão ou supervisionar os estágios da sua área;
  - VIII - assegurar a otimização dos recursos físicos:
    - a) fornecendo especificações técnicas para equipamentos a serem adquiridos e orientando sua instalação;
    - b) inspecionando periodicamente os equipamentos da sua área e solicitando seu reparo, quando necessário;
    - c) requisitando matéria de consumo e controlando seu uso;
    - d) propondo a reformulação, quando necessário dos arranjos físicos das oficinas, laboratórios e outros ambientes especiais;
  - IX - colaborar com a direção e com a secretaria na elaboração do Inventário dos bens patrimoniais da Escola
- (Decreto nº 11.625, de 23 de maio de 1978, Capítulo II, Seção II, Artigo 17)

Nas atribuições do Orientador Educacional, a ocupação era bastante direcionada para trabalho com os alunos. É interessante observar o que está disposto no inciso XII, onde cabia

ao orientador fazer uma pesquisa das oportunidades ocupacionais na localidade para encaminhar os alunos. Abaixo seguem todas as atribuições:

- I - participar da elaboração do Plano Escolar;
  - II - elaborar a programação das atividades de sua área de atuação mantendo-a articulada com as demais programações do núcleo de apoio técnico-pedagógico;
  - III - elaborar a programação de informação profissional;
  - IV - orientar a elaboração e execução do programa de currículo nos aspectos relativos a Orientação Educacional;
  - V - controlar e avaliar a execução da programação de Orientação Educacional e apresentar relatório anual das atividades;
  - VI - colaborar nas decisões referentes a agrupamento de alunos;
  - VII - efetuar levantamento de dados que permitam caracterizar o agrupamento de alunos, visando ao mais eficiente atendimento individual e grupal;
  - VIII - assessorar o processo de aconselhamento;
  - IX - desenvolver o processo de aconselhamento;
  - X - participar do planejamento, execução e avaliação dos programas de estágios;
  - XI - estabelecer sistemática de acompanhamento e/ou controle pós-escolar;
  - XII - relacionar as oportunidades ocupacionais na localidade e articular-se com agências de colocação de mão de obra para fins de encaminhamento de alunos;
  - XIII - organizar e manter atualizado o dossiê individual do aluno e perfil das classes.
  - XIV - assessorar o trabalho docente:
    - a) informando os professores quanto a peculiaridades de comportamento do aluno;
    - b) acompanhando o processo de avaliação e recuperação do aluno;
  - XV - cooperar com o bibliotecário na orientação da leitura dos alunos;
  - XVI - encaminhar os alunos a especialistas quando se fizer necessário;
  - XVII - orientar o trabalho dos Professores Conselheiros de Classes;
  - XVIII - montar e coordenar o desenvolvimento de esquema de contato permanente com a família do aluno;
- (Decreto 11625/78, Capítulo II, Subseção II, Artigo 20)

Estas ocupações de trabalho que foram relacionadas acima (Coordenador Pedagógico, Professor Coordenador e Orientador Educacional), ao longo dos anos foram se modificando; porém as escolas estaduais continuaram a contar com um profissional para desenvolver o trabalho de coordenação pedagógica.

Atualmente, conforme o artigo 1º da Resolução SE – 89, de 19-12-2007, as escolas do Estado de São Paulo que mantêm, pelo menos, seis classes, possuem um Professor Coordenador, o qual exerce funções pedagógicas destinadas a auxiliar o trabalho dos professores<sup>17</sup>. O Professor Coordenador possui um posto de trabalho e não um cargo, sendo

---

<sup>17</sup> As escolas que mantêm número inferior a 6 classes contam o Diretor de Escola e o Supervisor de Ensino para garantirem as condições para melhorar o desempenho escolar dos alunos (Parágrafo único da Resolução SE – 89, de 19-12-2007)



que anualmente é avaliado pela Direção da unidade escolar e pelo Supervisor de Ensino da escola, que decidem sobre sua continuidade na função.

A Resolução nº 66, de 03 de outubro de 2006, dispôs sobre a forma de escolha dos candidatos e as atribuições destinadas a este posto de trabalho. Assim, o Professor Coordenador deve ser portador de licenciatura plena, ter pelo menos três anos de experiência como docente na rede estadual, estar com vínculo na rede, ser aprovado em processo promovido pela Diretoria de Ensino através de uma prova escrita, apresentar uma proposta de trabalho, ser selecionado e indicado pelo Conselho de Escola.

Considerando o Professor Coordenador membro da equipe gestora, o artigo 2º da Resolução nº 66, de 03 de outubro de 2006 estabelece suas atribuições:

I - assegurar a integração das atividades de desenvolvimento e aprimoramento do plano de trabalho da escola, articulando as ações de docentes de cursos, modalidades e turnos diversos;

II - acompanhar a execução e a avaliação das ações e metas fixadas pela escola em sua proposta pedagógica;

III – garantir, planejar e liderar o desenvolvimento dos trabalhos realizados na escola, participando ativa, rotineira e diretamente das reuniões nas Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo – HTPCs;

IV - estabelecer, juntamente com o Diretor da Escola, o horário das Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo - HTPCs, organizando a participação de todos os professores em exercício na unidade, de forma a assegurar o caráter coletivo dos trabalhos;

V - acompanhar o trabalho dos professores, subsidiando-os com sugestões para a melhoria da prática docente e, nas Escolas de Tempo Integral, orientar os professores das oficinas curriculares de forma a assegurar que as atividades nelas desenvolvidas se apresentem dinâmicas, contextualizadas, significativas e prazerosas;

VI - proceder, juntamente com os professores, à análise dos resultados da avaliação do desempenho escolar, através de seus indicadores, registrando e divulgando avanços e estratégias bem sucedidas, bem como identificando as dificuldades a serem superadas e propondo alternativas de otimização dos resultados;

VII - coordenar, acompanhar e avaliar as atividades de recuperação da aprendizagem, em especial da recuperação paralela, e também dos demais projetos implementados na escola;

VIII - desenvolver ações que visem à ampliação e o fortalecimento da relação escola - comunidade.

(Resolução nº 66, de 03 de outubro de 2006, Artigo 2º)

O artigo 695 da *Unificação dos Dispositivos Legais e Normativos Relativos ao Ensino Fundamental e Médio* (2008) também acrescenta que cabe ao Professor Coordenador o acompanhamento e a avaliação do ensino e do processo de aprendizagem, como também os resultados do desempenho dos alunos; propor ações que se voltem para a construção

permanente da prática docente e para uma formação continuada; orientar os professores, organizando materiais adequados a diversas situações de ensino e aprendizagem e divulgar e incentivar práticas inovadoras.

No mesmo documento, para o professor coordenador de 1ª a 4ª série (atualmente 1º ao 5º ano por conta da ampliação de mais um ano na primeira fase do Ensino Fundamental) são fixadas outras atribuições no artigo 707 voltadas, principalmente, para a orientação do professor, incluindo o auxílio no planejamento de atividades e organização da rotina de trabalho, observação de aulas com o objetivo de aprimorar o trabalho docente e melhorar a aprendizagem dos alunos. É importante salientar, conforme consta no artigo 708, que o professor coordenador das séries iniciais do Ensino Fundamental cumpre 8 horas das 40 semanais, na Diretoria de Ensino, onde têm reuniões, grupos de estudos e orientações técnicas.

Fazendo uma comparação do Professor Coordenador da década de 1970 com o atual, aquele tinha funções mais próximas de um supervisor do trabalho dos professores. O atual Professor Coordenador não deixa de lado esta tarefa, vê-se que uma de suas funções é observar a atuação do professor em sala de aula, porém observa-se a prerrogativa de um trabalho para colaborar e auxiliar o docente, visando à melhoria da aprendizagem dos alunos.

O trabalho do Professor Coordenador atual também se volta para o acompanhamento e análise de resultados de avaliações, propondo alternativas para a melhoria destes; função que vai ao encontro do que já foi falado sobre um dos papéis do diretor quanto ao seu trabalho com a equipe docente e gestora para a melhoria dos resultados educacionais.

## **4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM UMA UNIDADE ESCOLAR**

Nesta seção apresento a escola pesquisada e os sujeitos participantes: a equipe gestora e professores. Os assuntos tratados referem-se ao espaço físico, localização, grupo de alunos<sup>18</sup>, funcionários, o primeiro contato com a diretora, a forma de registro das observações e entrevistas. Como forma de síntese e de sistematização dos dados coletados também exponho um quadro para uma possível melhor visualização. Por fim, debruçei-me sobre o trabalho da diretora e às formas utilizadas por ela e equipe gestora para conduzir ações que, a meu ver, favorecem ao reconhecimento que a escola tem na cidade de São Carlos quanto aos bons resultados escolares.

### **4.1 O espaço físico e funcionários**

A Escola A, criada há mais de 100 anos, oferece o ciclo I do Ensino Fundamental e funciona nos períodos manhã e tarde, tendo 11 classes e 376 alunos em cada período. No total conta com 28 professores, 1 secretaria, 1 biblioteca (contando com 1 funcionária readaptada trabalhando nela), 1 sala para equipe de direção, 1 refeitório, 1 cozinha, 2 pátios, uma quadra, sanitários, sala de informática, sala dos professores, sala de vídeo, almoxarifado, sala de Educação Física, sala de Arte e despensa. Todos estes espaços estão divididos no prédio que possui três andares: um térreo, um superior e um porão.

Em 2005, a escola passou por uma grande reforma<sup>19</sup>, em especial, foi modificado o porão, que era um grande depósito de documentos, e foram reformadas salas para a utilização de professores e alunos. Foram feitas a Sala dos Professores, a Sala de Vídeo, a Sala de Artes,

---

<sup>18</sup> Preferimos o termo “grupo de alunos” para designar as crianças que fazem uso desta escola, entretanto, na atualidade, no cotidiano escolar é usual a utilização do termo “clientela” expressando a comunidade que faz uso da escola via matrícula. Hoje o termo faz referência à especificidade desta comunidade, da localidade, do bairro, das condições econômicas e culturais. Ainda preferimos o termo “grupo de alunos” pelo fato de que clientela desfavorece o entendimento do espaço escolar como coletivo, pela aproximação possível com o termo cliente que distanciaria uma equalização mais horizontal na construção da gestão democrática. O atendimento ao cliente fez parte do entendimento da escola como instituição empresarial e nesta concepção a escola pode meramente significar atender demandas; a do cliente.

<sup>19</sup> Reforma conseguida com verba ganha do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e liderada pela diretora da escola.

a Sala de Educação Física, uma cantina e um Almojarifado, que serve para guardar materias escolares, materiais de limpeza e documentos da escola. O acesso aos andares é por meio de escadas; a escola não possui rampas ou elevadores para portadores de necessidades especiais.

As salas de aula são amplas, bem iluminadas e arejadas. Possuem ventiladores em ótimo estado, quadro branco extenso na frente e armários embutidos ao fundo. Há a mesa do professor e as carteiras individuais dos alunos. A sala da direção possui três mesas grandes, cada uma utilizada pelos integrantes da equipe gestora: a diretora, a vice-diretora e a professora coordenadora. Em um dos pátios, próximo à quadra, há uma mesa de ping-pong. A Sala de Informática possui 30 computadores, os quais foram adquiridos pelo FDE (Fundo de Desenvolvimento da Educação). A Sala dos Professores possui um computador com acesso à Internet e uma máquina de Xerox alugada, manejada pelos próprios professores para o uso de atividades para os alunos. A Biblioteca é pequena; os livros são dispostos em gôndolas, separados por autores e são de fácil acesso e visualização. Há uma mesa utilizada por uma funcionária da escola (professora readaptada), responsável pela biblioteca e pelos empréstimos dos livros. As salas de Arte e Educação Física são ocupadas por mesas e bancos grandes, semelhantes aos do refeitório e são utilizadas pelos professores conforme programam suas aulas. A Sala de Vídeo possui uma televisão e um aparelho de DVD e vários bancos grandes (semelhantes aos do refeitório) em frente à televisão. Um dos pátios é utilizado nas aulas de Educação Física e o outro, próximo ao refeitório, é utilizado para as crianças brincarem durante o recreio. Este espaço não é muito amplo.

De modo geral, excetuando os limites arquitetônicos para atender a demanda das necessidades especiais, todos os espaços são bem organizados e limpos; além de realmente utilizados.

## **4.2 Localização e grupo de alunos**

A escola está localizada no centro da cidade de São Carlos, região fortemente marcada pelo comércio, existindo, portanto, poucas residências próximas a ela. Logo, a maior parte dos alunos não mora na região.

Há pontos de ônibus em frente à escola, os quais circulam por diversos bairros da cidade e são uma das maneiras de transporte dos alunos até suas casas. Muitos alunos utilizam vans (utilitários escolares particulares) como meio de transporte. Como será descrito com

maiores detalhes em seguida, muitos pais preferem pagar uma Van ao invés de colocarem seus filhos em escolas próximas a suas residências.

O grupo de alunos é bastante variado. Crianças de todos os bairros, inclusive do albergue infantil. Este dado é também ilustrativo da condição sócio-econômica dos frequentadores da escola também variado, mas, basicamente predominam crianças de classe média/baixa.<sup>20</sup>

### **4.3 Os funcionários**

A equipe gestora conta com uma diretora, uma vice-diretora e uma professora coordenadora. São 8 agentes de organização, 1 secretária, 6 agentes de serviço, que ficam a cargo da limpeza e 2 cozinheiras. A escola possui um quadro de 28 professores, sendo 22 efetivos da escola. Deste número, 9 se afastam pela municipalização e vão dar aulas em seus municípios de origem. São abertas, então, 9 vagas “emprestadas” anualmente para professores que não têm sede nesta escola e que, por algum motivo, desejem ou precisem trabalhar nela.

### **4.4 Iniciando o contato com a diretora**

Por meio de um primeiro contato telefônico, expliquei à diretora que desejava fazer uma pesquisa em sua escola, mais precisamente sobre sua atuação, objetivando investigar como seu trabalho poderia contribuir para o desempenho escolar dos alunos. Prontamente, a diretora logo marcou um horário para conversarmos pessoalmente.

Em nosso primeiro encontro, conversei tanto com ela quanto com a professora coordenadora, que fica na mesma sala. A vice-diretora estava de férias. Apresentei o projeto de pesquisa, explicando os objetivos, as questões norteadoras, bem como minha intenção em realizar observações de seu trabalho. Salientei que, na medida do possível e quando fosse solicitada, gostaria de auxiliá-la em seus afazeres, com o objetivo de poder, de alguma forma, ajudá-la em sua rotina de trabalho. A diretora disse de forma descontraída: “Então você terá que andar muito”.

