

UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

Cecília Lopes Godinho Rodrigues

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE PIEDADE SOBRE O CURSO DE GESTÃO
EDUCACIONAL DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA UNICAMP
(2005/2007)**

Sorocaba/SP

2010

Cecília Lopes Godinho Rodrigues

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE PIEDADE SOBRE O CURSO DE GESTÃO
EDUCACIONAL DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA UNICAMP
(2005/2007)**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação

Orientador: Professor Doutor Wilson Sandano

Sorocaba/SP

2010

Ficha Catalográfica

R612n Rodrigues, Cecília Lopes Godinho
Estudo sobre a percepção dos gestores das escolas estaduais de Piedade sobre o curso de gestão educacional da Faculdade de Educação da UNICAMP (2005/2007) / Cecília Lopes Godinho Rodrigues. -- Sorocaba, SP, 2010.
163 f.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Sandano
Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Sorocaba, Sorocaba, SP, 2010.

1. Diretores escolares – Piedade(SP). 2. Escolas – Organização e administração. 3. Educação permanente. 4. Educação e Estado. I. Sandano, Wilson, orient. II. Universidade de Sorocaba. III. Título.

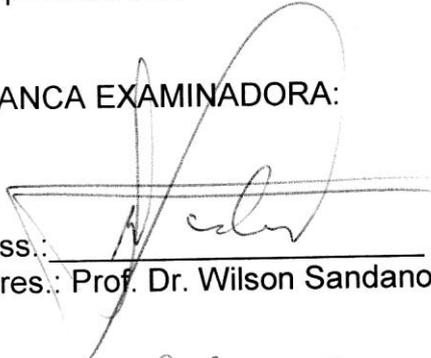
Cecília Lopes Godinho Rodrigues

**ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE PIEDADE SOBRE O CURSO DE GESTÃO
EDUCACIONAL DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA UNICAMP
(2005/2007)**

Dissertação aprovada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre no Programa
de Pós-Graduação em Educação da
Universidade de Sorocaba.

Aprovado em:

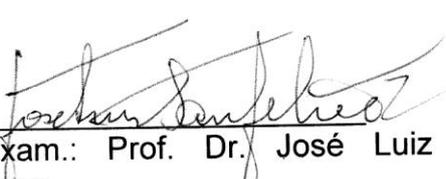
BANCA EXAMINADORA:

Ass.: 

Pres.: Prof. Dr. Wilson Sandano, Uniso

Ass.: 

1º Exam.: Prof. Dr.ª Maria Lucia de Amorim
Soares, Uniso

Ass.: 

2º Exam.: Prof. Dr. José Luiz Sanfelice,
Unicamp

Dedico o sucesso deste estudo aos meus pais, que me deram o bem mais precioso que alguém poderia almejar que é a vida e o exemplo de virtude, os quais merecem todo o meu carinho e respeito eternos, pois tudo o que sou devo a eles!

Aos meus irmãos e ao primo Hugo, eternos companheiros e mãos amigas nos momentos de incerteza.

E em especial aos meus filhos, genro e nora, anjos de luz e razão de ser da minha existência e à querida netinha Beatriz que despertou novos sonhos e apontou novos horizontes para a família, enchendo de paz e reacendendo de muito amor o meu coração!

AGRADECIMENTOS

Neste momento de superação de muitos obstáculos encontrados e de comemoração de mais uma etapa vencida, agradecemos a Deus pela proteção e por nos carregar quando pensávamos nos encontrar só.

Ao Professor Dr. José Luiz Sanfelice por aceitar prontamente o convite de fazer parte desta banca e aos mestres da Universidade de Sorocaba que aprofundaram com sabedoria o nosso conhecimento, nos conduzindo nesta longa caminhada.

Ao Professor Dr. Wilson Sandano pela segurança e tranquilidade que sempre transmitiu em suas orientações; pela paciência, apoio e amparo nos inesperados momentos difíceis e também, pela idêntica energia de que é possuidor para despertar dos estados de letargia...

Aos colegas do Mestrado, funcionários da Uniso, aqueles amigos especiais de todos os momentos, sempre tão próximos, independente da distância, do tempo e das aparentes dificuldades, que nos estendendo as mãos nos momentos difíceis desta jornada e a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste estudo.

Aos alunos André e Kinara, jovens amigos que compartilharam conosco muito cansaço e passaram muitas horas, debruçados sobre os teclados dos computadores.

À amiga Ellen por estar sempre por perto e presente, não medindo esforços em ajudar em todos os sentidos.

À amiga Malu, companheira de muitas batalhas, que iniciaram nos trabalhos do PEC - Formação Universitária pela PUC e continuaram durante as discussões de desenvolvimento deste estudo.

À querida sobrinha Clessa que prontamente contribuiu com a sua importante e maravilhosa corroboração.

Ao primo Hugo e meus irmãos que me acompanharam e apoiaram em todas as horas, desde as mais difíceis até aquelas de descontração e companheirismo.

E, principalmente à querida amiga e eterna Mestre Dr^a Maria Lúcia de Amorim Soares, que sempre se esmerou na arte de incentivar, instigar e despertar conhecimentos; enfim, de efetivamente ensinar!

A gestão escolar é um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.

Heloísa Luck

RESUMO

Este estudo desvela a percepção das gestoras das escolas estaduais de Piedade, por meio de reflexão sobre o conteúdo, os exercícios e a práxis de apropriação dos mesmos, no decorrer do “Curso de Pós-Graduação com Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional” em que participaram, entre novembro de 2005 a março de 2007, quando da sua oferta pelo Governo do Estado e a referida Secretaria, ambos em parceria com a FE-UNICAMP que o desenvolveu. Para tanto, descreveu-se o curso em todas as suas etapas, analisou-se os principais pontos focados e discutidos no mesmo, bem como, revelou-se a ótica dessas profissionais que dele participaram, evidenciado em pesquisa de campo, pela categorização de dois instrumentos de pesquisa, um escrito e outro por entrevista direta e pessoal entre as envolvidas nesse percurso. Este período denotou as inquietações das alunas gestoras participantes no sentido de apreenderem as novas propostas e visões da práxis gestora, despertando-as a se preocuparem com a própria formação continuada, destacando a importância da Gestão Democrática na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico e o envolvimento e a aplicação da educação comunitária na comunidade local. Percorreu-se com elas o caminho da transposição didática em suas escolas, até o ponto de chegada das suas conclusões, sobre o referido curso e a interferência do mesmo e seus fazeres em suas próprias práticas gestoras e respectivas Unidades Escolares. Após reflexões e análises sobre alguns paralelos entre as respostas recolhidas, percebeu-se uma preocupação geral entre as gestoras de atualização profissional, bem como, da consciência da necessidade de formar em serviço seus docentes.

Palavras-chaves: Gestão Democrática. Formação Continuada. Educação Comunitária. Práxis Gestora. Função Gestora. Construção Coletiva.

ABSTRACT

This tractate attend the Piedade's state's schools directors perception, through reflection about the content, the exercises and the praxis of the appropriation, during the "Post graduation in Educational Management Master Lato Sensu" in which they were part, when offered by the State Government and its Bureau, both in partnership with FE-UNICAMP which developed the study. So far, the study was related in all its stages, the substantial matters focused and discussed were analyzed, as well as the point of view of the professionals involved was reveled, made evident in field research by the categorization of two research tools, a written one, and another by direct and personal interview with the professionals involved in this study. This period denoted the directors student's apprehension about the learning of the new proposals and the management praxis point of view, awaking them about the concern of their own development, emphasizing the Democratic Management account in the Political Pedagogical Project common construction and the involvement and the application of the communitarian education in the local community. With them, it was possible to view the way of the didactics transposal in their schools, until theirs conclusions about this study and the study's interference and acts in their own management practice inside their School Units. After reflections and analysis about some parallels between the answers received, it was possible to note a general preoccupation within the professional development directors, as well as the realizing of a need in working development of their teachers.

Keywords: Democratic Management. Development. Communitarian Education. Management Praxis. Management Function. Common Construction.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APAE: Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais.

APM: Associação de Pais e Mestres.

APM/FDE: Convênio entre a Associação de Pais e Mestres e a Fundação de Desenvolvimento Escolar.

ATP: Assistentes Técnico-Pedagógicos.

BM: Banco Mundial

CC/S: Conselho de Classe e Série.

CD: Compact Disc, que em português significa Disco Compacto.

CENP: Coordenadoria das Normas Pedagógicas.

CEETEPS: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

CF: Constituição Federal.

CHATS: eram os ambientes virtuais onde os alunos podiam se comunicar e interagir em tempo real durante o curso.

CONSED: Conselho Nacional de Secretários de Educação.

DOE SP: Diário Oficial do Estado de São Paulo.

DVD: Digital Video Disc, que em português significa Disco Digital de Vídeo.

EAD: Educação à Distância.

EC: Emenda Constitucional.

ECA: Estatuto da Criança e do Adolescente.

EE: Escola Estadual.

ETEC: Escola Técnica Estadual

FE-UNICAMP: Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas.

FUNDAP: Fundação do Desenvolvimento Administrativo Paulista.