---

<sup>20</sup> As informações sobre o grupo de alunos foram extraídas em conversas com a diretora e através da leitura do Plano de Gestão.

A diretora apreciou a proposta e, em seguida, assinou a autorização para que eu pudesse pesquisar a escola, um documento necessário para a submissão do projeto de pesquisa ao Conselho de Ética da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara.

Juntas, combinamos os dias em que eu iria fazer a coleta. Decidimos que seriam realizadas duas vezes por semana das 14 horas às 17 horas no período de dois meses.

#### **4.5 O registro das observações e entrevistas**

Ao longo dos dias em que estava na escola, mantinha comigo um caderno para registro de observações pertinentes. Buscava fazer estas anotações de forma discreta, registrando palavras-chaves para que pudesse concluir a observação em casa. Desta forma, procurava não inibir o trabalho da diretora.

Estes registros, contendo observações, diálogos com a diretora, com a vice-diretora, com a professora coordenadora e com outros funcionários foram norteadores da realização de um diário de campo que fazia fora da escola. Neste, mantive registrado tudo o que via, ouvia e percebia ser relevante para compreender a relação da gestão com o desempenho escolar dos alunos. Em alguns momentos, procurava fazer análises pessoais acerca do que era observado.

As entrevistas não foram gravadas a pedido dos entrevistados, que disseram se sentir mais à vontade se não houvesse um gravador. Neste caso, procurei registrar em um caderno as respostas de forma a ser o mais fiel possível às falas dos entrevistados.

Após leituras e releituras do diário de campo e das entrevistas, fui encontrando elementos para discutir o estudo proposto. Vale ressaltar que mesmo após as observações e entrevistas realizadas, a diretora prestou auxílio à pesquisa fornecendo dados sobre a escola e os alunos por correio eletrônico. Notou-se uma prontidão da diretora para fornecer informações por este canal de troca de informações, já que as respostas vinham sempre poucas horas depois de as perguntas serem enviadas.

#### 4.6 Quadros da coleta de dados

**Quadro 6: Observações do trabalho da diretora realizadas no mês de setembro (observações realizadas das 14 horas às 17 horas)**

1º dia de observação	2º dia de observação	3º dia de observação	4º dia de observação	5º dia de observação	6º dia de observação
<p><b>1.</b> Diretora procurou atas antigas de APM</p> <p><b>2.</b> Diretora tomou café e conversou informalmente com professores que estavam em horário de Educação Física</p> <p><b>3.</b> Diretora e professora coordenadora trabalharam na cantina</p> <p><b>4.</b> Conversa da diretora com pesquisadora sobre o destino do dinheiro arrecadado na cantina</p> <p><b>5.</b> Diretora contou dinheiro recebido nas vendas da cantina</p> <p><b>6.</b> Conversa da pesquisadora com a professora coordenadora sobre</p>	<p><b>1.</b> Diretora ligou para assistente social do fórum (aluno indisciplinado)</p> <p><b>2.</b> Diretora tomou café e conversou informalmente com professores que estavam em horário de Educação Física</p> <p><b>3.</b> Diretora e professora coordenadora trabalharam na cantina</p> <p><b>4.</b> Diretora contou dinheiro recebido nas vendas da cantina</p> <p><b>5.</b> Diretora checkou mensagens de e-mail da escola</p>	<p><b>1.</b> Diretora ligou para vice-diretora, que estava de férias e retornaria no dia seguinte, para passar procedimentos de matrículas para próximo ano</p> <p><b>2.</b> Diretora tomou café e conversou informalmente com professores que estavam em horário de Educação Física</p> <p><b>3.</b> Diretora e professora coordenadora trabalharam na cantina</p> <p><b>4.</b> Contagem de dinheiro recebido nas vendas da cantina</p> <p><b>5.</b> Atendeu ligação da assistente social do fórum (devolutiva</p>	<p><i>Férias da diretora</i></p> <p><b>1.</b> Atualização do Inventário da escola (atividade desenvolvida pela pesquisadora a pedido da diretora)</p>	<p><i>Férias da diretora</i></p> <p><b>1.</b> Atualização do Inventário da escola (atividade desenvolvida pela pesquisadora a pedido da diretora)</p>	<p><b>1.</b> Conversa da diretora com pesquisadora respondendo questões sobre minhas observações (utilização do espaço físico) e sobre a utilização da máquina de xerox pelos professores</p> <p><b>2.</b> Conversa da pesquisadora com funcionária da biblioteca sobre a utilização desta e sobre o que pensa a respeito do motivo que muitos pais querem que seus filhos estudem naquela escola.</p> <p><b>3.</b> Diretora e vice-diretora tomaram café e conversaram</p>

<p>como é seu trabalho com os professores</p> <p><b>7.</b> Diretora fez uma ligação para assistente social do fórum (aluno indisciplinado)</p> <p><b>8.</b> Conversa entre pesquisadora e diretora sobre como ela trata problemas de indisciplina</p> <p><b>9.</b> Diretora atendeu alunos de Pedagogia querendo fazer estágio na escola</p>		<p>sobre aluno indisciplinado)</p> <p><b>6.</b> Atendimento a alunos de Pedagogia querendo fazer estágio na escola</p> <p><b>7.</b> Conversa com diretora sobre como é desenvolvido o trabalho de estágio na escola</p>			<p>informalmente com professores que estavam em horário de Educação Física</p> <p><b>4.</b> Diretora e vice-diretora trabalharam na cantina</p> <p><b>5.</b> Diretora e vice-diretora contaram dinheiro recebido nas vendas da cantina</p> <p><b>6.</b> Conversa entre pesquisadora e professora coordenadora acerca de avaliações realizadas pela D.E. que simulam o SARESP</p> <p><b>7.</b> Diretora checkou mensagens de e-mail da escola</p>
--	--	---	--	--	--



**Quadro 7: Observações do trabalho da diretora realizadas no mês de outubro (observações realizadas das 14 horas às 17 horas)**

<b>7º dia de observação</b>	<b>8º dia de observação</b>	<b>9º dia de observação</b>	<b>10º dia de observação</b>	<b>11º dia de observação</b>	<b>12º dia de observação</b>	<b>13º dia de observação</b>
<p><b>1.</b> Conversa entre diretora e vice-diretora sobre onde aplicar verba recebida pelo Estado</p> <p><b>2.</b> Conversa da diretora com pesquisadora e professora coordenadora sobre como é o trabalho dos professores nesta escola</p> <p><b>3.</b> Diretora e vice-diretora tomaram café e conversaram informalmente com professores que estavam em horário de Educação Física</p> <p><b>4.</b> Diretora e vice-diretora trabalharam na cantina</p> <p><b>5.</b> Diretora e vice-</p>	<p><b>1.</b> Conversa entre diretora e pesquisadora explicando dúvidas sobre o Plano de Gestão</p> <p><b>2.</b> Diretora checkou e-mails da escola</p> <p><b>3.</b> Diretora e vice-diretora tomaram café e conversaram informalmente com professores que estavam em horário de Educação Física</p> <p><b>4.</b> Diretora e vice-diretora trabalharam na cantina</p> <p><b>5.</b> Diretora e vice-diretora contaram dinheiro recebido nas vendas da cantina</p> <p><b>6.</b> Diretora realizou ligações para fazer</p>	<p><b>1.</b> Diretora foi à D.E. entregar um documento</p> <p><b>2.</b> Organizei, em caixas, lembranças aos professores, a pedido da diretora</p> <p><b>3.</b> Professora coordenadora auxiliou professora a responder questionário online do SARESP</p> <p><b>4.</b> Pesquisadora continuou auxiliando a professora para que a P.C. trabalhasse na cantina</p> <p><b>5.</b> Retorno da diretora à escola, que fez nova pesquisa sobre como aplicar verba e checagem</p>	<p><b>1.</b> Diretora escreveu ata de HTPC</p> <p><b>2.</b> Diretora conversou com pesquisadora sobre a utilização dos dados do SARESP (a partir da leitura do Plano de Gestão)</p> <p><b>3.</b> Diretora recebeu ligação de pai de aluno (alegando problemas com o filho na escola)</p> <p><b>4.</b> Conversa entre pesquisadora e vice-diretora (sobre mudanças que houve na escola após reforma)</p> <p><b>5.</b> Diretora e vice-diretora tomaram café e conversaram informalmente</p>	<p><b>1.</b> Diretora viabilizou entrevista com uma professora a partir de conversa com ela</p> <p><b>2.</b> Entrevista da pesquisadora com professora</p> <p><b>3.</b> Diretora passou horários de professores cujas turmas teriam Educação Física para que a pesquisadora pudesse selecionar sujeitos para a entrevista</p> <p><b>4.</b> Entrevista da pesquisadora com outra professora</p> <p><b>5.</b> A pedido da pesquisadora, diretora viabilizou uma conversa minha com a funcionária da biblioteca</p>	<p><b>1.</b> Diretora registrou dados de uma criança cuja família deseja matricular na escola</p> <p><b>2.</b> Diretora preencheu livro de Prestação de Contas</p> <p><b>3.</b> Diretora fez uma breve leitura da Folha do Servidor Público</p> <p><b>4.</b> Diretora e vice-diretora tomaram café e conversaram informalmente com professores que estavam em horário de Educação Física</p> <p><b>5.</b> Diretora e vice-diretora trabalharam na cantina</p> <p><b>6.</b> Diretora contou dinheiro recebido</p>	<p><b>1.</b> Diretora atendeu pais pedindo orientação para fazer matrícula</p> <p><b>2.</b> Diretora checkou e-mails da escola</p> <p><b>3.</b> Diretora recebeu professora falando de aluno que estava “atrapalhando” uma contação de história e concordou com providência tomada (deixar o aluno sentado ao lado da sala esperando a história terminar)</p> <p><b>4.</b> Diretora e vice-diretora tomaram café e conversaram informalmente com professores que estavam em horário de Educação Física</p>

<p>diretora contaram dinheiro recebido nas vendas da cantina</p> <p><b>6.</b> Diretora realizou pesquisa para ver como poderia gastar a verba recebida</p> <p><b>7.</b> Diretora disponibilizou Plano de Gestão para leitura pela pesquisadora</p>	<p>orçamentos de limpezas de vidros e cortinas</p>	<p>de e-mails</p> <p><b>6.</b> Conversa entre pesquisadora e diretora explicando dúvidas sobre o Plano de Gestão</p>	<p>com professores que estavam em horário de Educação Física</p> <p><b>6.</b> Diretora e vice-diretora trabalharam na cantina</p> <p><b>7.</b> Diretora e vice-diretora contaram dinheiro recebido nas vendas da cantina</p> <p><b>8.</b> Diretora cedeu entrevista à pesquisadora</p> <p><b>9.</b> Diretora atendeu a telefonemas (pais desejando matrícula) e tirou dúvidas da secretária</p>		<p>nas vendas da cantina</p> <p><b>7.</b> Diretora atendeu pais querendo matricular seus filhos na escola</p> <p><b>8.</b> Conversa entre diretora e pesquisadora sobre como direciona trabalho com professores</p>	<p><b>5.</b> Diretora e vice-diretora trabalharam na cantina</p> <p><b>6.</b> Entrevista da pesquisadora com uma professora</p> <p><b>7.</b> Diretora e vice-diretora contaram dinheiro recebido nas vendas da cantina</p> <p><b>7.</b> Diretora atendeu telefonemas de pais (assunto matrícula)</p> <p><b>8.</b> Diretora realizou telefonemas: orçamento de tintas, dúvida sobre Ponto Facultativo e checar se verba prometida por vereador realmente seria disponibilizada</p>
--	--	--	---	--	---	---

## **Quadro 8: Observação de um HTPC realizado pela diretora**

<b>HTPC realizado em 25/10, a pouco menos de 2 meses para o término das aulas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organização de calendário para final do ano</li><li>2. Conversa sobre verba ganha e se os professores tinham sugestão de como gastá-la</li><li>3. Mostrou as prioridades que havia pensado e passou os orçamentos</li><li>4. Conversou sobre o uso da máquina de xerox, enfatizando uma melhor organização de todos para marcar as cópias realizadas</li><li>5. Propôs reunião dos professores por série para organizar uma lista de materiais para entregar aos pais (para próximo ano)</li></ol>

### **4.7 O trabalho da diretora a partir das observações realizadas**

Antes de iniciar o trabalho de coleta de dados, já havia lido autores que falavam da importância do envolvimento do diretor de escola com o trabalho pedagógico. Concordando com esta posição, tinha como expectativa encontrar uma diretora que estivesse sempre em contato com os professores, tratando questões relativas aos seus trabalhos com os alunos, e com a professora coordenadora, ou conversando sobre situações de ensino e aprendizagem na escola.

Neste contexto, ao iniciar a coleta em uma escola bem conceituada quanto às avaliações externas, buscava observar uma diretora que dispusesse a maior parte de seu tempo com ações voltadas à finalidade pedagógica.

No entanto, do meu ponto de vista, pude observar uma diretora que dispunha bastante tempo com questões relativas à organização do espaço escolar, visando consertos, reparos, reformas, limpeza e com o trabalho na cantina. Aquela impressão inicial de uma diretora muito próxima dos professores e voltada majoritariamente para assuntos pedagógicos não se efetivou. Apesar disso, parecia que tudo, naquela escola, estava funcionando bem: crianças nas salas aprendendo, professores assíduos e ensinando, funcionários desempenhando bem suas tarefas, não eram visíveis problemas de indisciplina, os espaços da escola estavam sempre organizados e limpos, enfim, a escola apresentava uma boa organização em todos os aspectos, mesmo a diretora, naqueles dias observados, parecia ter dado maior prioridade na organização do espaço físico e no funcionamento da cantina.

Esta impressão inicial provocou-me um desconforto e certo desânimo quanto a obter dados significativos para o que buscava pesquisar. Somado a isso, o fato de esta diretora

possuir três licenciaturas: uma em História, outra em Geografia e Pedagogia, além de uma especialização em Gestão Educacional, havia gerado, em mim, muita expectativa.

Foi então que percebi a necessidade de eu, como pesquisadora, levantar questões e ser curiosa quanto à situação daquela escola. Assim, este trabalho de pesquisa envolveu um diálogo constante com a diretora, buscando entender como se dava a organização do trabalho naquela unidade escolar e como poderia influenciar no desempenho dos alunos.

Alguns pontos foram elencados como elementos norteadores das observações realizadas, acreditando que eles sejam importantes para que haja qualidade de trabalho voltado para a qualidade de ensino na escola. Os pontos foram: *rotina administrativa, pontualidade, assiduidade, presença da diretora em salas de aula, conversa com os professores, presença na sala dos professores, recepção dos pais, conversa com os alunos, relação com a professora coordenadora e vice-diretora, capacidade de resolver problemas e organização da escola.*

A seguir são descritas as observações de cada ponto elencado:

- *Rotina administrativa*<sup>21</sup>: a diretora costuma ficar em sua sala das 14 horas às 14h50 fazendo tarefas variadas: ligações para saber de reuniões, para fazer orçamentos, pesquisas na internet, escritas de atas. Por volta da 14h50, às vezes antes, vai até uma sala que tem um café, juntamente com a vice-diretora, e sempre encontra com algum professor cuja turma está na aula de Educação Física. Neste local, senta e tem uma conversa descontraída com as pessoas presentes. Das 15 horas às 16 horas trabalha na cantina da escola, vendendo guloseimas e salgados assados aos alunos. Das 16 horas às 16h10 soma o dinheiro das vendas e o separa em envelopes. Até às 17 horas fica na sala da direção retomando tarefas que estava fazendo antes do intervalo (novamente tarefas variadas). No período em que está em sua sala, exerce atividades em função da demanda da escola. Para exemplificar, presenciei em uma ocasião a ligação para uma mãe para que viesse à escola conversar sobre seu filho que estava apresentando problemas de indisciplina, porém não foi encontrada em nenhuma das tentativas. Também presenciei a ligação para assistente social do fórum para falar sobre este aluno, além de conversas com crianças, quando a

---

<sup>21</sup> Os horários descritos estão em função do horário que fazia as observações (duas vezes semanais das 14 horas às 17 horas).

procuravam para resolver questões de indisciplina. Às 17 horas, momento em que o sinal é tocado, ela acompanha a saída dos alunos. O contato direto com os professores para falar sobre questões pedagógicas ocorre mais semanalmente nos HTPCs, ou quando algum professor está com problema, procurando a direção ou sendo procurado por ela. Esta afirmação está baseada nas entrevistas e falas da diretora, dos professores e da professora coordenadora. Professora coordenadora e professores entrevistados apontam os HTPCs como momento para discutir questões voltadas ao ensino e à aprendizagem, compartilhar atividades, realizar planejamentos, enfim, ações mais diretamente envolvidas com a finalidade pedagógica.

- *Pontualidade:* ao longo da observação, verifiquei que a diretora é pontual quanto aos seus horários na escola.
- *Assiduidade:* durante os dias observados, a diretora mostrou-se totalmente assídua.
- *Presença em salas de aula:* em relação a este ponto, observei que a diretora não tem o hábito da presença nas salas de aula. Perguntei a ela se achava importante estar presente nas salas. Ela disse que evita ir para que o professor não se sinta incomodado; mas que às vezes é inevitável para dar algum recado. Quem fica por conta de entrar nas salas de aula é a professora coordenadora, que observa algumas aulas e conversa posteriormente com o professor, levantando aspectos positivos e o que precisa ser melhorado. É importante salientar que esta prática não é constante. Durante os dias observados, que se deram no final do 3º bimestre e ao longo do 4º bimestre, a professora coordenadora não foi às salas com o intuito de observar aulas; seu empenho maior foi analisar, na sala da direção, o desempenho dos alunos em avaliações internas elaboradas na escola e, posteriormente, conversar com os professores sobre o resultado da turma (conversa que ocorria na sala de cada professor, portanto eu não presenciava porque ficava acompanhando o trabalho da diretora que, mesmo desempenhando outras funções nestes momentos, estava a par do trabalho da professora coordenadora).
- *Conversa com os professores:* conversas informais e descontraídas ocorriam diariamente em uma sala em que professores costumam ir quando seus alunos iam para as aulas de Educação Física. Esta ação me chamou a atenção e estive

presente durante todos os dias observados. Notou-se, nestes momentos, que há abertura, por parte da direção, para conversas informais com os professores, prezando por uma boa convivência e um bom clima naquela escola. Quando há a necessidade de uma conversa de cunho pedagógico, a diretora, segundo sua fala e de professores entrevistados, chama o professor individualmente na sala da direção.

- *Presença na sala dos professores:* em nenhum dia de observação verifiquei a presença da diretora na sala dos professores. Porém, é importante relatar que os professores só ficam nesta sala durante seus intervalos, período em que a diretora trabalha na cantina diariamente. Perguntei se ela costumava ir nesta sala e ela disse que evita, já que o intervalo é para os professores relaxarem um pouco e conversarem com seus colegas. Já percebeu que quando ela chega, parece que eles ficam mais introvertidos, preferindo, portanto, deixá-los à vontade “mesmo que for para falarem mal de mim” – disse sorrindo.
- *Recepção dos pais:* no período observado, verifiquei que a diretora recebe os pais quando estes a procuram. Muitos a procuraram com o desejo de matricular seus filhos na escola. Também foi procurada por uma mãe para falar de um problema de convivência que sua filha estava enfrentando. Ela sempre os recebeu prontamente, sem deixá-los esperando, e conversava com eles dando-lhes instruções, no caso das matrículas, ou procurando tranquilizar e esclarecer à mãe o que já estava sendo feito para resolver o problema. A presença de pais na escola se dá para estas conversas, sobre seus filhos, sobre matrículas, em reuniões bimestrais.
- *Conversa com os alunos:* durante o período observado, verifiquei que as conversas com os alunos ocorreram quando estes procuravam a diretora por desentendimentos com os colegas. A conduta da diretora era a de ouvir cada criança e se posicionar frente ao problema conversando com eles. Nunca presenciei professores enviando aluno para a diretoria por problemas de indisciplina. Durante o intervalo, quando as crianças iam comprar algo na cantina, a diretora tratava-os muito bem.
- *Relação com a professora coordenadora e vice-diretora:* a professora coordenadora e a vice-diretora têm uma mesa na mesma sala da direção, onde passam a maior parte do tempo. A relação entre elas parece ser boa. Nas

entrevistas com a professora coordenadora e a diretora foi comum a fala de que uma sabe do trabalho da outra e que trabalham juntas. A diretora ocupa a maior parte de seu tempo com atividades como orçamentos, matrículas, contagem de dinheiros, gerenciamento de verbas, ligações para pais e ações voltadas para a organização do espaço físico daquela unidade; enquanto que a professora coordenadora fica mais em contato com os professores para auxiliar em seus planejamentos e aulas. Fica evidente, pelas observações, que há uma divisão de tarefas entre a equipe gestora e que o trabalho “junto” carrega grande teor de confiança e de equipe. O trabalho da vice-diretora volta-se para auxiliar o da diretora. Mesmo focando mais seus trabalhos em partes distintas, não quer dizer que uma não saiba o que está se passando com o trabalho da outra, afirmação reforçada pelas entrevistas com os professores, onde relatam que a diretora sabe das dificuldades e conhece os problemas dos alunos e professores dando auxílio quando preciso.

- *Capacidade de resolver problemas:* pude observar uma prontidão para resolver problemas e administrar a escola. A diretora parece organizar seu trabalho para atender às necessidades da escola, estando à frente de variadas questões: reparos, consertos e reformas no prédio, conversa com professores, quando percebe que há problemas quanto ao ensino e à aprendizagem, conversa com pais para tratar de dificuldades de seus filhos, organização dos Planejamentos Bimestrais e de reuniões (HTPCs) com os professores. Assim que alguma tarefa aparece, sua tendência é pensar e agir para executá-la o mais rápido possível, afirmação que pôde ser observada, por exemplo, quando a escola recebeu uma verba do Estado. Imediatamente, a diretora voltou seus esforços para fazer orçamentos, pesquisar o que poderia ser comprado com a verba, conversar com a vice-diretora sobre o que fazer, e reunir-se com os professores para dizer o que estava planejando realizar, bem como pedindo sugestões. Nas entrevistas, pôde-se observar a fala comum de que a diretora é presente e prestativa. A própria diretora disse que o que os professores pedem e está ao seu alcance, faz.
- *Organização da escola:* A reorganização da escola após a reforma foi muito mencionada pela diretora, professora coordenadora, vice-diretora e por uma das professoras entrevistadas como fator de melhoria. Percebe-se que as salas

criadas são realmente utilizadas para seus fins. Foram criadas salas específicas, por exemplo: a sala de Arte, de Educação Física e Informática que têm suas utilizações específicas, mas que não são utilizadas em igual proporção. Neste quesito, da melhor/maior utilização, não depende somente da existência do espaço físico ou dos recursos para o ensino, como já debatemos na seção 1, a existência dos recursos por si só não garantem qualidade. Contudo, é importante salientar a relevância de todos os espaços físicos para os professores utilizarem com seus alunos. Quanto à limpeza, nota-se que a escola está sempre com boa aparência e que os funcionários zelam por isso. Os horários de entrada, intervalos e saídas são seguidos por um sinal, que funciona pontualmente. Apesar de antigo (mais de 100 anos), o prédio está em boas condições quanto à pintura e estrutura física, sendo que, quando é preciso algum reparo, a diretora logo se empenha para consertar.

Foi possível observar uma rotina no trabalho da diretora, a começar por sua constante pontualidade e assiduidade. Também, o andamento de seu trabalho no dia-a-dia seguia uma linearidade, desde os horários até as ocupações do dia.

Em função dos pontos observados e de outros que serão descritos nos próximos tópicos, notou-se que aquelas impressões iniciais que causaram desconforto, foram sendo paulatinamente, desfeitas. No início desta seção, foi relatado que a diretora parecia não se envolver com trabalhos voltados à finalidade pedagógica, mas apenas com a organização da escola e com o trabalho na cantina. Porém, o estudo de caso realizado pôde apontar para outro olhar, outra impressão. Primeiramente, que não é possível realizar uma cisão entre trabalho burocrático e pedagógico na atuação da equipe gestora e da diretora mais especificamente, já que, mesmo que aparentemente, num primeiro momento, pareçam trabalhos desvinculados, percebe-se uma grande teia de relações importantes entre eles, justificando mesmo o termo “equipe”. O fato de a diretora envolver-se diariamente com o trabalho na cantina da escola, por exemplo, que a princípio pode significar uma ocupação menor, não importante, ou até mesmo uma forma de “fugir” de suas responsabilidades como gestora, deve ser notabilizado. Neste caso, aponta-se para a relevância estratégica de sua atuação. Uma ação fundamental, para uma gestão bem sucedida. A diretora mostrar-se presente, atenta, disposta, acompanhando de fato o cotidiano escolar, estando em um local que seja o “território do



encontro” de alunos, professores e funcionários marca sua atenção e disponibilidade máxima às necessidades da escola.

Pôde-se notar também que mesmo não estando presente na sala dos professores e nas salas de aula, ela não se mostra ausente. Nas falas das pessoas que trabalham com ela, pelo contrário, são relatadas grande atenção às necessidades dos alunos e dos professores. Ficou explícita uma confiança no trabalho da diretora, num trabalho concebido como coletivo, de ajuda mútua onde professores têm o respaldo da direção.

Um ponto que merece ser destacado refere-se ao fato de a diretora afirmar que a Secretaria da Educação não oferece, atualmente, formação continuada aos diretores, o que sugere a necessidade do órgão estadual atentar-se a este fato, já que, como foi visto na Seção 3, a Secretaria de Estado da Educação considera o diretor de escola um líder para a melhoria dos serviços educacionais oferecidos pela escola. (Comunicado SE 5/12/2000)

#### **4.8 A utilização dos recursos disponíveis para a melhoria da escola**

Além destes pontos que foram definidos para a observação do trabalho da diretora, outros aspectos observados foram norteadores de algumas reflexões. A diretora utiliza a verba arrecadada da cantina, da Associação de Pais e Mestres e das festas que a escola promove, como a Festa da Pizza e a Festa Junina, em favor dos anseios dos professores e das necessidades da escola. Com o dinheiro das festas comprou televisão, geladeira, colocou armários embutidos nas salas, aparelhos de som, DVD, objetos que, mesmo os que não apresentam relação direta com o ensino e a aprendizagem, contribuem para tornar a escola um espaço agradável, mais organizado e com maiores recursos tanto para os funcionários quanto para os alunos.

Segundo Glatter (1992, p. 149-150) uma postura importante da equipe gestora diz respeito a estar atento às necessidades do cotidiano. Nesse aspecto, atender às necessidades, dando qualidade e estrutura para o trabalho docente, é evitar desmotivações, é criar e manter um ambiente propício para um bom desempenho das atividades escolares.

Em 2005, a escola recebeu uma verba do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) que foi utilizada para uma ampla reforma, que se estendeu pelo ano todo. Alunos e funcionários precisaram desocupar o prédio neste período e foram para outros dois locais. Como já descrito no item 4.1, a parte mais alterada foi o porão, que era amplo, porém praticamente inutilizado, pois a estrutura das paredes e do teto estava cedendo. Por este

motivo, o local estava servindo apenas como depósito de documentos. A reforma propiciou o conserto da estrutura destas paredes, e as salas que ali tinham puderam ser utilizadas conforme as necessidades da escola. Assim, esta passou a ter uma ampla Sala dos Professores, uma Sala de Vídeo, uma de Arte, uma de Educação Física, uma Cantina e um Almojarifado. Durante a coleta de dados, pude observar todos estes espaços sendo utilizados conforme suas finalidades.

Conforme relato da diretora, vice-diretora e de uma das professoras entrevistadas, o recurso destinado a esta escola foi muito bem utilizado em uma reforma que promoveu melhorias aos alunos e funcionários, os quais passaram a dispor de locais mais apropriados para desenvolverem suas atividades.

Neste contexto, é importante lembrar o que Canário (1992) fala a respeito dos recursos disponíveis em uma escola, considerando que eles devem ser bem utilizados para haver efeito na aprendizagem, sendo que a gestão possui uma função estratégica para dar sentido a estes recursos. O fato de a escola dispor de espaços adequados para desenvolver atividades pode ajudar o professor a melhorar suas aulas e, conseqüentemente, auxiliar na aprendizagem. Cria-se assim, através do oferecimento das condições para que o ensino se realize, um dos papéis da administração, segundo Silva Junior (1990), um ambiente positivo na comunidade escolar (professores, alunos e os outros funcionários que a compõem). Segundo Glatter (1992) a gestão deve ter consciência que suas ações, as mudanças no cotidiano, sempre influenciam ou negativamente ou positivamente. Neste caso ficou explícito o predomínio positivo.