FUNDEB: Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação.

HTPC: Hora de Trabalho Pedagógico Coletiva.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IC-UNICAMP: Instituto de Computação da Universidade de Campinas.

IDESP: Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo.

INEP/MEC: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas/Ministério da Educação e Cultura.

Km: Quilômetro.

LDB: Lei de Diretrizes e Bases.

NIED: Núcleo de Informática Aplicada à Educação.

ONG: Organização não Governamental.

PCN: Parâmetros Curriculares Nacionais.

PCP: Professor Coordenador Pedagógico.

PDG G3: Curso de Desenvolvimento Gerencial – G3.

PPGGE: Programa de Pós Graduação em Gestão Educacional.

PPP: Projeto Político Pedagógico.

PROGESTÃO: Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares.

PUC/SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

SAEB: Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Médio.

SAI: Sala Ambiente de Informática.

SARESP: Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.

SEADE: Sistema Estadual de Análise de Dados.

SEE-SP: Secretaria de Estado da Educação do Estado de São Paulo.

TCC: Trabalho de Conclusão de Curso.

TelEduc: Ambiente Virtual do curso Gestão Educacional, onde eram realizadas as suas atividades *on line*.

TESAURO: Listas ou dicionário de palavras, que são agrupadas por temas.

TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação.

UDEMO: Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo.

UNESCO: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
2	ESCLARECIMENTOS CONCEITUAIS	23
2.1	Educação e Escola	23
2.2	Visão Legalista e Função da Escola no Mundo Contemporâneo	25
2.3	Gestão Escolar	26
2.3.1	Gestão Democrática	27
2.4	Formação Continuada	30
2.5	O Município de Piedade	32
3	O CURSO	34
3.1	Cenário da Educação na Época do Curso	34
3.2	Política Educacional da SEE de São Paulo	43
3.3	O curso e as Políticas Públicas	46
3.4	O Curso Propriamente Dito	47
3.5	A Organização do Curso	49
3.5.1	Materiais Didáticos Utilizados no Curso	50
3.5.2	TelEduc	51
3.5.3	Ferramentas dos Coordenadores da EAD	58
3.5.4	Componentes Curriculares e as Práxis Gestoras	58
a)	Gestão Escolar	61
b)	Planejamento e Avaliação	68
c)	Estado, Políticas Públicas e Educação	78
d)	Gestão, Currículo e Cultura	80
e)	Relações de Trabalho e Profissão Docente	85
f)	Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação	92
g)	Escola, Gestão e Cultura	99
h)	O Cotidiano da Escola	102
i)	Gestão Escolar: Abordagem Histórica	109
j)	A Escola e a Educação Comunitária	110
k)	Trabalho de Conclusão de Curso	110

4 PESQUISAS, REFLEXÕES E RESULTADOS	113
4.1 Primeiro Momento da Pesquisa	114
4.2 Segundo Momento da Pesquisa	128
4.3 Resultado do Curso Segundo a Equipe da FE-UNICAMP	132
4.4 Resultado do curso segundo a Coordenadora da CENP/SEE-SP.....	136
4.5 O Curso sob a Ótica dos Gestores Piedadenses	137
4.6 O curso e a Supervisão de Ensino de Piedade	138
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
REFERÊNCIAS	154
APÊNDICE	159
APÊNDICE A – Primeiro Instrumento de Pesquisa	159
APÊNDICE B – Segundo Instrumento de Pesquisa	161

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema, o aprendizado dos profissionais do Município de Piedade, ao frequentar o Curso de Pós-Graduação com Especialização Lato Sensu em “Gestão Educacional”, oferecido aos gestores da rede estadual de ensino da Secretaria de Estado da Educação, pelo Governo do Estado de São Paulo e a referida Secretaria, ambos em parceria com a Faculdade de Educação da UNICAMP onde foi ministrado.

O objetivo deste estudo é fazer uma reflexão sobre o supracitado curso, contemplando o seu conteúdo, os exercícios e práxis de apropriação dos alunos gestores da rede estadual de educação do município de Piedade, durante o seu decorrer, bem como, mostrar os seus resultados sob a ótica desses profissionais.

O curso ocorreu no período compreendido entre novembro de 2005 a março de 2007, movimentando os gestores de toda a rede pública estadual de ensino, em um vai e vem constante aos sábados na Universidade, diariamente com a realização de atividades virtuais *on-line*, suas constantes discussões e comentários em todos os ambientes educacionais.

Apesar de ter sido oferecido a todos os gestores e profissionais que dirigem o ensino em geral, como Dirigentes, Supervisores, Assistentes Técnico Pedagógicos, Diretores e alguns Vice-diretores que se interessaram e puderam preencher as vagas existentes, o seu foco e público alvo principal foi o Diretor de Escola.

O objetivo do curso foi ajudar a alterar a antiga função do diretor de escola, burocrática e administrativa, para a atual função de Gestor Educacional, agora mais abrangente, envolvendo a área pedagógica e comunitária.

A construção do novo perfil do diretor de escola, muito esperado pelo governo do Estado de São Paulo foi de grande importância, agora visto sob outro olhar, o de gestor educacional com funções mais complexas das praticadas até então.

Percebemos então, como condição *“sine qua non”* do governo, treinar e formar seus gestores para atuarem como líderes, de forma mais abrangente e empresarial, do que a administrativa que praticavam, para que atraíssem a comunidade local e acompanhassem também o pedagógico, garantindo a elevação dos índices de aprendizagem esperados pelos governantes.

O então Secretário de Educação Professor Chalita, no início do curso enviou uma carta de boas vindas aos participantes, colocando os gestores como empreendedores sociais, chamando-os para dirigirem e harmonizarem a escola com seu bairro, cidade e mundo. Reproduzimos abaixo trecho da carta:

Caro educador(a)! Bem-vindo à oportunidade de vivenciar algo singular em seu processo de formação contínua. [...] A idéia desse curso específico é **possibilitar aos gestores o contato direto com novas formas de estudar, de aprender, de trocar idéias sobre as tradições e as inovações que giram em torno das atividades de gestão educativa.**

[...] Sabemos que a escola é um mundo vasto, complexo, de caráter coletivo. Um espaço de natureza mutante por onde transitam diariamente milhões de crianças, jovens e adultos que impulsionam e compõem a locomotiva dinâmica do processo ensino-aprendizagem. São educadores, educandos, profissionais das áreas administrativas, pais, voluntários e demais atores sociais que participam, de alguma forma, do dia-a-dia do ambiente escolar.

Nesse contexto, cabe a nós – sociedade, governo e representantes do setor – discutir as melhores formas de instituir uma educação verdadeiramente integrada nesse meio onde impera a diversidade de opiniões, ideologias, crenças, valores, raças, culturas. Da mesma maneira, precisamos propiciar subsídios para associar discurso, teoria e prática pedagógica nas salas de aula, nas orientações, coordenações e supervisões que perfazem o cotidiano das unidades de ensino. Mais do que nunca temos de debater sobre o papel do gestor educacional no comando dessa “nau”, cuja viagem precisa seguir, sempre na direção da propagação de conhecimento. **Um gestor apto a ser um empreendedor social capaz de ser a ponte entre sua escola, a cidade, o bairro e o mundo em que ela está situada.** [...] Lembremos que a escola é o palco onde nascem, crescem e se desenvolvem cidadãos críticos, conscientes, talentosos. **E o educador/gestor assume, nesse sentido, a função de diretor, de organizador desse espetáculo grandioso.**

Temos a expectativa e o desejo sincero de que esse curso faça a diferença na vida de cada um dos seis mil gestores que participarão desse empreendimento. Assim, que essas aulas simbolizem preciosos mapas, Instrumentos raros que apontam os melhores caminhos, rotas e trajetórias. Uma boa viagem a todos! (TELEDUC, 2005, grifos nossos)

As proporções deste curso nos levaram ao interesse de pesquisá-lo um pouco mais a fundo e refletir sobre os seus resultados, entre os gestores escolares do município de Piedade, devido à participação em massa de aproximadamente 6.000 (seis mil) gestores da rede pública de todo o estado de São Paulo e saber se o mesmo atingiu os seus objetivos, de acordo com o proposto e acordado entre governo, SEE¹ e UNICAMP:

¹ Secretaria de Estado da Educação.

- Pensar sobre as múltiplas dimensões das ações que os gestores realizam em suas escolas, considerando serem elas atravessadas por inúmeras demandas institucionais, por inúmeros engajamentos pessoais, sem esquecer que essas ações se voltam à construção de uma escola singular e das pessoas que no interior dela atuam.
- Refletir sobre as possibilidades encontradas pelas pessoas que estão na função de gestores, em lidar cotidianamente com seus sonhos, suas limitações, seus constrangimentos e desassossegos, seus afetos e desafetos com os demais personagens que agem na escola, tendo que fazer-se e refazer-se constantemente, ao mesmo tempo em que faz e refaz a escola que dele espera alguma liderança.
- Ampliar os conhecimentos dos gestores de unidades escolares no que se refere aos múltiplos aspectos envolvidos no planejamento e gestão como processo de construção coletiva, estimulando a realização e o aprofundamento de estudos na perspectiva de uma formação continuada.
- Valorizar a prática profissional concreta dos gestores de unidades escolares e incrementar o intercâmbio de experiências sobre a gestão de projetos sociais, as de âmbito curricular e as relacionadas ao Projeto Político Pedagógico da escola. (TELEDUC, 2005)

Observando os objetivos supracitados e a complexidade da fala do Secretário, acreditamos que, implicitamente, o governo desejaria transformar os diretores da sua rede pública, em gestores educacionais num sentido maior do que administrar burocraticamente, mas, gerir a partir de uma visão mais ampla, socioeducativa e pedagógica, como participantes ativos do processo de ensino-aprendizagem nas suas Unidades Escolares, inclusive, fora dos muros escolares se necessário.