Outra ação bastante interessante da diretora, segundo meu olhar, foi alugar uma máquina de Xerox, com o dinheiro das vendas da cantina, a pedido dos professores, para auxiliar na programação de outras atividades para seus alunos. Os professores podem xerocar 700 cópias por mês e são eles quem manuseiam a máquina<sup>22</sup>. Este trabalho mostra que a diretora não “amarra” ou “atrasa” o trabalho dos professores com seus alunos, pelo contrário, viabiliza um trabalho que não fique restrito ao pré-programado nos livros didáticos. Como

---

<sup>22</sup> Como professora de Ensino Fundamental, percebia a necessidade de trabalhar outras atividades com os alunos, além daquelas presentes em seus livros didáticos. Ter como principais recursos para ensinar apenas a lousa, caderno e livro didático, podem tornar o processo mais lento, já que, muitas vezes, os livros simplificam questões que poderiam ser mais bem aprofundadas e as crianças também se cansam de ficar copiando muitas atividades da lousa. Pessoalmente procurava melhorar minhas aulas utilizando minha impressora, porém arcava com todos os gastos e este era um fato isolado, sendo que a maior parte dos professores não dispunha de uma impressora em casa. O fato de a escola observada garantir uma máquina de Xerox auxilia muito no trabalho dos professores, que podem aprofundar suas aulas com outras atividades sem terem que, para isso, dispor de recurso próprio.

descrito na entrevista, ela não “barra” o trabalho do professor; e sim orienta, ajuda. Se os professores precisam de material, oferece. “[...] *a gente dá respaldo de trabalho ao professor. Isso é o que mais ajuda o aluno*”(fala da diretora). “*Elas querem resultados e aprendizagem, mas dão respaldo, elas colaboram*” (fala de uma professora entrevistada).

Nota-se que o trabalho da diretora neste sentido contribui para oferecer condições para que os professores melhorem suas aulas, seja reformando salas e oferecendo outros espaços para que professores e alunos utilizem, seja alugando uma máquina de Xerox, com dinheiro recebido da cantina, para auxiliar os professores em suas aulas.

A esse respeito, vale retomar o que Silva Junior (1990) diz sobre a prioridade da administração a ser exercida em uma escola, devendo ser norteadas pelas necessidades do trabalho pedagógico e tratando-se “de assegurar permanentemente a existência de condições para que o ensino se realize” (SILVA JUNIOR, 1990, p. 76). Glatter (1992) também deve ser mencionado quando diz que “O objetivo primeiro da atividade da gestão é criar as condições para que os professores promovam a aprendizagem dos alunos.” (GLATTER, 1992, p.159).

#### **4.9 A utilização de diálogos e parcerias para a resolução de problemas**

Foi observado que, quando ocorre algum problema na escola, a diretora procura resolvê-lo buscando parcerias e/ou por meio do diálogo. Em questões de indisciplina, por exemplo, a professora coordenadora auxilia o professor a pensar em atividades que sejam desafiadoras para estes alunos e a diretora conversa com os pais, ou tenta conversar com eles, além de o professor também o fazer.

Houve situação, relatada na entrevista com uma professora, que é exemplificadora da resolução dos problemas identificados na escola através do diálogo com os envolvidos e da procura de outras parcerias (neste caso pareceria entre médico e a Diretoria de Ensino). A professora suspeitou que um aluno estivesse com problemas de visão, interferindo em seu aproveitamento nas aulas. Logo, informou à diretora sobre este acontecimento, buscando auxiliar esta criança. Juntas, a diretora e a professora conversaram com a mãe dizendo da observação que a professora havia feito com relação à visão da criança e da dificuldade que apresentava para aprender, sugerindo, posteriormente, que procurassem um médico. Após a mãe ter procurado auxílio médico para a criança e ter sido realmente constatado um problema de visão, o aluno passou a usar óculos. Além desta providência tomada, e devido ao problema de visão desta criança ser grande, a diretora entrou em contato com a Diretoria de Ensino de

São Carlos, expôs o problema e conseguiu uma versão ampliada dos livros do Programa Ler e Escrever. Logo, foram a partir destas conversas, que o aluno passou a usar óculos e a realmente utilizar seus livros, fatores que auxiliaram em sua aprendizagem. Embora tal procedimento pareça algo natural da função (e de fato seria natural do educador), ressalto a prontidão em ir além da constatação do problema e tratá-lo como questão educacional, de aprendizagem, e de fato viabilizar a aprendizagem deste aluno específico através de material “personalizado” para o problema. Houve uma preocupação conjunta e colaborativa, professor detectando o problema, equipe gestora viabilizando a resolução e novamente a professora trabalhando em sala de aula. Situação não só exemplificadora de resolução de problemas como também de uma concepção onde a aprendizagem é responsabilidade coletiva. Para além do indivíduo, a comunidade (saúde), a família e a escola estiveram envolvidas.

Conforme relato da diretora durante as observações, nota-se uma prontidão em resolver e lidar com problemas logo que aparecem. Por exemplo, quando percebe que algum professor está tendo dificuldades para dar suas aulas, seja por conta de uma dificuldade em trabalhar conteúdos ou mesmo em questões de indisciplina, a diretora logo o chama para uma conversa particular em sua sala, buscando auxiliá-lo na resolução dos problemas apresentados.

Com estes exemplos e tendo em vista as observações e entrevistas realizadas, nota-se que a diretora não exerce sua função de modo a controlar o trabalho dos professores, mas oferece apoio ao trabalho pedagógico, auxiliando os professores quando eles lhe pedem ajuda, ou até mesmo quando percebe que alguém está apresentando dificuldades. A este respeito, é importante lembrar Silva Junior (1990), quando este fala que o especialista em administração não pode orientar suas ações para o controle do trabalho desenvolvido pelos professores. O autor compreende que na relação educativa é o professor quem:

[...] detém o controle do processo de trabalho que realiza, é ele quem o planeja, elabora e executa. Mais ainda: o trabalho pedagógico propriamente dito, a aula, só pode ocorrer na presença simultânea do professor e de seus alunos, e, como tal, sua produção e seu consumo são indissociáveis. (SILVA JUNIOR, 1990, p. 78-79)

Logo, cabe ao especialista em administração auxiliar o trabalho pedagógico, de modo a oferecer apoio e condições para que ele realize com vistas à aprendizagem dos alunos e não de modo a exercer uma função de controle ou inspeção.

#### **4.10 Ações desenvolvidas pela professora coordenadora e diretora visando um trabalho em comum entre os professores**

Quanto ao trabalho da professora coordenadora, foi possível notar, através das observações e entrevistas, que suas funções estão de acordo com o que está previsto na *Unificação dos Dispositivos Legais e Administrativos* (2008), conforme já descrito na seção 3. Frequentemente a observava em sua mesa analisando produções textuais dos alunos e avaliações. Também verificava que ela ia às salas de aula conversar com os professores e dar uma devolutiva a respeito de sua análise sobre as produções dos alunos. Através das entrevistas realizadas e também das conversas que tive com a diretora e a professora coordenadora ao longo das observações, estas análises não paravam por aí, pois em HTPC, a professora coordenadora, juntamente com a diretora, reservava um espaço para o diálogo acerca dos resultados que elas estavam vendo. A partir daí, a professora coordenadora e os professores pensavam em ações para auxiliar no processo de aprendizagem.

Durante as observações, em conversa com a diretora e a professora coordenadora, perguntei como os professores planejavam os seus trabalhos. A diretora respondeu que “[...] Nesta parte eu sou chata”, complementando que “trabalham em comum”, reunindo-se em HTPC. Acredita que desta forma podem trocar experiências, contribuem para a formação contínua do professor e para a melhoria de suas práticas de ensino. É importante evidenciar esta prática, que mostra o empenho da gestão em propiciar o trabalho conjunto, disponibilizando o horário de trabalho coletivo para esta troca e não resumindo o espaço para oferecer informes. Participando da conversa, a professora coordenadora relatou que frequentemente leem textos para refletir sobre seus trabalhos, abordando questões das mais variadas (tarefas de casa, rotinas de trabalho, metodologias, dentre outros). Este momento de troca ocorre tanto para o preparo de aulas quanto para discutir sobre os resultados de avaliações.

Tratando-se da importância deste trabalho coletivo nas escolas, Hutmacher (1992) fala de sua relevância para a reorganização da vida escolar. O autor discute que o trabalho docente encontra-se desarticulado, as práticas pedagógicas de êxito são isoladas, e isso se dá não por falta de competência dos professores, e sim por conta, muitas vezes, do exercício solitário de sua profissão, sendo que as trocas geralmente ocorrem a partir de afinidades entre eles e não por uma organização de trabalho que vise a uma interação. Hutmacher (1992) enfatiza o papel

determinante dos diretores de escola para favorecer essa cultura de organização do trabalho em conjunto:

O pessoal docente encontra-se frequentemente desarmado face a tarefas coletivas pouco estruturadas. A concepção e a condução de um trabalho pedagógico, por exemplo, implica obviamente competências pedagógicas, mas também é preciso um trabalho de organização que passa pela coordenação da ação coletiva, pela criação das condições de diálogo, pela animação das reuniões, pela gestão do grupo, etc. Muitas vezes, o êxito de um projeto depende menos da excelência das ideias pedagógicas e mais do trabalho investido na negociação, explicação, cooperação e animação. [...] A este propósito os diretores das escolas apresentam um papel determinante [...] (HUTMACHER, 1992, p. 73-74)

Grigoli (2010) também desenvolveu estudos que corroboram com a importância de os professores realizarem um trabalho de modo a trocar experiências e conhecimentos com os demais docentes, favorecendo uma formação contínua na própria escola. Considera que esta é o lugar que realmente colabora com a aprendizagem do professor, já que é o espaço real da construção de sua identidade profissional. Cabe, então, à gestão escolar promover essas relações humanas cooperativas e solidárias visando à elaboração de estratégias de mudança para contribuir com a aprendizagem dos alunos.

#### **4.11 A utilização de resultados de avaliações no trabalho dos professores com os alunos**

Um ponto importante a salientar, e parece-me que fundamental para os bons resultados nas avaliações externas desta escola, é o trabalho feito com resultados de avaliações, tanto do SARESP do ano anterior, quanto de avaliações que são realizadas ao longo do ano na escola.

Segundo relato da diretora e da professora coordenadora há um empenho grande no trabalho com os resultados de avaliações. No primeiro planejamento do ano, a diretora mostra os resultados do SARESP da escola e, em seguida, todos analisam, em conjunto, quais habilidades não foram contempladas. A partir daí, planejam como auxiliar os alunos nestes pontos. Então, dão suas aulas fundamentadas no Programa Ler e Escrever<sup>23</sup>, mas sempre procurando trabalhar as habilidades que ficaram aquém do ideal.

---

<sup>23</sup> Programa instituído em 2008 através da Resolução SE-86, de 19-12-2007, no Ciclo I das escolas estaduais de Ensino Fundamental das Diretorias de Ensino da Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo. Através da Resolução SE 96, de 23-12-2008, o programa foi estendido às escolas estaduais de Ensino

Ao longo do ano, a diretora ajuda a preparar duas avaliações padronizadas para que os professores possam acompanhar o avanço dos alunos e direcionar suas aulas. A Diretoria de Ensino de São Carlos também prepara, no segundo semestre, uma avaliação para todas as escolas estaduais da cidade com o mesmo intuito.

Sobre o trabalho com estas avaliações, a diretora disse considerar muito importante, afirmando: “você faz simulado, detecta dificuldades, trabalha novamente, dá outro simulado e assim por diante”. Os resultados são tabulados em HTPC e analisados em conjunto.

A princípio, esta prática pode ser vista como um treino mecânico para melhorar os índices da escola. Porém, fazendo parte do Plano de Gestão daquela unidade, a direção e sua equipe sustentam que através desta prática, do trabalho com resultados de avaliações e também com as análises do que consta nestes documentos, através da preocupação com a avaliação, têm-se meios de diagnosticar dificuldades e reorientar o trabalho pedagógico. Desta forma o trabalho com as avaliações é estratégico para visualização e reorientação do trabalho pedagógico. No Plano de Gestão consta a importância que é dada à avaliação e como a equipe gestora a compreende: “[...] no contexto da construção do conhecimento, a avaliação descarta a ideia da dúvida e do erro como sinônimo de falta de conhecimento e fracasso, ao contrário, a avaliação é um momento de coleta de informações, ela é uma oportunidade de ação e reflexão por parte do aluno e do professor. A avaliação deixa de ser o final de um processo de ensino-aprendizagem para fazer parte de um processo quando sua finalidade fica acrescida da coleta de informações que possam ajudar a compreensão das dificuldades do aluno e na definição de novas ações para saná-las. Nossa escola utiliza os resultados das avaliações externas e internas como ponto de partida para sanar as dificuldades encontradas em nossos alunos, propiciando uma reflexão entre os professores e a equipe gestora de quais encaminhamentos serão propostos para cada tipo de dificuldade diagnosticada em nossos alunos (aulas de recuperação, atendimento individualizado, trabalho diversificado, participação dos pais nas tarefas de casa, etc [...]) Os critérios de avaliações são estabelecidos de acordo com os objetivos traçados para o desenvolvimento intelectual do aluno. Os resultados dessas avaliações são uma ferramenta para o professor reestruturar a sua proposta de trabalho pautada na ação-reflexão-ação.” (Plano de Gestão 2010 da escola pesquisada).

---

Fundamental do interior. O Programa Ler e Escrever apresenta-se como um conjunto de linhas de ação que inclui formação, acompanhamento, elaboração e distribuição de materiais pedagógicos. Faz parte de um política pública para o Ciclo I que busca promover a melhoria do ensino na rede estadual.

A este respeito, é importante considerar o que Vieira (2007) argumentou sobre a necessidade de as escolas explorarem os dados de avaliações disponíveis de maneira detalhada, visando incorporá-los ao planejamento. Esta tarefa deve ser conduzida pelos gestores objetivando elevar o nível do sucesso escolar. Vale também ressaltar a importância que Lemes (2011) dá à avaliação quando esta é analisada pelo avaliador como forma de refletir e compreender o objeto avaliado, objetivando tomar decisões e realizar intervenções.

A prática desta escola parece revelar uma concepção de avaliação que não é o fim de um processo de ensino-aprendizagem e sim um meio para se detectar problemas e fazer intervenções posteriormente visando sanar as dificuldades dos alunos.

Entretanto, é necessário frisar, conforme relatou a diretora, que o trabalho nesta escola é mais voltado para o SARESP porque o bônus que os funcionários recebem é em função dos resultados desta avaliação. Daí depreende-se que o trabalho com os resultados das avaliações não é apenas para auxiliar na melhoria da aprendizagem, mas também se volta para melhorar ou garantir o bônus pago pelo Estado às escolas bem avaliadas.

Nota-se a preocupação da gestão desta escola quanto a orientar os professores em um trabalho que eles acreditam ser importante para o avanço dos alunos nas avaliações indo ao encontro da concepção de Silva Junior (1990), quando fala do papel do diretor em dirigir o esforço coletivo dos professores com vistas à aprendizagem dos alunos. Como foi observado, a equipe gestora da escola pesquisada acredita neste trabalho coletivo para que os alunos aprendam e para que este aprendizado seja refletido nas avaliações.

Este trabalho que a equipe gestora prima nesta escola vai ao encontro do que está estabelecido como atribuições específicas do diretor na área de Resultados Educacionais da Resolução SE nº 70, de 26 de outubro de 2010 (ver Quadro 1 da Seção 3). Nota-se que a direção desenvolve práticas para melhorar o desempenho da escola quando promove a análise dos resultados de avaliações e prioriza um trabalho coletivo a partir das dificuldades que os alunos encontraram. Há um acompanhamento e análise dos indicadores, bem como proposta de alternativas para atender às necessidades dos alunos por meio de ações como reforço escolar, trabalho individualizado, conversa com pais, busca de parcerias quando preciso, etc..

O inciso VI, do artigo 2º da Resolução nº 66/2006 para Professor Coordenador, observa a relevância de sua atuação também para a análise dos resultados de avaliações e a proposta de alternativas para sua melhoria:

[...] proceder, juntamente com os professores, à análise dos resultados da avaliação do desempenho escolar, através de seus indicadores, registrando e



divulgando avanços e estratégias bem sucedidas, bem como identificando as dificuldades a serem superadas e propondo alternativas de otimização dos resultados. (Resolução nº 66/2006, artigo 2º, Inciso VI)

Assim, foi possível perceber a importância da atuação conjunta da diretora e professora coordenadora no trabalho com os professores visando analisar os indicadores de avaliações externas para prosseguir um trabalho com estes resultados, objetivando melhorar os índices da escola e a aprendizagem dos alunos.

#### **4.12 Resultados que favorecem a procura de pais pela escola**

O bom resultado das avaliações externas dessa escola é algo que a coloca em destaque. Além disso, a escola é lembrada em programas e concursos na rede estadual, como da Saúde Bucal<sup>24</sup> e da Olimpíada Brasileira de Matemática<sup>25</sup> (etapa regional), sendo também reconhecida popularmente como boa.

Todo este contexto favorece que muitos pais desejem que seus filhos estudem lá. Foi possível notar, ao longo das observações, vários pais indo à escola buscando informação com a diretora e vice-diretora de como proceder para conseguir uma vaga para seus filhos naquela unidade. Segundo relato da diretora e de uma professora readaptada, muitos pais preferem pagar Van ou passagem de ônibus a colocar seus filhos em outra escola próxima de suas residências. Como já descrito anteriormente, a escola A fica na região central da cidade, em um bairro comercial, logo são poucas as crianças que moram por perto.

Verificou-se, também, através do diálogo com a diretora e das entrevistas com os professores, que a maior parte dos pais está presente na vida escolar de seus filhos, orientando-os nas tarefas escolares e sempre comparecendo nas reuniões ou quando solicitados.

---

<sup>24</sup> Programa e concurso promovido pelo Conselho Regional de Odontologia de São Paulo em parceria com o Governo do Estado e a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo. Em dezembro de 2011 uma aluna da escola pesquisada ganhou o primeiro lugar na modalidade em que se inscreveu. Neste ano, o programa alcançou cerca de 5 milhões de estudantes das redes estadual e municipal de ensino. Os alunos tiveram que desenvolver trabalhos de acordo com seu ano escolar e envolveram colagens, frases, poemas e jogos sobre saúde bucal.

<sup>25</sup> A Olimpíada Brasileira de Matemática é um projeto conjunto do Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA), da Sociedade Brasileira de Matemática (SBM) e conta com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia de Matemática (INCTMat). Conta com *competições direcionadas a alunos a partir do 5º ano do Ensino Fundamental*.

#### 4.13 Aspectos positivos da escola aos olhares dos sujeitos entrevistados

Puderam-se observar falas comuns dos entrevistados acerca de aspectos que contribuem para uma boa organização do trabalho naquela unidade escolar. Algumas falas dos entrevistados<sup>26</sup> foram selecionadas e transcritas por serem representativas destes aspectos.

Notou-se uma boa relação de trabalho entre a equipe gestora:

[...] *A gente trabalha junto, o que vai ser trabalhado com os professores, falado, a forma que vai ser aplicado algo... Eu sei, a gente conversa junto, tem pauta, a gente prepara, monta.* – fala da diretora.

[...] *Agora aqui o que eu achei é de nós estarmos as três estarem na mesma sala, falamos a mesma língua. A gente se complementa; é a “maionese, o catchup e a mostarda”. Sempre, na parte administrativa e pedagógica, uma pensa, a outra analisa, sempre dá certo. Além de a escola ser muito bem administrada pela diretora, em limpeza, organização, entrega de documentos, horário de funcionários. E é uma parceira muito grande na parte pedagógica. Qualquer aluno, nós sabemos juntos, sempre. Planejamento, pauta de HTPC, mostro minhas dificuldades, pensamos tudo juntas.* – fala da professora coordenadora.

Um ponto comum citado foi o de que os professores têm momentos em HTPC para planejar seus trabalhos juntamente com outros do mesmo ano. Neste aspecto, vale retomar Hutmacher (1992) quando enfatiza a importância de os diretores de escola prezar por um trabalho coletivo dos professores com finalidade à reorganização da vida escolar. O autor considera que o sucesso de práticas pedagógicas deve estar relacionado a um trabalho em conjunto.

[...] *Tiro as dúvidas com a coordenadora no HTPC porque ela dá um tempo para isso. Não dá tempo de preparar todas as aulas ali, mas a gente troca atividades, experiências e ajuda muito.* – fala da primeira professora entrevistada.

[...] *a coordenadora, geralmente a cada 15 dias, faz a gente se reunir por grupo de série. A gente combina, vou dar isso, preciso terminar isso.* – fala da segunda professora entrevistada.

[...] *Tem alguns momentos nos HTPCs que a gente consegue fazer isso - referindo-se ao momento de preparar aulas com o grupo de professores - A gente organiza os semanários juntos e quando não dá tempo nos HTPCs, sempre damos um jeito de mostrar o semanário*

---

<sup>26</sup> As falas dos entrevistados constam no Anexo deste trabalho.

*um para o outro para trabalharmos juntos. Na mesma série trabalhamos muito unidas. Todo mundo faz um semanário, a coordenadora cobra.*- fala da terceira professora entrevistada.

É importante salientar que, a respeito deste planejamento, uma professora entrevistada aponta como necessidade que em todos os HTPCs haja esses momentos, o que nem sempre ocorre.

[...] *Pensando nos HTPCs, eu acho que a gente tem um espaço para planejamento, é bom. Mas eu ainda acho que seria importante em todos os HTPCs a gente ter esse momento.* - fala da segunda professora entrevistada.

Outro aspecto destacado é o auxílio e apoio que os professores recebem da equipe gestora, quando necessitam. Vale aqui retomar Silva Junior (1990) quando ressalta que cabe ao administrador oferecer condições para que o ensino se realize.

[...] *Se você não barra o trabalho do professor, se você orienta, ajuda. O que eles pedem se precisam de material, por exemplo, a gente oferece. A gente dá respaldo de trabalho ao professor. Isso é o que mais ajuda o aluno.* – fala da diretora.

[...] *Problemas de indisciplina vou direto à direção, embora a coordenadora também ajude porque altera na aprendizagem. Eu não tenho medo de falar; elas são fáceis para você chegar, então você vai e fala, temos um bom relacionamento, um vínculo muito forte e a conduta delas me ajudam a resolver problemas. Uma vez tive uma criança com problemas de aprendizagem. Elas recorreram ao órgão superior (APAE) além de tentarmos auxiliar esta criança aqui. Juntos pudemos ajudar essa criança.* – fala da primeira professora entrevistada.

[...] *A coordenadora olha os semanários, já viu algumas aulas, olha com frequência. Sempre dá uma devolutiva do que estamos fazendo bem e poderia melhorar ou o que não está adequado. A coordenadora está sempre presente, sempre que pede ela vem.* [...] – fala da terceira professora entrevistada.

[...] *Ela (diretora) está sempre a par de tudo e está pronta, é focada, atenta ao que pode ou não facilitar a vida do aluno.* – fala da terceira professora entrevistada quando relatava a ajuda da diretora com aluno com catarata e que estava apresentando problemas de aprendizagem.

[...] *Elas mostram diretrizes, caminhos que a gente tem que seguir, as competências que têm que atingir; então influenciam positivamente. A coordenadora no pedagógico e a diretora atende em tudo, faz tudo funcionar redondinho. Conhece aluno por aluno. A gente não precisa ficar explicando toda hora.* – fala da terceira professora entrevistada ao ser questionada sobre a influência da diretora e professora coordenadora em seu trabalho.

Também foi levantada a questão de os pais serem presentes:

[...] *O que diferencia um pouco os alunos eu acho que é a questão da família, é presente.* – fala da segunda professora entrevistada.

[...] *Os pais ajudam muito, as tarefas de casa raramente vêm sem fazer, quando vêm, vêm junto com um bilhete explicando o motivo. Nas reuniões, eles participam. Quando não podem, vêm em outro horário ou mandam bilhete se não puderem.* – fala da primeira professora entrevistada.

Foi relatado que muitos pais fazem questão que seus filhos estudem na Escola A:

[...] *A maior parte dos alunos não mora na região. Os pais pagam van; muitas vezes tem escola perto da casa deles, mas eles fazem questão de pagar van para garantir que seus filhos estudem aqui.* – fala da diretora.

[...] *Os pais sabem que aqui a escola é boa, eles prezam por essa vaga, a maioria paga Van para transportar seus filhos.* – fala da primeira professora entrevistada.

[...] *A fala que a gente percebe é que é uma boa escola e preferem pagar van do que usar as escolas do bairro próximas de suas casas.* – fala da terceira professora entrevistada.

A escola A é reconhecida por seus resultados e é bem renomada:

[...] *A escola é conhecida por ser boa, por os alunos aprenderem.* – fala da diretora.

[...] *Essa escola tem nome e por causa do resultado. É comprovação de resultados: “oh, meu filho vai lá e aprende”.* – fala da primeira professora entrevistada.

[...] *E a escola tem o rótulo de forte.* – fala da segunda professora entrevistada.

Notou-se uma fala comum dos professores entrevistados quanto a uma boa relação com a direção, a qual oferece apoio, porém não pressiona seus trabalhos:

[...] *A direção e a coordenação. A convivência com elas. Você trabalha bastante, tem resultado, não há tensão, há harmonia, você realiza o trabalho, eu gosto. Falo isso porque trabalho em outra escola e não é assim; é tenso, tem muito pressão. Aqui você tem mais liberdade, eu tenho certeza que estou fazendo um bom trabalho, preparo uma aula muito mais tranquila. A diretora, se ela precisa chamar atenção de alguém, ela sabe chamar, chama individualmente e ela consegue o que quer. Ela fala com a gente e não tem quem não faça, ela não manda, ela pede.* – fala da primeira professora aos ser questionada sobre o que a chama atenção naquela escola.

[...] *Se eu tenho dúvida, eu posso chegar e elas me auxiliam. São um apoio se eu tiver uma dúvida.* – fala da segunda professora entrevistada.

[...] *Ela (a diretora) é muito organizada, correta, justa, as coisas funcionam. Então é difícil ir para outros lugares. A gente tem acesso a ela, é muito boa, ajuda quando preciso.* – fala da terceira professora entrevistada.

A boa organização da escola também foi citada:

[...] *A reforma ajudou muito, a gente tem mais espaço para trabalhar. Dá para sair para fazer aula de brincadeira, de Artes.* – fala da primeira professora entrevistada.

[...] *Eu vejo que a escola está sempre em ordem. Em época de férias é feita uma faxina geral. Você vê tudo em ordem, não tem ventilador quebrado, luz sempre em ordem, as lousas (quadro branco) sempre arrumadas.* – fala da segunda professora entrevistada.

[...] *Se você está num lugar que tudo funciona de maneira organizada, o seu trabalho tende a atender esta organização.* – fala da terceira professora entrevistada.

Destaca-se, também, o trabalho da escola com os resultados de avaliações:

[...] *No primeiro planejamento do ano, eu mostro aos professores os dados do Saesp e as metas que temos que atingir. Junto com a coordenação, analisamos as habilidades que não foram contempladas, passamos aos professores e nos empenhamos para trabalhar estas habilidades ao longo do ano.*- fala da diretora.

[...] *Eu e a diretora orientamos os professores. Nós vemos o que deu certo e o que não deu no Saesp. O que não deu, a gente investe naquilo.*- fala da professora coordenadora.

[...] *Primeiro vemos como os alunos foram no ano passado e que habilidades não foram contempladas. Daí vamos trabalhando com os alunos atividades para desenvolver as habilidades. Fazemos simulados, preparados na escola, e vemos como os alunos estão para continuarmos nosso trabalho.* – fala da primeira professora entrevistada.

[...] *Geralmente nos planejamentos, elas passam a situação da escola, vendo onde precisa trabalhar mais.* – fala da segunda professora entrevistada.

[...] *Geralmente tem as reuniões específicas para verificar os dados do SARESP. A coordenadora traz dados anteriores e explica quais habilidades temos que trabalhar, o que não foi contemplado nos anos anteriores, índices que podem ser melhorados. Aí a gente direciona os nossos trabalhos em cima disso.* – fala da terceira professora entrevistada.