Portanto, inquietou-nos saber a percepção sobre o curso pelos diretores do município de Piedade, se estes se preocupam com a própria formação continuada e se o referido curso trouxe benefícios e/ou avanços nas suas atuações, gerando mudança nas suas práticas.

Pretendemos ao realizar este estudo, partir de reflexões sobre pesquisa realizada entre os participantes piedadenses, desvelando assim, se os seus objetivos foram atingidos, tendo por base a descrição do mesmo e os seus exercícios para darmos maior sustentabilidade às nossas hipóteses.

Este curso trouxe inúmeros dificultadores, que sabemos, existem em qualquer curso à distância, como a falta de proficiência em informática, que provocou a demora na realização e postagem das atividades para o andamento do curso e, o excesso de longas leituras, por este hábito estar adormecido até então entre estes profissionais.

Acreditamos que, independente dos gravames e dos aproximados 1800 (um mil e oitocentos) gestores que receberam apenas certificado de participação neste curso por não atingirem a nota mínima para conclusão da especialização, as escolas estaduais de Piedade ganharam e muito, em termos de gestão escolar, hipóteses estas sobre as quais discorreremos durante o trabalho, num movimento constante de pesquisa e reflexão, inclusive sobre as suas descrições, exercícios realizados e pareceres dos gestores piedadenses.

No item dois tecemos alguns esclarecimentos conceituais sobre vários termos e assuntos usados com frequência no trabalho, partindo da educação, escola, sua função no mundo contemporâneo, a gestão escolar e suas tendências, a importância da formação continuada para os profissionais da área da educação, encerrando com uma breve apresentação do município de Piedade.

Tratamos no terceiro item, o cenário educacional que antecedeu o curso, a política educacional da SEE-SP, a relação do curso com as políticas públicas, seu perfil, origem e ponto de partida, bem como a sua organização com os respectivos componentes curriculares, inclusive, a práxis dos gestores piedadenses.

O momento das pesquisas surge no quarto item, onde apresentamos as entrevistas realizadas entre os participantes do curso, e as reflexões geradas por meio das suas respostas, considerando, o grau de suas apropriações em relação ao curso em questão, evidenciando os seus resultados, segundo a equipe da FE-UNICAMP², da SEE-SP, bem como dos gestores de Piedade e da Supervisão de Ensino atuante em suas Unidades Escolares.

E, para o encerramento apresentamos no quinto item, as considerações finais em relação ao presente estudo.

² Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas.

2 ESCLARECIMENTOS CONCEITUAIS

O Programa de Pós Graduação em Gestão Educacional, com especialização Lato Sensu ministrada na FE-UNICAMP, que foi oferecida pelo Governo e Secretaria da Educação do Estado de São Paulo aos profissionais que ocupam funções diretivas na rede pública estadual de educação, envolveu vários conceitos e áreas relacionadas à educação, levando-nos a fazer alguns esclarecimentos, os quais pontuarão este capítulo.

2.1 Educação e Escola

A educação sempre acompanhou as mudanças dos modos de produção da história da humanidade e para termos uma rápida visão dessas mudanças, Vieira (2002) divide em três momentos as grandes mudanças da educação:

A primeira marcada pela agricultura, pois, “possuir uma grande quantidade de terra era um indicador de riqueza e de poder de uns sobre os outros”. Sendo o domínio das técnicas de agricultura, ou seja, do cultivo de alimentos, um divisor de águas na história da humanidade, quando o homem abandona o hábito nômade e passa a se fixar a terra, surgindo as grandes organizações sociais que deram origem às primeiras civilizações.

A segunda pela revolução industrial, principalmente com o descobrimento da eletricidade, das máquinas a vapor e da mudança da utilização do tempo da natureza, pelo tempo de relógio, levando à soberania do capital, gerado pela compra do trabalho dos operários.

E, a terceira por avanços tecnológicos e informacionais, tão profundos que continuam ocorrendo vertiginosamente, mais rápido que a humanidade pode acompanhar, gerando grandes mudanças na vida pessoal e da sociedade em geral.

A educação é um fenômeno social e, funciona como base estrutural em processos de crise, sendo a primeira a ser atingida e, num segundo momento, também utilizada para provocar as transformações econômicas necessárias a sua estabilidade, por meio do acesso das massas a ela, proporcionando além de conhecimentos, apropriação de cultura.

A escola é um espaço de construção de relações, onde a criança amplia o campo familiar e exercita fora dela a cidadania, integrando-se realmente numa comunidade maior, sem vínculos de parentesco, vivendo em comum e sob as mesmas regras, com pessoas diferentes.

É na escola que o aluno aprende o respeito ao outro, a solidariedade, a socialização e o respeito aos direitos e deveres próprios e do próximo e, posteriormente, continua aplicando esse aprendizado no decorrer da própria vida, sendo ela, ferramenta importante nos processos identitários individuais e coletivos.

Cada escola possui uma identidade própria, com sua história e seu modo de ser dentro da comunidade em que está inserida; infelizmente, em muitas comunidades, a escola ainda é como uma “caixa preta”, pois, os pais não sabem o que se passa nela, nem mesmo acompanham o ensino e a aprendizagem de seus filhos, prática esta que interfere negativamente nos seus rumos e na vida escolar dos seus alunos.

Segundo Paro na segunda videoaula do CD número 1 do curso, a escola deve passar por uma reorganização estrutural, em que diretor, pais, alunos e professores utilizem um caminho que realmente a leve ser um importante instrumento para a construção e a defesa da cidadania, onde o diretor deixa de ser o “herói” e o “vilão” de cada escola e passa a dividir o direito e a responsabilidade de decidir democraticamente com sua equipe, pais e alunos.

Portanto, é muito importante a participação das famílias no cotidiano escolar, no planejamento do ano letivo, nas tomadas de decisão e deliberações conjuntas, pois, para a escola se fazer realmente pública, é imprescindível a criação de mecanismos que a tornem verdadeiramente, democrática e participativa.

2.2 Visão Legalista e Função da Escola no Mundo Contemporâneo

Ao nos referirmos à educação temos de rever constantemente as funções sociais da escola, estudando seus limites e possibilidades, sempre que se fizerem necessárias, não nos mantendo indiferentes em decorrência das mudanças atuais neste mundo globalizado.

O “direito de todos à educação” ficou realmente estabelecido com as mudanças na Constituição de 1988, afirmando que

Art. 205 - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

E, confirmado pela LDB³, o qual também coloca a promoção da educação como um dever do Estado e da família,

Art. 5º - A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (LEI DE DIRETRIZES E BASES, 1996)

E, reafirmado pela Emenda Constitucional de 2000, que coloca a educação como direito social:

Art. 6º - São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (EMENDA CONSTITUCIONAL 26, 2000)

Sendo o papel da educação na sociedade muito importante na/para a consolidação da democracia, em relação aos direitos humanos e a promoção da paz, preparando os alunos para o exercício da cidadania, garantindo-lhes o pleno desenvolvimento da pessoa humana e cidadã, levando-os a um bom atendimento do contexto atual em que vivem e ao bom desempenho do trabalho escolhido.

³ Lei de Diretrizes e Bases nº 9394 publicada em 1996.

Da escola espera-se um novo modo de ensinar e de aprender, bem como, do jovem espera-se não apenas um diploma ou domínio da nova tecnologia, mas, da sua excelência de conhecimento e finalmente, dos educadores a sensibilidade de criar o hábito de repensar a maneira de passar os conhecimentos, de organizar a escola, de utilizar a metodologia de ensino, a didática, de rever o aproveitamento do espaço, atendendo prioritariamente a sua função.

As escolas necessitam de discussões aprofundadas sobre o que nelas se passa, pois, os educadores são os construtores da cultura e da história das escolas em que trabalham. Mesmo sem perceberem, muitas vezes encaram como rotina, as suas ações na sala de aula e na escola, assim como seus alunos e respectiva comunidade, os quais, não fazem idéia da força que têm, ao fazerem valer a sua cidadania.

Atualmente os pais já percebem que o conhecimento é extremamente necessário para enfrentar os problemas do presente e, conseqüentemente, preparar nossos jovens para o futuro, estando mais convencidos de que o conhecimento é muito mais valioso do que os bens materiais.

E, estes já vêm sendo orientados pelas escolas da necessidade de propiciar outras maneiras de conhecimento aos seus filhos, além da Educação Básica que recebem em suas escolas, portanto, muitos alunos já vêm frequentando cursos de informática e língua estrangeira, entre outros, pagos pelos seus genitores.

2.3 Gestão Escolar

Ganzeli (2005, p. 13) aponta que o conceito de Gestão Escolar veio mudando com o passar dos anos, da evolução conceitual de administração, do sentido econômico da capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, e depois, da capacidade administrativa escolar de organizar e coordenar com racionalidade as atividades subalternas.

Hoje, a descentralização do trabalho do gestor é importante para atender as necessidades da escola em moldar-se para não se tornar um corpo estranho em um mundo real, dinâmico, de mudanças vertiginosas, portanto, este tem a difícil missão de contextualizar sua escola no ambiente que a cerca, como também, inserí-la no mundo global.

Na mesma proporção em que as mudanças ocorrem na sociedade, influenciam a escola, que também as sofre, precisando alterar seus conceitos e práticas e, em virtude da sociedade atual controlar mais o Estado, os profissionais da educação tiveram que mudar suas posturas, no sentido de agora, gerirem a educação como um todo, e tudo o que diz respeito a ela, como o ensino, a aprendizagem, as relações comportamentais nas instituições, inclusive, os gastos públicos.

2.3.1 Gestão Democrática

Como vimos nos esclarecimentos acima, ao gestor, não cabe mais se ater a apenas administrar, mas, atuar e criar em conjunto com sua Equipe Gestora⁴, composta pelo seu respectivo vice e professores coordenadores, atuando em coparceria e co-responsabilidade nos direcionamentos pedagógicos a serem desenvolvidos em suas Unidades Escolares, com seus docentes, funcionários, alunos, pais e comunidade local, bem como, no acompanhamento do trabalho pedagógico das mesmas, conjugando os mesmos ideais.

É indubitável a sua importância, como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania e, inquestionável a sua necessidade para construir uma sociedade mais justa, humana e igualitária, e, como fonte de humanização.

⁴ Equipe composta pelo diretor, seu respectivo vice e os dois professores coordenadores responsáveis, um pelo Ensino Fundamental e outro pelo Médio, com a função de proporcionar apoio técnico aos docentes para garantir efetiva aprendizagem discente, trabalhando em parceria na elaboração, desenvolvimento e avaliação da proposta pedagógica, bem como, na coordenação e acompanhamento pedagógico.

Inclusive, de acordo com as citações abaixo, a gestão democrática é prevista e afirmada na Constituição Federal, preconizando-a e reafirmando-a na LDB como democrática na “forma da lei” e, como democrática e participativa, na definição das normas e princípios escolares, com a participação da comunidade local e escolar, na elaboração do Projeto Político Pedagógico e nos Conselhos Escolares.

[...] Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
[...]

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei. [...] (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

[...] Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. [...] (LEI DE DIRETRIZES E BASES 9394, 1996, ATUALIZADA PELA LEI Nº 12.014, 2009)

Atualmente, com as mudanças visíveis no que dizem respeito às práticas educacionais, as escolas tendem a ser mais democráticas e participativas, dando aos seus professores a liberdade de levarem os alunos a construir conhecimentos e mostrarem suas diferenças e, à comunidade de compartilhar as suas decisões e, de participar do acompanhamento educacional e da evolução das nossas crianças e jovens.

Quando os alunos são envolvidos com a escola, são vistos como futuros promissores e, os pais que se preocupam com ela, como futuros colaboradores da educação, e havendo esse real envolvimento, todos se transformam em constructos de uma sociedade mais justa, comprometida com o desenvolvimento educacional do país.

Somente com transparência nos resultados, prestações de contas dos recursos financeiros públicos e notórios, direcionamento conjunto dos rumos escolares, desempenho ético e lisura de postura nas ações é que a atuação escolar é vista por todos com eficiência⁵, eficácia⁶ e efetividade⁷.

⁵ Excelência da maneira ou método utilizado para atingir um objetivo.

⁶ Quando atinge o objetivo proposto.

⁷ Garantia de qualidade com que se atingiu o objetivo proposto.

Havendo compartilhamento de decisões, comprometimento e compromisso em atitudes tomadas, sensibilização coletiva na busca de solução de problemas enfrentados, haverá também, uma trajetória consciente e responsável na formação dos alunos, jamais suscitando dúvidas quanto ao trabalho executado.

Reflexões conjuntas são importantíssimas para reconhecer erros mútuos e criar intervenções para retomadas e/ou mudanças urgentes, com intensa participação e esforços coletivos entre os envolvidos, pois, sempre que faltarem olhares sob todos os prismas, as decisões serão falhas, porque só quem está fora do problema, tende a enxergá-lo totalmente.

Estas atitudes e interações são imprescindíveis nas reuniões de Planejamento Escolar, onde ocorre a construção do PPP⁸, e nas do CC/S⁹, onde devem ser decididos os rumos do ensino-aprendizagem de cada aluno, numa relação de confiança, valorização e respeito mútuo, desde o planejamento até a efetivação de todos os resultados educacionais, eventos culturais e desportivos da respectiva Unidade Escolar.

Um jargão muito usado no meio educacional, diz “toda escola tem a cara do diretor”, porque é a figura do diretor que define a sua identidade e personaliza o sistema de ensino, sendo, de extrema importância a postura profissional da sua equipe de trabalho, bem como, a constância e a coerência dos valores que estes demonstram.

Pela relevância que a escola representa na sociedade, é o conjunto das ações da sua equipe gestora, escolar, alunos, pais e comunidade local, que criam e desenham a cultura específica de cada Unidade Escolar, sendo todos co-responsáveis pela construção da sua história de sucesso ou de fracasso.

Portanto, faz-se necessário que essa equipe atue sempre em harmonia e em consonância com a comunidade na qual está inserida, na busca de soluções e intervenções para a solução de problemas detectados, por meio de reflexões constantes e avaliações conjuntas.

⁸ Projeto Político Pedagógico.

⁹ Conselho de Classe e Série - Conselho de “Classe” para as turmas do Ensino Fundamental do Ciclo I e “Série” para as turmas do Ensino Fundamental do Ciclo II.

2.4 Formação Continuada

As mudanças exigidas pelas reformas educacionais incidem também, como não poderia deixar de ser, na formação continuada dos profissionais da educação, pois, o mundo globalizado exige “aprender a aprender” e continuar aprendendo durante toda a vida profissional, não só para os alunos da educação básica, mas, para todas as pessoas que estão inseridas no mundo do trabalho.

Visto as atualizações da LDB em redação dada pela Lei 12.014, de 2009, temos a afirmação em consonância com a demanda atual do mundo do trabalho, que os sistemas de ensino deverão promover a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes aperfeiçoamento profissional continuado e um período incluído na carga horária de trabalho, reservado aos estudos, planejamento e avaliação.

E, voltando um pouco mais, na Constituição Federal, constatamos que a mesma também, já previa a valorização dos profissionais da educação da rede pública.

[...] Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; [...] (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988 ALTERADA PELA EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 53, 2006)

Há algumas décadas acreditava-se que ao término da graduação, o profissional estaria apto a atuar na sua área para o resto da vida, porém, hoje a realidade é diferente para qualquer profissional, principalmente, da área educacional, inclusive a gestora, que deverá ser consciente da importância de sua formação permanente, continuada e integrada ao seu dia a dia, na escola em que atua.

Portanto, citamos também a LDB que prevê a necessidade da formação continuada em serviço e da referida valorização e plano de carreira, os quais estabelecem respectivamente que:

[...] Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são:

Parágrafo único. A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos:

I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;

II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço; [...] (LEI DE DIRETRIZES E BASES 9394, 1996 ATUALIZADA PELA LEI Nº 12.014, 2009)

O gestor, mais do que qualquer educador, deve primar pela própria atualização, porque aquele que não aprender com prazer, jamais passará seus ensinamentos com o mesmo encantamento aos seus professores, ou estes aos seus alunos, com o mesmo entusiasmo com que aprenderam, devendo, o prazer pelo estudo e pela leitura serem premissas fundamentais e evidentes entre quaisquer educadores.

Revelando o trabalho em equipe, interdisciplinar e as decisões conjuntas, muito importantes, ao desfavorecerem de certa forma a resistência às mudanças e, passando todos a serem vistos como os responsáveis pelo sucesso da aprendizagem nas suas escolas. Como atualmente com a fluidez do mundo globalizado, as verdades deixam de ser verdade com as novas descobertas a cada segundo, as quais geram incertezas e vulnerabilidades na ciência, tecnologia e nos relacionamentos, enfim, na maneira de ensinar, para quê e para quem ensinar, levam o professor/educador a sentir necessidade de mudar sua prática e acompanhar a evolução, que se mostra cada vez, mais galopante.

Nossas crianças e jovens têm a sua disposição uma infinidade de novos letramentos, equipamentos e informações, que chegam sempre de maneira muito agradável e rápida, gerando um conseqüente desinteresse dos alunos pelas aulas convencionais e/ou tradicionais.