Observa-se uma sintonia na fala dos sujeitos entrevistados quanto aos aspectos positivos da escola, o que parece apontar que há uma equipe de pessoas com um objetivo em comum: a aprendizagem dos alunos. É claro que em qualquer ambiente de trabalho existem pontos de vista que não coincidem completamente. Nota-se que, embora a diretora fale que os resultados de uma avaliação preparada na escola foram todos tabulados, uma professora

entrevistada diz: [...] *No meu ano nós fizemos uma nos moldes do SARESP, mas não tabulamos esses dados. Mas me parece que os 4ºs anos fizeram essa tabulação.* - fala da segunda professora entrevistada.

## CONCLUSÃO

Os objetivos deste estudo foram observar, descrever e analisar as estratégias de ação que o diretor e sua equipe utilizam em seus trabalhos e verificar como estas ações podem se relacionar com a qualidade do ensino oferecido aos alunos, que se traduzem em bons índices nas avaliações internas e externas, assim como no reconhecimento desta qualidade pela comunidade. Nesta pesquisa reforçamos os aspectos positivos do trabalho da gestão nesta escola visando contribuições diretas e visíveis.

Ao longo da pesquisa proposta, através da análise bibliográfica sobre a gestão escolar, de maneira geral, há concordância sobre o impacto que a gestão pode exercer para alcançar os objetivos educacionais das escolas quanto à aprendizagem dos alunos (SILVA JUNIOR (1990); GLATTER (1992); CANÁRIO (1992); HUTMACHER (1992); GRIGOLLI (2010); DIAS (1967)). Fazendo as aproximações entre a teoria e a escola estudada, foi possível observar como um trabalho integrado da equipe gestora com os professores de fato influencia e interfere de forma direta nos resultados educacionais daquela unidade escolar.

Pode-se inferir uma sintonia em relação ao trabalho educacional. Apesar da não existência de uma sincronicidade unânime referente a todos os aspectos do entorno educacional, não houve contradições nos depoimentos dos gestores e professores entrevistados que merecessem destaque, o que provavelmente indica que estes profissionais conduzem seus trabalhos alicerçados em propósitos e concepções educacionais comuns, construídos em conjunto e pensando na realidade dos alunos daquela escola; um trabalho que se fortalece no cotidiano e ao longo do tempo.

Com base nas observações e entrevistas coletadas nesta escola bem avaliada segundo os índices do IDEB, algumas características são evidenciadas como relevantes para seus bons resultados: equipe gestora auxilia e apoia o trabalho dos professores, oferece condições para este trabalho, valoriza ações em conjunto, estimula o trabalho com resultados de avaliações, preza por um bom clima na escola, organiza o trabalho de modo a atender às demandas apresentadas e conta com o apoio familiar na vida escolar de seus filhos.

No contexto da escola, compreendi que a diretora não exercia controle sobre o trabalho dos professores, mas sim, tinha uma função de apoio, de sustentação. O trabalho em parceria surge quase que naturalmente, sustentado pelo respeito e confiança mútuos. Na medida em que a equipe gestora respeita e entende as diferentes funções dentro da escola,

valoriza seus funcionários e permite a participação ativa de maneira coletiva e em favor da escola nos ambientes decisórios, recebe em troca também o respeito e a confiança para seguir com um bom trabalho de gestão.

Silva Junior (1990) considera que o especialista em administração não deve querer avocar para si o controle do trabalho pedagógico, mas oferecer condições e apoio para que este se realize em prol da aprendizagem dos alunos. Nos casos que tive oportunidade de observar, a direção procurava auxiliar os professores nos momentos em que era requisitada, ou com atenção e sensibilidade para interferir quando notava que alguém estava apresentando dificuldades em seu trabalho, com algum conteúdo, ou mesmo com a aprendizagem de algum aluno. O mesmo pode-se afirmar da professora coordenadora, que exercia seu trabalho de modo a analisar a situação dos alunos de cada classe nas atividades propostas pelos professores - produções escritas e avaliações - observar a atuação dos professores em suas aulas e conversar com estes posteriormente visando pensar e construir formas de auxiliar nos problemas verificados.

O empenho da diretora em oferecer condições para que os professores melhorem suas aulas, viabilizando recursos, tal como o aluguel de uma máquina de Xerox, com o dinheiro da cantina, a disponibilização, por meio de uma reforma, de outros espaços para professores e alunos utilizarem, organiza um processo de melhor elaboração das atividades para além das propostas pelo material didático e com estrutura adequada. Neste ponto podemos visualizar o enquadramento da equipe gestora desta escola à função estratégica da gestão em dar sentido aos recursos disponíveis na escola, defendido por Canário (1993). Remete-se, também, a Silva Junior (1990) e Glatter (1992) quando compreendem que a gestão deve oferecer condições para que os professores promovam a aprendizagem dos alunos.

A equipe gestora preza por um trabalho em conjunto dos professores, acreditando na importância do momento da troca de conhecimentos, experiências e atividades entre os professores. Deste modo, reserva tempo nos HTPCs para que isso aconteça. Pactuam assim da concepção presente em Hutmacher (1992), onde analisa que cabem aos diretores de escola favorecer a cultura de organização do trabalho em conjunto, uma vez que este é muito importante para a reorganização da vida escolar. O trabalho em conjunto pode facilitar práticas pedagógicas de êxito em toda a escola e não apenas em partes isoladas. Grigoli (2010) também defende um trabalho dos professores de modo a trocar conhecimentos e experiências entre si, cabendo à gestão escolar favorecer a existência desta cultura de



formação contínua na própria escola, visando à elaboração de estratégias de mudança para contribuir com a aprendizagem dos alunos.

O trabalho que a escola pesquisada realiza com resultados de avaliações ao longo de todo o ano deve ser enfatizado. Embora a temática “avaliação” não apareça interligada com uma educação inovadora, pelas várias questões que envolvem sua utilização, um debate em aberto na bibliografia geral no campo educacional, hora comparada a um “treino” mecânico, hora questionada sobre sua validade em medir conhecimentos apreendidos, os bons resultados dessa escola em relação às avaliações externas, sugerem a importância desta organização de trabalho da equipe gestora e dos professores. A escola em questão defende a avaliação como processo e não um fim. A avaliação não tem funcionalidade se tiver um caráter finalista, e por que não fatalista. A concepção de avaliação da escola a sugere como um momento reflexivo, como novo ponto de partida na elaboração de estratégias visando à aprendizagem. Há uma preocupação com a avaliação como meio de se diagnosticar dificuldades e reorientar o trabalho pedagógico; assim, ela não é a etapa final de um processo de ensino-aprendizagem, mas um meio, uma ferramenta pedagógica para se detectar problemas e realizar intervenções em busca de sanar as dificuldades dos alunos. Sustentando esta visão, Vieira (2007) aponta para o trabalho das escolas com os dados das avaliações disponíveis, visando incorporá-los ao planejamento, tarefa que deve ser conduzida pelos gestores para elevar o nível do sucesso escolar. Lemes (2011) também ressalta a necessidade de o avaliador realizar intervenções a partir da reflexão e compreensão do objeto avaliado. Compreende-se o direcionamento de toda a equipe escolar em um trabalho ordenado, que coloca como ponto prioritário a questão do educar e da importância do sujeito que está aprendendo. Há a disponibilização das condições necessárias para este educar dentro de uma amplitude que valoriza o sujeito que está em processo de formação em um ambiente bem organizado e com professores muito preocupados com a garantia do pleno desenvolvimento da criança.

Nesta escola, foi declarada a preferência pelo trabalho com o SARESP, intimamente relacionado ao retorno financeiro da obtenção de bons resultados. Tal observação pode significar, em um primeiro momento, uma preocupação relacionada meramente aos índices, o que ligaria o trabalho à versão vulgar do trabalho com as avaliações. Entretanto entendo que esta preferência pode ser mais um trunfo da boa gestão desta escola: na medida em que faz a união de uma obrigação institucional (avaliação externa) com o favorecimento de um ambiente positivo (reconhecimento e retorno financeiro) para o trabalho de qualidade.

Logo, todo este contexto parece evidenciar sim uma prática educacional inovadora, integrada e sustentada pela equipe gestora, onde a divisão do trabalho e dos papéis dentro da escola é unida por uma finalidade, já que todos estão direcionando suas atividades para um bem comum, o educar o ser. Quando a professora entrevistada remete à atuação da diretora dizendo que ela sabe de tudo, evidencia-se seu empenho em um trabalho para se fazer presente na educação e aprendizagem dos alunos.

Os entrevistados apontaram um clima de trabalho favorável que parece influenciar positivamente a atuação dos docentes. Observou-se uma boa relação da equipe gestora entre si e com os professores, cabendo a ela oferecer apoio e melhores condições para que estes desenvolvessem seus trabalhos sem, contudo, pressioná-los. “As escolas não existem para serem administradas ou inspecionadas. Elas existem para que as crianças aprendam”. (SILVA JUNIOR, 1977, p. 18).

A diretora da escola procura organizar seu trabalho para atender também às demandas apresentadas, buscando utilizar do diálogo e parcerias com pais, professores, professora coordenadora e outros para resolver problemas. Há um grande empenho da escola para que os alunos aprendam: “a gente ‘espreme’ de todos os lados. Quando você recebe aluno não alfabetizado, você alfabetiza. No 1º ano a gente trabalha para alfabetizar. Se algum aluno chega à escola não alfabetizado, a gente trabalha individualmente ao mesmo tempo que o insere nas atividades dos outros. A gente se vira nos trinta. Tem o reforço escolar, trabalhamos com o Projeto Ler e Escrever, mas propomos trabalho diversificado, trabalhando a mesma atividade e explorando dificuldades diferenciadas de acordo com o nível do aluno naquele conteúdo. Também chamamos os pais para uma conversa quando seus filhos estão com algum problema.” (fala da diretora durante a entrevista).

A questão do apoio familiar na vida escolar por trás da maioria das crianças também foi evidenciada. Através das entrevistas, pôde-se verificar o quanto os pais prezam por uma vaga naquela escola, sendo que muitos preferem pagar condução a colocar seus filhos em unidades próximas de suas residências. Verificou-se, também, que a maior parte dos pais está presente na vida escolar de seus filhos, orientando-os nas tarefas escolares e sempre comparecendo nas reuniões ou quando solicitados.

Como marca do trabalho desta gestão destaca a questão da assiduidade, presença e disponibilidade para atender às demandas diversas da escola, desde o “simples” atuar na cantina, porém revelador de uma atenção máxima às necessidades daquela unidade, até pensar em como solucionar problemas de aprendizagem, ensino e melhor direcionamento dos

recursos ali disponíveis. É emblemática a atuação da diretora na cantina diariamente, arrisco afirmar uma expressão máxima de sua disponibilidade, integração e presença, fortalecendo essa rede de confiança que garante o bom trabalho nos diversos momentos do ambiente escolar.

Em síntese, os resultados evidenciaram o forte compromisso desta escola com a aprendizagem dos alunos direcionada por ações não só da diretora, mas pela equipe de gestão e todos os participantes da escola. Notabiliza-se o empenho da escola em oferecer condições para que os professores melhorem suas aulas, apoio para que estes trabalhem em conjunto, o trabalho intenso ao longo de todo o ano com resultados de avaliações e a prontidão para resolver problemas. Quando o apoio dos pais na vida escolar de seus filhos soma-se a estas características, a aprendizagem dos alunos passa a ser uma consequência.

Fazendo uma reflexão sobre as perguntas iniciais destacadas nesta pesquisa: *O diretor faz a diferença para melhorar a qualidade de ensino? Como o diretor pode fazer a diferença?* No caso desta escola, o papel da diretora se relaciona com a qualidade do ensino quando ela e sua equipe unem esforços para que os professores trabalhem em conjunto. Quando, através da utilização dos resultados de avaliações e produções dos alunos ao longo do ano, direcionam os trabalhos para a melhoria do ensino. A equipe gestora faz a diferença na medida em que dirige os esforços coletivos para que os alunos aprendam e nestes esforços incorpora o zelo dos pais na vida escolar de seus filhos dando suporte a este trabalho que, anualmente, se torna visível nos índices das avaliações externas. Acredito que a equipe gestora faz a diferença quando não personifica sua atuação, quando faz aparecer a escola. Nesta unidade, a escola faz a diferença.

## FONTES CONSULTADAS

ANDRÉ, Marli. LUDKE, Menga. (1986) Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U. Editora Pedagógica e Universitária Ltda.

ANDRÉ, Marli. (1995) Etnografia da prática escolar. Campinas, SP: Papirus.

CANÁRIO, Rui. (1992) “Estabelecimento de Ensino: a inovação e a gestão de recursos educativos” In: NÓVOA, A. (1992). **As Organizações Escolares em Análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

DIAS, José Augusto. (1967) **Magistério Secundário e a Função do Diretor**. Tese de Doutorado. São Paulo: USP/Faculdade de Educação.

GLATTER, Ron. (1992). “A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas.” In: NÓVOA, A. (1992). **As Organizações Escolares em Análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

GRIGOLI. et al. (2010) **A escola como locus de formação docente: uma gestão bem-sucedida**. Cadernos de Pesquisa, v.40, n 139, p. 237-256, jan./abr. 2010

HUTMACHER, W. (1992) “A escola em todos os seus estados: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento” In: NÓVOA, A. (1992). **As Organizações Escolares em Análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

LEMES, S. S. (2010) “A avaliação educacional e escolar revisitada e a reflexão pontual de conceitos, fundamentos e indicadores frente às demandas para a escolarização atual”. In: LEMES; MONTEIRO; RIBEIRO. (2010) **Avaliação e Gestão Escolar: reflexões e pesquisas educacionais**. São Carlos: RiMa Editora.

LEMES; MONTEIRO; MUZZETI; RIBEIRO. (2011) **Educações na contemporaneidade: reflexões e pesquisa**. São Carlos: Pedro & João Editoras.

LEMES; MONTEIRO; RIBEIRO. (2011) “Rutinas administrativas de escuelas públicas, innovación y ampliación de su autonomía”. In: BRIS, M.M; HEREDO, E.S. (2011) **Transferencia Del Conocimiento a partir de prácticas educativas en los contextos español y brasileño**. Universidad de Alcalá: Servicio de Publicaciones Plaza de San Diego.

NÓVOA, A. (org) (1992) **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional.

SÃO PAULO. **Comunicado SE de 5 de dezembro de 2000**. Bibliografia de concurso público para diretor de escola. Disponível em <[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/COMSE05\\_12\\_00.HTM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/COMSE05_12_00.HTM)>. Acesso em: 11 mar. 2012.