Em decorrência disto, o educador em geral deve procurar por incansável atualização, dentro de sua própria autonomia cognitiva, se preparando de maneira contínua e eficaz, e, se porventura estes não se demonstrem favoráveis a essa busca de novos conhecimentos, cabe ainda, à própria equipe gestora capacitá-los nas suas próprias Unidades Escolares, quando das HTPC¹⁰.

¹⁰ A HTPC (Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo) é um espaço oferecido aos educadores, o qual favorece a troca de experiências, a busca de soluções para dirimir as possíveis deficiências de aprendizagem dos alunos e estabelecer possíveis intervenções pedagógicas, dando apoio e suporte aos docentes no dia a dia de trabalho.

Tendo em vista as mudanças perenes do mundo em que vivemos e atuamos, é imprescindível a formação continuada e a reflexão do gestor sobre sua prática, direcionando-a aos interesses, necessidades e realidade da comunidade local, fortalecendo e enriquecendo o seu aprendizado gestor, enquanto formador de formadores das suas equipes gestora e docente.

Bem como, otimizar os espaços escolares e manter um relacionamento harmonioso durante as capacitações em serviço nas HTPC, levando sua equipe docente a adotar novas metodologias educativas e tecnológicas, na busca de um ensino/aprendizagem de qualidade para os seus alunos.

Portanto, estar em formação contínua, permanente e profissional é um desafio nos dias de hoje, principalmente na área de gestão educacional, diretamente envolvida com a aprendizagem e com atribuições que não mais se limitam às questões administrativas, mas também, às pedagógicas, favorecendo o exercício do repensar e criar, sempre disposto a introduzir mudanças no processo educacional por ele gerido.

2.5 O Município de Piedade

Piedade é um dos maiores municípios da região sudeste do Estado de São Paulo, com uma área de 745,52 km² e 53.492 habitantes, sendo que o perímetro urbano ocupa apenas 14,34 km² com 23.537 habitantes e os restantes 714,66 km² correspondem à zona rural com 29.955 habitantes, de acordo com o censo de 2000.

O maior gerador de emprego do município é a agricultura e a principal fonte de renda é o “agronegócio”, em virtude da produção de 117 tipos de produtos hortifrutigranjeiros, de diversos tipos de cogumelos comestíveis, vários criadores de

Nesse espaço também é uma excelente oportunidade para que a formação do professor ocorra em serviço, aliando a teoria à prática, sob a orientação do diretor e do professor-coordenador de forma que o processo de educação continuada ocorra dentro da própria escola, com comprometimento e interesse por parte dos educadores. Devem ser sistematicamente registradas pela equipe de professores e coordenação, com o objetivo de orientar o grupo quanto ao replanejamento e à continuidade do trabalho escolar, e serem realizadas semanalmente, por no mínimo durante duas horas consecutivas e, eventualmente, na Oficina Pedagógica ou num outro espaço educacional, previamente definido, através da utilização de parte ou do total de horas previstas para o mês em curso.

camarão da Malásia pós-larva, inúmeros haras, apíários, estações experimentais, sem contar a pecuária e a existência de algumas indústrias.

Além desses direcionamentos, atualmente a Prefeitura Municipal vem incentivando o turismo, em decorrência da proximidade de apenas 98 km com São Paulo, a capital do Estado, e também, pelo município apresentar clima agradável de montanhas, ter muitas cachoeiras e paisagens lindíssimas.

A rede estadual de ensino do município de Piedade tem dez escolas estaduais, vinculadas à Diretoria Regional de Ensino da Região de Votorantim, com apenas três delas localizadas no perímetro urbano e, sete distribuídas na zona rural do município, perfazendo um total de 5.810 alunos; e segundo os dados correspondentes ao mês de janeiro de 2010, colhidos na referida Diretoria de Ensino, os alunos estão assim distribuídos:

- 201 alunos¹¹ do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental - ciclo I;
- 3.290 alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental - ciclo II;
- 2.117 alunos no Ensino Médio;
- 187 alunos na Educação de Jovens e Adultos (Ensino Fundamental e Médio);
- 15 alunos na Educação Especial;

A Diretoria Regional de Ensino de Votorantim, também supervisiona em Piedade nove escolas particulares, como: APAE¹²; Escola Profissionalizante “Tatoo’s”; “Escola Criativo” com Berçário, Infantil e Ensino Fundamental Ciclo I; “Escola Monteiro Lobato/Anglo” com Educação Básica; “Escola Favo de Mel” com Berçário, Infantil e Ensino Fundamental Ciclo I; “Escola Objetivo” com Educação Básica; “Escola Recanto da Vovó Xanda” do Bairro do Piratuba com Infantil, Creche e Pré Escola; “Creche Projeto Desafio”; e ETEC do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) com Ensino Médio, Profissionalizante, Técnico e Concomitante.

Já a rede pública municipal de ensino abrange dezesseis escolas de Ensino Fundamental do Ciclo I e nove escolas de Educação Infantil.

¹¹ Em decorrência da municipalização do ciclo I do Ensino Fundamental, o município tem apenas duas escolas estaduais com a respectiva modalidade de ensino, o que justifica o pequeno número de alunos apresentados neste ciclo.

¹² Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais.

3 O CURSO

Neste capítulo faremos uma descrição do “Curso de Pós-Graduação Lato Sensu com Especialização em Gestão Educacional”, ministrado na Faculdade de Educação da Universidade de Campinas e, oferecido pelo governo do Estado de São Paulo e Secretaria de Estado da Educação, em parceria com a UNICAMP.

Para tanto, na sequência percorreremos o período do seu início, bem como, do que o antecedeu.

3.1 Cenário da Educação na Época do Curso

O cenário da educação nos primeiros anos da década de 2000 revelava a realidade vivida pelos diretores de escola, que se demonstravam desgastados por enfrentarem muitos problemas e desenvolverem várias tarefas desafiadoras da rotina administrativa, pois, há muito se manifestavam insatisfeitos e, consideravelmente defasados em relação às exigências do mundo globalizado, realidade esta, que culminou no decorrer do ano letivo de 2004.

Nas reuniões de diretores das escolas vinculadas à Diretoria de Ensino da Região de Votorantim, estes se surpreendiam com as novas cobranças pelas quais respondiam, sendo que muitos direcionamentos eram voltados mais para empresas do que para as escolas propriamente ditas, agora vistas sob outros olhares, além do burocrático, que ora, vinham desenvolvendo.

Como toda mudança gera insegurança e receio do novo, esse sentimento de surpresa surgiu como característica comum do novo processo, principalmente, por serem agora chamados de gestores, ou seja, “gestores escolares” ou “gestores educacionais”, com muitas mudanças e cobranças, não sabendo mais o que fazer primeiro, como fazer, porque fazer, entre tantas perguntas que lhes acometiam e, que não queriam se calar; mas, sem alternativa ouviam e tentavam dar conta desse turbilhão de afazeres, que achavam nem serem seus.

Sentiam-se à margem das constantes capacitações que vinham sendo realizadas aos docentes e Professores Coordenadores das suas Unidades Escolares, por meio da Secretaria de Estado da Educação, além do mais, eles nem sequer passavam por treinamentos e capacitações mais aprofundadas.

Muitos sentiam necessidade de participar de cursos de aperfeiçoamento, mas, a maioria deles, se encontrava impossibilitada de arcar com os custos de cursos de especialização e atualização por conta própria, pela falta de recursos financeiros em decorrência dos baixos salários percebidos, muito aquém das suas necessidades de vida. Não bastasse isso tudo, os diretores reclamavam também, da realidade das suas escolas, porque na maioria das vezes trabalhavam com módulo defasado de funcionários, alta rotatividade de professores, grande evasão de alunos e falta de equipamentos.

Os supervisores se desdobravam para orientá-los, mas nem sempre o conseguiam em virtude da enorme burocracia que estes enfrentavam, como, as de ordem pedagógica, financeira e administrativa, comunitárias, inclusive, em relação aos relacionamentos interpessoais.

Em contrapartida, os docentes também se queixavam aos Assistentes Técnico-Pedagógicos durante as capacitações e orientações técnicas, da dificuldade de pôr em prática o aprendido, porque muitos encontravam resistência por parte dos seus diretores, os quais não encontravam significado em tais práticas.

Os desafios realmente eram muitos e o excesso de trabalho constante, levando os diretores a reclamarem que até estavam perdendo a própria identidade, pelo frequente desvio de função e acúmulo delas, que sequer eram suas, fazendo-os sentirem-se inúteis quando iam para casa, após um dia estafante, com a sensação de que nada tinham feito na/pela escola.

Alegavam também que estava difícil o acompanhamento da prática pedagógica nas suas Unidades Escolares, pois, tinham que atuar analogicamente como psicólogos, assistentes sociais, agente de saúde e até mesmo como juiz de “luta livre”, em decorrência da invasão da violência em suas escolas.

Durante as reuniões, desabafavam figurativamente, que muitas vezes se sentiam verdadeiros “bombeiros” por viverem apagando fogo por todos os lados, pois quando combatiam um, já havia outro foco de incêndio se formando em outro local, em relação ao intenso trabalho diversificado que constantemente realizavam fora da sua própria função, inclusive, fora do seu horário e, que infelizmente não tinham como se esquivar.

Um dos inúmeros problemas enfrentados por estes profissionais era a falta de infra-estrutura nas escolas, por exemplo, a maioria delas foi agraciada entre os anos de 1996 e 2000 com a Sala Ambiente de Informática – SAI, recebendo computadores, mas, não verba para a manutenção dos mesmos, que em pouquíssimo tempo ficaram obsoletos e as SAI completamente abandonadas nas escolas.

Além da falta de atualização dos equipamentos, as escolas não possuíam programas educativos e, se até os tinham adquirido com recursos próprios, faltavam professores habilitados para manipulá-los; se conseguiam um técnico voluntário para configurar os computadores, ainda a grande maioria dos professores era leiga em informática e não sabia como manipulá-los.

Se alguns docentes tinham habilidades em informática e conseguiam o funcionamento dos equipamentos, muitas vezes, a escola ainda enfrentava problemas com sinistros de furto, tão comuns na época nas Unidades Escolares, em reflexo ao aumento da marginalidade do mundo atual.

Tal cenário descrito foi vivenciado pelos gestores, gerando um “efeito cascata”, sendo necessária a elaboração e consequente execução de estratégias de repaginação do aparelho educacional para acompanhar as demandas socioeconômicas da atualidade.

Após essas ocorrências impactantes, quando conseguiam refazer-se e até atender a parte burocrática, o tempo já havia decorrido e grande parte da programação escolar passado, ficando em segundo plano o acompanhamento pedagógico, os remetendo novamente à fase inicial.

Quando percorriam e chegavam ao final dessa maratona, a escola já não estava mais no mesmo nível em que se encontrava, pois que, quando paramos nunca nos mantemos no mesmo patamar, e sim, um pouco retrógrados em relação ao que nos encontrávamos na ocasião da parada.

Essa era a rotina dos Diretores de Escola e, em virtude disso, as cobranças dos sindicatos de classe eram muito frequentes, tanto ao governo do Estado de São Paulo, quanto à Secretaria da Educação, reivindicando valorização desses profissionais e melhores condições de trabalho.

Os gestores reclamavam também de grande sobrecarga de trabalho, que por sua vez, acabavam sobrecarregando suas equipes escolares, que além das atividades cotidianas e do trabalho desgastante próprios da função de educadores, ainda tinham que realizar constantes festas e eventos no afã de levantar recursos próprios para pagar funcionários extras pela defasagem do módulo de funcionários de suas escolas ou até para cobrir despesas urgentes cotidianas.

Sem contar a alta rotatividade do corpo docente que ocorria em suas escolas, inclusive em decorrência do último concurso, onde muitos deles se encontravam em licença médica, por adoecer de tristeza e saudades da família ou de estresse por morarem longe, muitos a 500 km ou mais de distância da escola.

Talvez, como resposta do governo, no início do ano de 2005 foi divulgada aos profissionais do quadro do magistério, a notícia de que todos eles poderiam evoluir funcionalmente; além da formação na área de atuação e do tempo de serviço, que teriam a alternativa de melhorarem seus salários com a Evolução Funcional “via não acadêmica”, regulamentada pelo Decreto de número 49.394/05, publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo em 22 de fevereiro de 2005.

Artigo 4º - Consideram-se como componentes do Fator Atualização todos os estágios e cursos de formação complementar e continuada, promovidos por entidades de reconhecida idoneidade e capacidade institucional, de duração igual ou superior a 30 (trinta) horas, realizados pelos integrantes do Quadro do Magistério com o objetivo de ampliação, aprimoramento e extensão dos conhecimentos, no respectivo campo de atuação.

§ 1º - Constituem-se em entidades promotoras dessas atividades: 1.instituições de ensino superior devidamente reconhecidas; 2.órgãos da estrutura básica da Secretaria de Estado da Educação; 3.entidades representativas das Classes do Magistério; 4.instituições públicas estatais; 5.instituições públicas não estatais e entidades particulares, desde que credenciadas pela Secretaria de Estado da Educação.

§ 2º - Para fins de evolução funcional, os cursos de que trata o "caput" deste artigo deverão ser homologados pela Secretaria de Estado da Educação, observados os critérios a serem definidos em instrução complementar. (DECRETO 49.394, 2005; D.O.E SP, 2005)

Esta evolução ocorreria por meio de cursos de especialização, os quais ofereceriam alta pontuação para atingir tal patamar especificado em legislação e, que uma vez atingida, os mesmos subiriam de nível na escala de vencimentos, deixando as suas remunerações mais elevadas.

Logo após, em 22 de março do mesmo ano, foi publicada a Resolução SE 21/05, a qual estabelecia as normas e procedimentos para o atendimento da referida Evolução Funcional não Acadêmica aos integrantes do quadro do magistério público do Estado de São Paulo,

[...] conforme pontuação estabelecida para cada um dos componentes dos fatores Atualização, Aperfeiçoamento e Produção Profissional definidos pela presente resolução, com pontuação dos componentes correspondentes aos Fatores de Atualização, Aperfeiçoamento e Produção Profissional, assim como a validade dos respectivos títulos e da pontuação dos componentes do Fator Atualização e do componente extensão universitária/cultural do Fator Aperfeiçoamento, calculada com base na carga horária indicada no certificado do curso realizado pelo profissional, sendo considerados para fins de pontuação, os cursos do Fator Atualização e do componente extensão universitária/cultural do Fator Aperfeiçoamento quando autorizados e homologados nos termos da legislação que rege a matéria. Esses créditos de cursos de pós-graduação, só poderão ser utilizados uma única vez. Os cursos promovidos por órgãos da Pasta realizados em horário de trabalho do profissional, somente serão considerados para fins de pontuação, quando o respectivo ato de autorização, expedido pela Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas - CENP, assegurar aos concluintes direito à certificação. Quadro II - FATOR APERFEIÇOAMENTO – COMPONENTES – PONTOS – VALIDADE: Pós-graduação em área não específica Doutorado 14,0 aberta; Mestrado 12,0; Pós graduação - Especialização/ (com o mínimo de 360 horas), inclusive MBA 11,0 01/02/98; Aperfeiçoamento (com o mínimo de 180 horas) 9,0; Extensão universitária/cultural De 30 a 59 horas 3,0; De 60 a 89 horas 5,0; Mais de 90 horas 7,0; Créditos de cursos pós-graduação 1,0 por crédito até 8,0. [...] (RES. SE 21, 2005)

No decorrer daquele mesmo ano, a SEE atendendo ao clamor destes profissionais da rede pública estadual, ofereceu vários cursos destinados aos diretores, seus respectivos vice-diretores e aos professores coordenadores de todas as escolas estaduais, todos frequentados em conjunto por esses profissionais, nos pólos de capacitação das Oficinas Pedagógicas das Diretorias Regionais de Ensino, sendo que também, todos foram realizados concomitantemente.

O primeiro deles foi o curso de PROGESTÃO¹³, um Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares, oferecido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação – CONSED, e realizado nos polos das Diretorias de Ensino da SEE do Estado de São Paulo, com a orientação dos próprios Supervisores de Ensino, os quais foram previamente capacitados para tal prática, pela Coordenadoria das Normas Pedagógicas – CENP.

O objetivo geral deste curso era formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública, focada no sucesso dos alunos de Ensino Fundamental e Médio.

Realizado por módulos, seu ponto mais significativo foi a formação e o fortalecimento da equipe gestora de todas as escolas, descobrindo cada um a seu modo, um jeito eficiente de tornar o trabalho mais eficaz; incentivando a realização de reuniões periódicas de reflexões e decisões conjuntas para pontuação de problemas, busca de tarefas, sistematização das atuações e resultados, abrangendo todos os segmentos da escola.

Movimentou toda a equipe de gestores de todas as Unidades Escolares da rede pública de ensino do Estado de São Paulo e, no caso dos diretores do município de Piedade em conjunto com seus vice-diretores e professores coordenadores, que participaram desta capacitação na Oficina Pedagógica da Diretoria de Ensino de Votorantim.

O segundo, chamado de PDG G3¹⁴, foi idealizado pela Casa Civil e realizado pela Fundap¹⁵, oferecido aos funcionários ocupantes de cargos diretivos de várias repartições estaduais, acompanhados dos seus respectivos assessores diretos.

Abrangeu um universo de 7.500 gerentes públicos e teve como objetivo, elevar os padrões de gestão da administração pública do Estado de São Paulo; desenvolver novos padrões de gestão pública; profissionalização e capacitação dos servidores para a mudança de cultura do setor público e, melhoria da prestação dos serviços ao cidadão.

¹³ PROGESTÃO, Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares, um curso de atualização que foi realizado no período de 01/01/2005 a 31/10/2007 e certificado conforme homologação expedida pela portaria CENP de 09/01/2008, publicada no D.O.E. de 11/01/2008, com carga horária de 300hs, realizada pela CENP/SEE e Governo do Estado de São Paulo.

¹⁴ O curso de Desenvolvimento Gerencial – G3, com carga horária de 76 horas, foi realizado no período de 19/09 a 27/10/2005 pela FUNDAP, em parceria com a CASA CIVIL e o Governo do Estado de São Paulo.