SÃO PAULO. **Decreto 11.625, de 23 de maio de 1978.** Aprova o Regime Comum das escolas Estaduais de 2º grau. Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/.../decreto-11625-78-sao-paulo-sp>> Acesso em 25 fev. 2012.

SÃO PAULO. **Decreto 17.329, de 14 de julho de 1981.** Define a estrutura e as atribuições de órgãos e as competências das autoridades da secretaria de estado da Educação. Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/.../decreto-17329-81-sao-paulo-sp>>. Acesso em: 25 fev. 2012.

SÃO PAULO. **Decreto nº 43.409, de 26 de agosto de 1998.** Dispõe sobre os postos de trabalho de vice-diretor de escola. Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/169370/decreto-43409-98-sao-paulo-sp>>. Acesso em: 15 jul 2012.

SÃO PAULO. **Decreto nº 57.670, de 22 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre os postos de trabalho de vice-diretor de escola. Disponível em <<http://www.al.sp.gov.br/.../decreto/2011/decreto%20n.5>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

SÃO PAULO. **Instruções Especiais SE – 1, DE 18 de dezembro de 2006.** Instruções para o concurso público de provas e títulos para o cargo de diretor de escola. Disponível em <[http://drhu.edunet.sp.gov.br/eventos/arquivos/Instru\\_2006.doc](http://drhu.edunet.sp.gov.br/eventos/arquivos/Instru_2006.doc)> Acesso em: 10 mar. 2012.

SÃO PAULO. **Lei Complementar 725, de 16 de julho de 1993.** Cria a função de vice-diretor de escola. Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/.../lei-complementar-725-93-sao-paulo-sp>>. Acesso em: 25 fev. 2012.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 836, de 30 de dezembro de 1997.** Institui Plano de carreira, Vencimentos e Salários para os integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação. Disponível em <[http://lise.edunet.sp.gov.br/paglei/notas/leicomp836\\_97.htm](http://lise.edunet.sp.gov.br/paglei/notas/leicomp836_97.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2012.

SÃO PAULO. **Resolução SE nº 66, de 03 de outubro de 2006.** Dispõe sobre o processo de credenciamento, seleção e indicação de docentes para o posto de trabalho de Professor Coordenador. Disponível em <[http://cei.edunet.sp.gov.br/.../RESOLUÇÃO20SE%20\\_Prof%20Coordenação](http://cei.edunet.sp.gov.br/.../RESOLUÇÃO20SE%20_Prof%20Coordenação)>. Acesso em: 20 jul. 2012.

SÃO PAULO. **Resolução SE nº 88, de 19 de dezembro de 2007.** Dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador. Disponível em <[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/88\\_07.HTM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/88_07.HTM)>. Acesso em: 15 jul. 2012.

SÃO PAULO. **Resolução SE nº 27, de 11 de março de 2008.** Dispõe sobre o módulo de pessoal das unidades escolares da rede estadual de ensino. Disponível em <[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/27\\_08.HTM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/27_08.HTM)>. Acesso em: 15 jul. 2012.

SÃO PAULO. **Resolução SE nº 25, de 05 de março de 2010.** Altera dispositivos da Resolução SE 27/2008. Disponível em <[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/25\\_10.HTM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/25_10.HTM)>. Acesso em: 12 jul. 2012.

SÃO PAULO. **Resolução SE nº 70, de 26 de dezembro de 2010.** Dispõe sobre os perfis profissionais, competências e habilidades requeridas dos educadores da rede pública estadual. Disponível em <[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/70\\_10.HTM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/70_10.HTM)>. Acesso em: 12 jul. 2012.

SÃO PAULO. **Unificação dos Dispositivos Legais e Normativos Relativos ao Ensino Fundamental e Médio (2008).** Reúne normas relativas ao ensino médio e às questões relacionadas aos integrantes do quadro do magistério que atuam na educação básica. Disponível em <[http://lise.edunet.sp.gov.br/legislacaocenp/Unificacao\\_27\\_04\\_10.pdf](http://lise.edunet.sp.gov.br/legislacaocenp/Unificacao_27_04_10.pdf)> Acesso em: 27 fev. 2012.

SILVA JUNIOR, C. A. (1990) **A escola pública como local de trabalho.** São Paulo: Cortez: Autores Associados. – (Coleção Educação Contemporânea)

SILVA JUNIOR, C. A. (1977) **Supervisão escolar e política educacional no Brasil.** Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

VIEIRA, S. L. (2007) **Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense.** Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ea/v21n60/a04v2160.pdf>. Acesso em: 25 ago. de 2012.

**Anexo: Entrevistas realizadas com a diretora, a professora coordenadora e três professores da escola pesquisada**

### *Entrevista com a diretora (na escola desde 2003)*

**1) Como se deu o processo de formação inicial?**

Minha formação inicial foi em História e Geografia. Depois fiz Pedagogia.

**2) Há formação continuada? Como?**

Fiz especialização em Gestão Educacional na Unicamp. Não há proposta de formação continuada pela Secretaria da Educação.

**3) Os resultados das avaliações são utilizados em seu trabalho? De que forma?**

São. No primeiro planejamento do ano, eu mostro aos professores os dados do Saresp e as metas que temos que atingir. Junto com a coordenação, analisamos as habilidades que não foram contempladas, passamos aos professores e nos empenhamos para trabalhar estas habilidades ao longo do ano. Em julho elaborei uma avaliação para a escola, selecionando questões de provas passadas do Saresp. Aplicamos nos alunos, vimos os resultados, tabulamos, vimos, em HTPC, as habilidades que precisam ser trabalhadas e intensificamos o trabalho nas salas de aula. Em setembro, a Diretoria de Ensino de São Carlos propôs uma avaliação semelhante à do Saresp e pediu que todas as escolas aplicassem no mesmo dia e trabalhassem com seus resultados. Fizemos, tabulamos os dados em HTPC e, novamente, vimos o que os alunos tiveram dificuldade para ser trabalhado novamente. Você dá a avaliação, vê as dificuldades e trabalha em cima disso. Acho que assim vamos conseguindo alcançar resultados melhores.

**4) Relação da direção com a comunidade escolar. Como você trabalha com os pais? Em que momentos eles estão presentes na escola?**

Minha relação com os pais é boa, não tenho do que reclamar. Eles estão presentes nas reuniões e vêm, a maioria, se não vêm, mandam bilhete. São poucos os que não comparecem. Eles vêm à escola, geralmente, para saber de seus filhos, ou reclamar de algum acontecimento, desentendimento entre colegas. Sempre converso com eles tentando sanar as dificuldades. Em festas e eventos da escola; às vezes em uma conversa individual. É uma boa relação, não tenho problema com pai.



**5) Por que você acha que os pais procuram esta escola?**

A escola é conhecida por ser boa, por os alunos aprenderem. Também tem a questão de ser central, às vezes é perto do trabalho, ou quando as crianças são maiores, vem de ônibus, que deixa na porta da escola, sem ter que atravessar a rua. A maior parte dos alunos não mora na região. Os pais pagam van; muitas vezes tem escola perto da casa deles, mas eles fazem questão de pagar van para garantir que seus filhos estudem aqui.

**6) Qual a relação de seu trabalho com a coordenadora e os professores?**

A gente trabalha junto, o que vai ser trabalhado com os professores, falado, a forma que vai ser aplicado algo... Eu sei, a gente conversa junto, tem pauta, a gente prepara, monta...

**7) Quando algum professor tem algum problema em sala de aula, que providências você toma? Como o auxilia?**

Chamo e converso com ele individualmente. Geralmente dá certo.

**8) No Plano de Gestão consta que o índice de aprendizagem está muito bom, só 5% dos alunos precisam de reforço. Por que você acha que isso acontece?**

Porque a gente “expreme” de todos os lados. Quando você recebe aluno não alfabético, você alfabetiza. No 1º ano a gente trabalha para alfabetizar. Se algum aluno chega na escola não alfabetizado, a gente trabalha individualmente ao mesmo tempo que o insere nas atividades dos outros. A gente se vira nos trinta. Tem o reforço escolar, trabalhamos com o Projeto Ler e Escrever, mas propomos trabalho diversificado, trabalhando a mesma atividade e explorando dificuldades diferenciadas de acordo com o nível do aluno naquele conteúdo. Também chamamos os pais para uma conversa quando seus filhos estão com algum problema.

**9) Como o diretor pode contribuir para a aprendizagem dos alunos?**

Se você não barra o trabalho do professor, se você orienta, ajuda. O que eles pedem se precisam de material, por exemplo, a gente oferece. A gente dá respaldo de trabalho ao professor. Isso é o que mais ajuda o aluno.

**10) Como você pode avaliar seu trabalho em termos de sucesso ou não, facilidades e/ou dificuldades?**

Consciência tranquila. Eu nunca vou para casa achando que deveria fazer alguma coisa. O que tenho que fazer eu faço no dia e acabou.

***Entrevista com a professora coordenadora (25 anos de atuação no magistério; 10 como professora e 15 como coordenadora)***

**1) Como se dá seu trabalho nesta escola?**

Eu auxilio o professor, disponibilizo materiais (livros, vídeos que precisam) e oriento. A função do coordenador é auxiliar os professores com o material que é enviado pela Secretaria da Educação. Através desse material, eu tenho orientações na D.E (Diretoria de Ensino) semanalmente e passo para os professores. A D.E. orienta todos os coordenadores e nós passamos para eles trabalharem, para não trabalharem mais o tradicional. Em primeiro lugar, eu respeito o que o professor sabe, aí eu mostro para ela, através do que ele trabalha e qual a nova proposta, eu mostro que há mais resultado com esta. Aí ele vai mudando. A maioria aqui já está aderindo.

Também faço diagnósticos para ver o que a criança precisa, chamo os pais para ver o que está acontecendo quando a criança está tendo dificuldades na aprendizagem. Conversando com os pais fazemos um trabalho juntos para ver se ameniza. Oriento o professor para trabalhar individualmente. Quando não dá resultado, peço um encaminhamento para outros profissionais (é raro) psicólogo... Geralmente há resultados tanto aqui quanto quando passa para outros profissionais.

**2) Você considera que seu trabalho auxilia na aprendizagem dos alunos? Como?**

Bastante, porque toda vez que a professora sente dificuldade ela encaminha para mim. Eu também tenho experiência como alfabetizadora (dez anos), então eu auxilio estes alunos. Eu, muitas vezes, dou orientação para os pais auxiliarem os alunos em casa, além, é claro, do trabalho que realizamos aqui. Explico para eles como podem auxiliar;

por exemplo, se o aluno está com dificuldades na escrita, explico como fazemos o uso do alfabeto móvel e peço para estimularem em casa. Quando os pais praticam, eu vejo que há melhoras. Os pais que eu chamo, de dez, três ajudam. A maioria alega que não tem tempo, mas eu não desisto, porque entre dez eu conseguindo três, já é uma bênção.

**3) Quando algum professor tem algum problema em sala de aula, que providências você toma? Como o auxilia?**

A gente trabalha muito junto. Trabalha por série (nos HTPCs há um tempo para os professores da mesma série se reunir e trocar experiência/ atividades); eles trocam muito entre eles; é só em último caso que acontece problemas quanto ao não domínio de trabalhar um conteúdo; mas se há, oriento o professor, sugiro atividades. Agora, problemas de indisciplina, geralmente estão por trás a dificuldade de aprendizagem. Aí a gente chama a mãe, conversa. Em sua maioria, as indisciplinas são amenizadas. As indisciplinas geralmente são causadas quando o professor trabalha igual com todos. Eu proponho que o professor insira o aluno na atividade em grupo; dê algo que ele consiga fazer e, gradativamente, vá ampliando para que ele chegue ao nível da sala, melhore.

**4) Por que você acha que os pais procuram esta escola?**

Rótulo, status. Na escola, quando iniciou, só estudavam filhos de engenheiro, de médico, a escola foi pegando fama. E ficou “melhor escola”, mas não é bem assim. Hoje nós recebemos diversos alunos de diferentes classes sociais; mistura bem. Aí vamos trabalhando arduamente para manter bons resultados.

**5) Existe alguma coisa que te chama atenção nesta escola?**

Em todas as escolas que eu trabalhei eu tive um bom relacionamento. Agora aqui o que eu achei é de nós estarmos as três estarem na mesma sala, falamos a mesma língua. A gente se complementa; é a “maionese, o catchup e a mostarda”. Sempre, na parte administrativa e pedagógica, uma pensa, a outra analisa, sempre dá certo. Além de a escola ser muito bem administrada pela diretora, em limpeza, organização, entrega de documentos, horário de funcionários. E é uma parceira muito grande na parte pedagógica. Qualquer aluno, nós sabemos juntos, sempre. Planejamento, pauta de HTPC, mostro minhas dificuldades, pensamos tudo juntas.

**6) Que aspectos você acha que contribuem para a boa avaliação da escola?**

Muito trabalho mesmo. Eu e a diretora orientamos os professores. Nós vemos o que deu certo e o que não deu no Saresp. O que não deu, a gente investe naquilo (as habilidades que deixaram de ser contempladas). Também fazemos simulados para ir acompanhando como os alunos estão, se estão melhorando, e dá pra perceber como estão. Nós duas chamamos cada professor que está com mais dificuldade para orientá-lo como trabalhar. Nos HTPCs, quando não estão muito integradas, nós conversamos. Este ano, os professores das 4<sup>as</sup> séries estavam trabalhando diferente, separados um do outro, cada um dando uma coisa. Aí nós sentamos, conversamos e melhorou bastante. Qualquer época do ano que vemos que há necessidade fazemos isso.

**7) Utilizam dados de avaliações para o trabalho pedagógico? De quais avaliações? Como fazem?**

Utilizamos. Primeiro os professores fazem, no começo do ano, uma avaliação diagnóstica para ver como os alunos estão. A partir daí vemos as necessidades de cada turma e iniciamos o nosso trabalho em cima destas necessidades. Também utilizamos os dados do Saresp de nossa escola. A diretora passa logo no planejamento inicial os índices da escola, sentamos com os professores neste planejamento e depois nos HTPCs e vemos quais habilidades não foram contempladas para trabalharmos em cima disso. Fazemos simulados do Saresp, utilizando questões de avaliações anteriores para ter mais dados. A Diretoria de Ensino passa uma avaliação padronizada semelhante ao Saresp para aplicarmos também e trabalharmos a partir dos dados. Mas esta avaliação ocorre no segundo semestre. Até aí já fizemos um trabalho particular intenso.

**8) Como você relaciona seu trabalho com o da diretora/vice?**

Perfeito, acho que já falei nas questões anteriores.