¹⁵ Fundação do Desenvolvimento Administrativo Paulista.

Este foi opcional, por adesão e desenvolvido no período de 19 de setembro a 27 de outubro de 2005, com carga horária de 76 horas e orientações ao uso da internet para sanar dúvidas do dia a dia na gestão escolar, não havendo a participação dos Professores Coordenadores, por ser direcionado apenas para a área administrativa das repartições estaduais.

No caso dos diretores do município de Piedade e seus respectivos vice-diretores, os interessados participaram do curso no município de Sorocaba, na Escola Técnica Dr. Fernando Prestes de Albuquerque.

O terceiro, Gestão Escolar e Tecnologias¹⁶ com o tema “Contribuição das Tecnologias de Informação e Comunicação no Projeto de Gestão Escolar da Secretaria da Educação”. Foi oferecido à equipe gestora de todas as escolas da rede pública do Estado de São Paulo e, realizado no Ambiente de Aprendizagem da Rede do Saber dos Polos das Diretorias de Ensino da SEE, em parceria com a PUC/SP¹⁷ e com a MICROSOFT/Brasil.

Consistiu na preparação dos educadores para incorporar as tecnologias ao seu fazer profissional, de modo que os artefatos tecnológicos pudessem agregar valores às atividades escolares, auxiliando na execução de muitos projetos, com o objetivo de adquirir novos conhecimentos e poder incrementar novas formas de trabalho na escola.

Como também, envolver toda a equipe escolar, favorecendo um trabalho coletivo de qualidade, efetivo, eficiente e eficaz, garantindo a inclusão digital e a interação das Tecnologias de Informação e Comunicação no Projeto Político Pedagógico da escola.

No caso dos profissionais da educação estadual do município de Piedade, participaram na Rede do Saber instalada na EE Prof. Daniel Verano, vinculada à Diretoria de Ensino de Votorantim, com as mesmas equipes de gestores participantes da PROGESTÃO, também, sob a égide dos Supervisores de Ensino designados para exercer tal função, que passaram por treinamento na CENP/SEE/PUC-SP.

¹⁶ Gestão Escolar e Tecnologias, um curso de Extensão Cultural (Atualização), com carga horária de 80 horas, realizado entre 01/03/2006 a 30/06/2006, conforme homologação expedida pela Portaria CENP de 05/12/2006, publicada no D.O.E. de 06/12/2006. Este curso foi elaborado e ministrado em sistema de parceria com a MICROSOFT/Brasil, Pontifícia Universidade Católica - PUC/SP e SEE/SP, Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC.

¹⁷ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Após a participação nestes cursos, os diretores de escola já estavam começando a acostumar com a nova nomenclatura “gestores”, que vinham sendo chamados ao invés de diretores, inclusive, em relação a sua equipe de trabalho, também, com a nova terminologia Equipe Gestora.

Em outubro do mesmo ano, ou seja, de 2005, para alegria de muitos diretores, que alimentavam há tempos o desejo de frequentar um curso de pós-graduação e, não o podiam por motivo financeiro, como já citado, fora oferecido o curso chamado Gestão Educacional¹⁸.

Curso este, que trataria de vários temas relacionados a esta área e seria ministrado na Faculdade de Educação da UNICAMP, realizado nos dois polos da UNICAMP, o de Campinas e o do Morumbi em São Paulo, com 25% de atividades presenciais e 75% de atividades à distância, num total de 360 horas.

O diferencial deste curso é que daria ênfase à liderança comunitária, chamando a atenção dos participantes para “O Diretor de Escola como Líder Comunitário e Empreendedor Social”, assunto que ocuparia todo um módulo com trinta horas e a contribuição da ONG¹⁹ Cidade Escola Aprendiz, e do seu fundador o jornalista Gilberto Dimenstein.

Este fato foi publicado no site da SEE no dia 11 de outubro de 2005, quando foi divulgada a inauguração do “Centro de Capacitação Prof. André Franco Montoro”, divulgando também, que a CENP²⁰ abriria vagas para seis mil gestores em efetivo exercício, para o curso de pós-graduação em Gestão Educacional.

Dois dias depois da referida publicação, a SEE divulgou também em seu site, este curso para os profissionais da rede estadual, onde todos poderiam participar de uma videoconferência pela “Rede do Saber” nos polos das respectivas Diretorias Regionais de Ensino, no qual, o Secretário da Educação, Professor Chalita falara sobre o referido curso, que seria direcionado ao diretor de escola, dizendo que:

¹⁸ Gestão Educacional é o primeiro Curso de Especialização Pós-Graduação Lato Sensu, criado pela Deliberação CONSU nº 378/2005 de 29/11/2005, do Conselho Universitário da Universidade de Campinas – UNICAMP e ministrado pela Faculdade de Educação – FE UNICAMP. Este curso ocorreu em parceria com a SEE/Governo do Estado de São Paulo.

¹⁹ Organização não Governamental.

²⁰ Coordenadoria Estadual de Normas Pedagógicas.

“O primeiro passo é gostar do que faz, o segundo é ter entusiasmo. O seguinte é ter instrumentos e estrutura, para que o diretor saiba administrar sua escola com competência, é isso que o Estado está fazendo agora”. [...] Hoje, o diretor já não administra mais uma escola como antigamente. **O burocrata, que ficava resolvendo tudo dentro da sua própria sala, deu lugar ao gestor, que hoje participa ativamente de todos os acontecimentos dentro da sala, no pátio, nos corredores e nos arredores da escola**”. (CHALITA, 2005, grifo nosso)

Na oportunidade, o secretário enfatizou como aprimoramento, a importância da troca de experiências entre os diretores e da quebra de paradigmas, para tornar a escola mais prazerosa.

Ainda na videoconferência, o reitor da UNICAMP, José Tadeu Jorge, destacou o pioneirismo e a experiência inovadora da referida universidade, em parceria com a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, para capacitar os seis mil gestores no primeiro *Lato Sensu* oferecido para a rede pública de ensino.

Também, no dia 13 de outubro foi publicado no site da SEE, um artigo divulgando o curso de Pós-graduação e indicando as vertentes que seriam abordadas no referido curso, com o título “Secretaria de Educação abre o primeiro curso *Lato Sensu* para diretores de escolas estaduais” e manchete “Pós-graduação vai formar seis mil gestores como líderes comunitários e empreendedores sociais”.

Seis mil diretores de escola da rede pública de São Paulo começarão, em novembro, o primeiro curso de pós-graduação oferecido pela Secretaria de Estado da Educação. A formação *latu sensu* **O Diretor de Escola como Líder Comunitário e Empreendedor Social** acontecerá em dois pólos da Unicamp, em Campinas e no Morumbi, com 75% de atividades à distância e 25% de atividades presenciais, fora do horário de trabalho. As duas grandes vertentes do programa vão abordar **as Relações Humanas e as Funções do Gestor**, tendo como foco principal a figura do **líder comunitário e do empreendedor de iniciativas sociais**. Com esta pós-graduação, que teve na sua origem formulações do jornalista Gilberto Dimenstein e do Programa Aprendiz, o gestor terá à disposição ferramentas que o qualificarão ainda mais para lidar com a comunidade e suas necessidades. (DANTAS, 2005, grifos nossos)

3.2 Política Educacional da SEE de São Paulo

Próximo aos anos 2000 e 2004, em meio de muita instabilidade, inúmeras exigências sociais, econômicas e de grande incidência de desemprego, a

sociedade brasileira se atenta para a necessidade de uma educação nacional voltada para o desenvolvimento de valores necessários ao convívio humano. Clamavam ao Governo, que o mesmo proporcionasse uma política educacional prática e contextualizada, direcionando o ensino ao pleno desenvolvimento do educando, preparando-o para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho.

E que atendesse a Constituição Brasileira e a LDB, as quais preconizam a educação como inspirada nos princípios de liberdade, no pluralismo de idéias, de concepções pedagógicas e ideais de solidariedade humana. Que a mesma deveria ser ministrada com equidade, garantindo à criança e ao jovem, o acesso e a permanência na escola, bem como, o oferecimento de oportunidades que permitissem a inclusão dos mesmos, no mundo globalizado da ciência, da cultura, do trabalho e da arte.

Tendo em vista tais colocações e, no afã de buscar o atendimento de tais anseios, o Poder Público implementou medidas na rede pública em todos os níveis da administração pública, visando à transformação do sistema educacional em um conjunto de instituições democráticas, capazes de gerarem a inclusão social e de promoverem a aprendizagem bem sucedida da população escolarizada.

A SEE enfatizou a importância dos princípios educativos, do bom relacionamento e, do diálogo educador entre a equipe gestora, escolar, supervisora e professores coordenadores da oficina pedagógica, nas diversas situações de ensino e aprendizagem dos alunos, administrativas ou em qualquer outro tipo de ação.

Outro ponto também enfatizado foi que as ações educativas só constituem conhecimento pessoal quando correspondem ao resultado final, pois, a aprendizagem não ocorre somente na sala de aula, mas também nos exemplos, portanto é importante a postura do dia a dia dos educadores e o correspondente comprometimento com o ensino para alcançar a eficácia do ensino e os efetivos bons resultados institucionais.