### ***Entrevista com os professores:***

*As entrevistas foram feitas individualmente com cada professor nos horários em que seus alunos estavam em aula de Educação Física*

**1ª professora:** *professora efetiva, dá aula no 1º ano, possui 24 anos de atuação no magistério e trabalha nesta escola há 8 anos*

#### **1) Como você prepara suas aulas? Há momentos de preparo no coletivo? Se sim, como se dão?**

Preparo tanto individualmente como coletivamente. No individual, a partir da avaliação diagnóstica eu preparo minhas aulas. Eu dou atividades pensando nos diferentes níveis na sala de aula. Então a mesma atividade eu diversifico para eles darem conta. Então eu primeiro penso no que eu tenho na sala e no que eu posso melhorar para eles avançarem nas hipóteses (refere-se às hipóteses de escrita definidas por Emília Ferreiro) deles. Se eles não estiverem melhorando, eu vou em busca de teoria para me auxiliar na prática. Tem então o momento de estudo também. Eu tenho o Ler e Escrever (livros utilizados pelos professores e alunos, fazem parte de um projeto do governo estadual). As outras atividades que eu tenho eu uno ao Ler e Escrever. Tiro as dúvidas com a coordenadora no HTPC porque ela dá um tempo para isso. Não dá tempo de preparar todas as aulas ali, mas a gente troca atividades, experiências e ajuda muito. Às vezes, quando ocorre algum problema, Eu utilizo as aulas de Educação Física e Artes, que são com outros professores, para tirar dificuldades no pedagógico.

#### **2) Quando você tem algum problema em sala de aula, que providências toma? Pede auxílio a alguém? É auxiliado?**

Peço para a coordenação e direção. Problemas de indisciplina vou direto à direção, embora a coordenadora também ajude porque altera na aprendizagem. Eu não tenho medo de falar; elas são fáceis para você chegar, então você vai e fala, temos um bom relacionamento, um vínculo muito forte e a conduta delas me ajudam a resolver problemas. Uma vez tive uma criança com problemas de aprendizagem. Elas

recorreram ao órgão superior (APAE) além de tentarmos auxiliar esta criança aqui. Juntos pudemos ajudar essa criança.

**3) Por que você acha que os pais procuram esta escola?**

Essa escola tem nome e por causa do resultado. É comprovação de resultados: “oh, meu filho vai lá e aprende”. Os pais sabem que aqui a escola é boa, eles prezam por essa vaga, a maioria paga Van para transportar seus filhos. Os pais ajudam muito, as tarefas de casa raramente vêm sem fazer, quando vêm, vêm junto com um bilhete explicando o motivo. Nas reuniões, eles participam. Quando não podem, vêm em outro horário ou mandam bilhete se não puderem.

**4) Existe alguma coisa que te chama atenção nesta escola?**

A direção e a coordenação. A convivência com elas. Você trabalha bastante, tem resultado, não há tensão, há harmonia, você realiza o trabalho, eu gosto. Falo isso porque trabalho em outra escola e não é assim; é tenso, tem muito pressão. Aqui você tem mais liberdade, eu tenho certeza que estou fazendo um bom trabalho, preparo uma aula muito mais tranquila. A diretora, se ela precisa chamar atenção de alguém, ela sabe chamar, chama individualmente e ela consegue o que quer. Ela fala com a gente e não tem quem não faça, ela não manda, ela pede. Como ela vive conversando com a gente, a gente não sabe se ela está chamando atenção ou conversando. Ela fica na cantina, mas sempre vai na sala dos professores, dá uma passada lá. Na hora de ir embora... Ela não faz diferença de ACT ou efetivo.

**5) A organização dessa escola o ajuda a melhorar como professor?**

Ajuda. A reforma ajudou muito, a gente tem mais espaço para trabalhar. Dá para sair para fazer aula de brincadeira, de Artes. Também a orientação delas (referindo-se à coordenadora e diretora), limpeza. Ela mesma (a diretora) ajuda na limpeza durante as férias, limpeza das carteiras... Ela sai da função dela e vai fazer outra.

**6) Que aspectos você acha que contribuem para a boa avaliação da escola?**

O comprometimento dos professores em desenvolver seu trabalho. As dúvidas recorremos à coordenação. Ela (professora coordenadora) sabe de todos os alunos que

têm dificuldades, trabalha em conjunto para melhorar as avaliações, além de pensar no bem-estar das crianças para saírem daqui sabendo.

**7) Utilizam dados de avaliações para o trabalho pedagógico? De quais avaliações? Como fazem?**

Do SARESP mesmo. Primeiro vemos como os alunos foram no ano passado e que habilidades não foram contempladas. Daí vamos trabalhando com os alunos atividades para desenvolver as habilidades. Fazemos simulados, preparados na escola, e vemos como os alunos estão para continuarmos nosso trabalho. Mesmo o 1º ano que não faz SARESP, preparamos um simulado para ver como os alunos estão, aí discutimos em HTPC. É bom pra ter noção de como a minha sala está, a sua, o que você fazer pra sua sala ser assim. A partir desses resultados, há mais discussões. A diretora auxilia nestas discussões, mais a coordenadora.

**8) Você acha que a diretora e/ou a coordenadora influenciam o seu trabalho? Como?**

Influenciam. Elas querem resultados e aprendizagem, mas dão respaldo, elas colaboram. A escola é um todo, então elas participam mesmo.

**9) De que forma você acha que o diretor de escola auxilia, ou não, no desempenho de seu trabalho e de seus alunos?**

No fim, elas (diretora e coordenadora) agem direto com o professor e este que interage com os alunos.

*Após estas questões disse à professora que observei que as carteiras das salas de 1º ano são organizadas em grupos de quatro. Perguntei como isso foi organizado. Ela disse que esta experiência começou no ano passado com as salas de 1º ano vindo para o Estado (até então era 2º ano). Foi decidido em planejamento junto com a direção. Pensamos no que fazer para que as crianças novas pudessem se sentir melhor com seus primeiros contatos com a escola após a Educação Infantil e aí, pensamos em organizar as carteiras assim. Deu certo, mas a diretora deixou livre; se o professor não gosta, fica à vontade, mas é muito produtivo. Já dividimos os alunos nestas carteiras pensando nos níveis de aprendizagem (alunos com hipóteses de escritas*

*próximas, mas não iguais, para que um auxilie o outro a avançar) e alguns problemas de indisciplina. Fica igual ao Infantil, para eles não sentirem muita diferença de uma escola para outra e a interação é excelente, muito boa.*

*2ª professora: professora efetiva, dá aula no 3º ano, possui 20 anos de atuação no magistério e trabalha nesta escola há 4 anos*

**1) Como você prepara suas aulas? Há momentos de preparo no coletivo? Se sim, como se dão?**

A gente no HTPC, a coordenadora, geralmente a cada 15 dias, faz a gente se reunir por grupo de série. A gente combina, vou dar isso, preciso terminar isso. Mesmo quando não tem esse tempo, eu e minha colega conversamos o que vamos dar para aí, depois, a gente, em casa sempre acaba preparando alguma coisa, de acordo com a necessidade. A coordenadora sempre se dispõe para alguma dúvida, orientação.

**2) Quando você tem algum problema em sala de aula, que providências toma? Pede auxílio a alguém? É auxiliado?**

Geralmente eu converso com os pais em reuniões ou mando um bilhetinho para conversar em HTPC. Dependendo do problema, eu peço auxílio para a coordenação, quando não deu resultado com os pais. Daí ela chama, senta comigo e conversa junto. Eu acho que sou auxiliada. O problema maior que tive foi com a aprendizagem de um aluno com dificuldades na fala. A gente indicou que os pais procurassem fono, mas acho que a família não foi atrás. Mesmo assim, o aluno está aprendendo o conteúdo escolar.

**3) Por que você acha que os pais procuram esta escola?**

Um pouco por causa da localização, centro. Mesmo que a criança precise vir de ônibus, não tem que atravessar a rua. E a escola tem o rótulo de forte. O que diferencia um pouco os alunos eu acho que é a questão da família, é presente. E o trabalho da direção, porque a gente tem esse apoio, eles acabam tentando fazer alguma coisa, ajuda. A maneira de trabalhar é igual para a rede toda, então eu acho que o diferencial são os pais.



**4) Existe alguma coisa que te chama atenção nesta escola?**

Eu vejo que a escola está sempre em ordem. Em época de férias é feita uma faxina geral. Você vê tudo em ordem, não tem ventilador quebrado, luz sempre em ordem, as lousas (quadro branco) sempre arrumadas.

**5) A organização dessa escola o ajuda a melhorar como professor?**

Não saberia responder. Pensando nos HTPCs, eu acho que a gente tem um espaço para planejamento, é bom. Mas eu ainda acho que seria importante em todos os HTPCs a gente ter esse momento.

**6) Que aspectos você acha que contribuem para a boa avaliação da escola?**

A direção auxilia os professores, chama os pais, os espaços em HTPC, a participação e o interesse dos pais, que não é 100%, mas boa parte deles participa.

**7) Utilizam dados de avaliações para o trabalho pedagógico? De quais avaliações? Como fazem?**

Do SARESP. Geralmente nos planejamentos, elas passam a situação da escola, vendo onde precisa trabalhar mais. A avaliação própria da escola. No meu ano nós fizemos uma nos moldes do SARESP, mas não tabulamos esses dados. Mas me parece que os 4ºs anos fizeram essa tabulação. Fazemos isso com os colegas de série.

**8) Você acha que a diretora e/ou a coordenadora influenciam o seu trabalho? Como?**

Acho sim. Se eu tenho dúvida, eu posso chegar e elas me auxiliam. São um apoio se eu tiver uma dúvida. Mas no dia-a-dia eu venho, preparo mais independentemente. Mas procuro dar o que me passam em HTPC, nos planejamentos.

**9) De que forma você acha que o diretor de escola auxilia, ou não, no desempenho de seu trabalho e de seus alunos?**

Você não vai chamar o diretor todo dia na sua porta. Quando um problema não resolveu, é diferente o diretor conversar com a mãe, do que você conversar com a mãe. Então eu acho que auxilia.

*3ª professora: professora efetiva do Estado há 6 anos, mas não da escola. Todo ano se inscreve no artigo 22 e é “emprestada” para ficar nesta escola. Tem possibilidades de escolha em outros lugares, mas sempre ficou nesta unidade. Trabalha em outra escola também (rede municipal) em período oposto.*

***Se há possibilidade de escolha de outras escolas para trabalhar, por que você escolhe sempre esta?***

Por vários motivos. Eu gosto daqui. Em termos de organização... eu percebo assim... Ela (a diretora) é muito organizada, correta, justa, as coisas funcionam. Então é difícil ir para outros lugares. A gente tem acesso a ela, é muito boa, ajuda quando preciso.

**1) Como você prepara suas aulas? Há momentos de preparo no coletivo? Se sim, como se dão?**

Tem alguns momentos nos HTPCs que a gente consegue fazer isso. A gente organiza os semanários juntos e quando não dá tempo nos HTPCs, sempre damos um jeito de mostrar o semanário um para o outro para trabalharmos juntos. Na mesma série trabalhamos muito unidas. Todo mundo faz um semanário, a coordenadora cobra. A coordenadora olha os semanários, já viu algumas aulas, olha com frequência. Sempre dá uma devolutiva do que estamos fazendo bem e poderia melhorar ou o que não está adequado. A coordenadora está sempre presente, sempre que pede ela vem. Individualmente também preparo minhas aulas.

**2) Quando você tem algum problema em sala de aula, que providências toma? Pede auxílio a alguém? É auxiliado?**

Na verdade, de indisciplina não há tantos problemas, mas sempre que precisou resolver extraclasse a gente resolveu. Sempre que tenho que mandar bilhete, mostro à direção, porque tudo que se registra é complicado. Sempre há respaldo e resolve. Tive um problema com um aluno que tem catarata; ele vinha com os olhos vermelhos e não usava óculos. Então chamamos a mãe, a diretora orientou, agora ele está usando óculos. Em conversa com a mãe, descobrimos que ele dorme tarde, pois acompanha o pai, pastor, na Igreja. Estava com dificuldades de concentração; conversamos com a mãe para trabalhar em parceria com a escola. Nas primeiras observações que fizemos da dificuldade dele, a diretora se informou sobre o material Ler e Escrever e viu que

tinha uma versão ampliada, adquirindo-a na Diretoria de Ensino. Ela (diretora) está sempre a par de tudo e está pronta, é focada, atenta ao que pode ou não facilitar a vida do aluno.

**3) Por que você acha que os pais procuram esta escola?**

A fala que a gente percebe é que é uma boa escola e preferem pagar um pouco mais do que usar as escolas do bairro próximas de suas casas.

**4) Existe alguma coisa que te chama atenção nesta escola?**

A organização mesmo e o fato da diretora estar sempre presente, você pode contar.

**5) A organização dessa escola o ajuda a melhorar como professor?**

Eu acho que sim. Se você está num lugar que tudo funciona de maneira organizada, o seu trabalho tende a atender esta organização.

**6) Que aspectos você acha que contribuem para a boa avaliação da escola?**

Eu acho que o grupo (professores e gestão) é empenhado, todo mundo trabalha em consonância, é organizado. Isso acaba ajudando, fazendo com que todo mundo trabalhe para a escola continuar nesse ritmo.

**7) Utilizam dados de avaliações para o trabalho pedagógico? De quais avaliações? Como fazem?**

Geralmente tem as reuniões específicas para verificar os dados do SARESP. A coordenadora traz dados anteriores e explica quais habilidades temos que trabalhar, o que não foi contemplado nos anos anteriores, índices que podem ser melhorados. Aí a gente direciona os nossos trabalhos em cima disso.

**8) Você acha que a diretora e/ou a coordenadora influenciam o seu trabalho? Como?**

Acho. Elas mostram diretrizes, caminhos que a gente tem que seguir, as competências que têm que atingir; então influenciam positivamente. A coordenadora no pedagógico e a diretora atende em tudo, faz tudo funcionar redondinho. Conhece aluno por aluno. A gente não precisa ficar explicando toda hora.

**9) De que forma você acha que o diretor de escola auxilia ou não no desempenho de seu trabalho e de seus alunos?**

Auxilia a medida que conhece todos os alunos, todos os caso, todos os aspectos que precisam ser melhorados. A diretora acaba contribuindo positivamente. Se tudo funciona , não tem como não funcionar em nossa sala.