Para tanto, que seria necessário um aperfeiçoamento constante desses profissionais para o aprimoramento das suas práticas escolares e, conseqüente melhora na qualidade da educação e na aprendizagem dos alunos.

Como ferramentas para atingirem esses objetivos, colocariam o Programa de Formação Continuada a todos que atuassem na rede pública estadual, promovendo assim, uma inserção social democrática e realmente participativa, como constava no site da educação²¹.

Por meio dessa aprendizagem constante, a SEE pretende implementar um modelo didático-pedagógico e de gestão educacional capaz de adaptar-se simultaneamente às transformações da sociedade e mesmo influenciar essas transformações. Por essas razões, na medida em que se constitui em um programa de operacionalização macro-política, o Programa de Formação Continuada ganha a mais alta relevância entre as ações da SEE.

O planejamento do Programa de Formação Continuada definirá prioridades e sistemáticas de capacitação, buscando aliar o trabalho de fundamentação teórica com as vivências efetivas da rede, preferencialmente com momentos de implementação e desenvolvimento de atividades no local de trabalho (DANTAS, 2005).

Por sua vez, o sindicato de classe da categoria - UDEMO²² vinha combatendo todos os eventos com finalidade de suprir despesas de obrigação do Estado, por meio de publicação e divulgação do “decálogo do diretor” nos respectivos jornais da categoria e site próprio, desde a época do curso, que ainda hoje permanece publicado, o qual segue em anexo:

Decálogo a ser seguido pelos gestores para a solução dos problemas de infra-estrutura das Escolas Públicas Estaduais

1. Se não houver merendeira na escola, **não será fornecida a merenda;**
2. Se não houver pessoa responsável pela Biblioteca, ela **permanecerá fechada;**
3. Se não houver escriturários e secretário, de acordo com o módulo, **não haverá entrega de documentos na DE;**
4. Se não houver verba para compra de material e manutenção da sala de informática, **o local não será utilizado;**
5. Se não houver recursos para reparos e vazamentos no prédio escolar, **não haverá consertos;**
6. Se não houver recursos para pintura do prédio, **o prédio não será pintado;**
7. Se não houver verba para a contratação de contador para a escola, **não haverá prestação de contas à FDE;**
8. Se não houver verba suficiente para a contratação de funcionários pela CLT, **o dinheiro será devolvido;**
9. Se a mão-de-obra provisória não for qualificada, **será recusada;**
10. Se as festas não tiverem o objetivo de integrar a escola à comunidade, **não serão realizadas.** (JORNAL/SITE DA UDEMO²³, grifos nossos)

²¹ www.educacao.sp.gov.br.

²² Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo.

²³ www.udemo.org.br.

Além da constante publicação deste decálogo, explicava nas reuniões da categoria e eventos de participações sindicais que os gestores eram amparados pela constituição, prevendo que o ensino deveria ser gratuito e público, e que as escolas deveriam ser custeadas pelos cofres públicos.

O sindicato orientava também, que qualquer omissão do Estado, com relação a cada um dos itens do decálogo, deveria ser oficiada às respectivas Diretorias Regionais de Ensino, pelos diretores, a fim de se isentarem de possíveis responsabilidades administrativas.

Alertava inclusive, que os dirigentes escolares associados, não deveriam temer qualquer ameaça de punição por tomarem tais atitudes, pois, receberiam defesa jurídica do Sindicato, bem como, que o mesmo se encarregaria de encaminhar propositura de Ações Civis Públicas contra o Estado, ao Ministério Público, por não cumprirem com suas obrigações, causando prejuízos em relação às suas respectivas Unidades Escolares.

Tais eventos e festas só deveriam ser realizados com finalidades e objetivos únicos, de estreitar os vínculos da escola com os alunos, pais e comunidade local e jamais para levantar recursos para cobrir despesas de responsabilidade do Estado, como consta no item 10 do decálogo citado.

3.3 O curso e as Políticas Públicas

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo ofereceu aos gestores da sua Rede Estadual de Ensino, o Curso de Pós Graduação, *Lato Sensu* com especialização em Gestão Educacional.

Para tanto, firmou parceria com a Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, na certeza de obter adesão em massa, a qual realmente ocorreu, com a participação dos seis mil gestores da rede pública estadual.

Partindo desses pressupostos, queria o governo garantir a atualização da função gestora desses profissionais, se pautando na necessidade premente de

atingirem a pontuação necessária à elevação de nível na tabela de vencimentos, preconizada em legislação recente e anterior à divulgação do curso, efetivando assim, a promessa de Evolução Funcional não Acadêmica? Transparecer atendimento de aumento salarial, tão reivindicado pelos sindicatos da categoria, por meio da referida evolução funcional?

Ou teria o governo, a intenção em convencê-los da necessidade de participarem dessa capacitação de gestores, para atender apenas aos interesses e ideologias dos seus representantes? Independente das proposições do governo, lembramos que na época do curso, o Secretário Professor Chalita era tratado mais como um ídolo, devido à tietagem que sofria pelas diretoras de escola, enquanto que, na gestão da anterior secretária²⁴ ocorria o contrário, visto esta classificar as escolas da rede estadual por cores²⁵, em função do nível de ensino atingido, submetendo-as, bem como, seus respectivos diretores a tal rotulação.

Talvez a intenção fosse tranquilizá-los, por terem consciência de que seus gestores foram obrigados a passarem por capacitação extra e específica, no curso chamado Circuito Gestão²⁶, correspondente ao módulo V²⁷, criado para que os diretores recuperassem o nível de ensino esperado para suas escolas, pela então Secretária.

Atualmente, verificamos por meio da pesquisa empírica, que os gestores consideram que tal prática, ao invés de valorizar os diretores das escolas consideradas boas, inversamente, acabou por prejudicá-los e até mesmo “lesá-los” profissionalmente, pois, estes foram dispensados desse ciclo de estudos por dirigirem escolas de cor verde, consideradas excelentes, não recebendo tais certificados, nem a pontuação equivalente a eles.

²⁴ Professora Rose Neubauer.

²⁵ Neste período, o nível de ensino das escolas era classificado e relacionado com as respectivas cores, da seguinte maneira: cor verde: o nível da escola era excelente e indicava satisfatoriedade; cor amarela: a escola se encontrava num nível de alerta; a cor laranja: significava que a escola se encontrava num nível sofrível e a cor vermelha: correspondia a um nível sofrível, apontando que a escola era considerada péssima. O baixo nível de ensino de grande parte das escolas, foi o disparador do curso Circuito Gestão V: “Uso dos Indicadores Educacionais” no qual os gestores foram chamados para analisar os índices e o significado dos mesmos, na avaliação que o governo estadual de São Paulo realizou sobre o aprendizado e o trabalho nas escolas públicas - o Saesp.

²⁶ O curso Circuito Gestão ocorreu em quatro módulos para todos os diretores de escola.

²⁷ Exceção do curso Circuito Gestão, o módulo V foi uma continuidade apenas para os diretores das escolas classificadas com cores consideradas abaixo do esperado, ou seja, das cores laranja e vermelha. O módulo V tratou do “Uso dos Indicadores Educacionais”.

Posteriormente, numa situação de classificação em concurso de provimento de cargos para admissão efetiva ou mesmo de remoção, ficaram em desvantagem perante os outros diretores que participaram forçosamente desses cursos extras, para corrigir as deficiências de aprendizagem dos alunos das suas escolas, recebendo um certificado a mais do que os colegas considerados bons.

Muitas das atitudes e decisões tomadas por cada equipe governante de partidos políticos diversos, muitas vezes levam os educadores à revolta e insegurança, gerando fragmentações entre os mesmos, os quais veem muitos dos seus esforços jogados à margem e todo o trabalho dedicado e despendido em vão, devido a ideologias governamentais contrárias. No intuito de deixarem gravadas as suas marcas, umas autoritárias, outras afetuosas e carismáticas, enfim, de linhas totalmente opostas.

Por isso mesmo, acreditamos que se a educação fosse perene, como “Política de Estado” e não política de governo, que é temporária e atende aos ideais de cada equipe eleita, com certeza, já teríamos galgado muitos níveis de avanço na tão sonhada qualidade da educação.

3.4 O curso propriamente dito

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu com especialização em “Gestão Educacional” oferecido aos gestores da área da educação da rede pública do Estado de São Paulo foi composto por doze módulos, com carga horária distribuída em duas aulas por disciplina, com duração aproximada de três semanas, cada disciplina ou módulo.

As aulas presenciais por módulo foram realizadas em encontros quinzenais, com quinze horas, divididas em sete horas e meia por sábado. As atividades diárias realizadas *on-line* à distância, num total de 15 (quinze) horas de atividades eram acompanhadas por “Monitores de Turma” responsáveis permanentemente por cada uma delas, sendo também acompanhadas por um ou dois Monitores de Disciplina e um Supervisor.

A carga horária à distância sugeria que cada participante dedicasse no mínimo uma hora diária para a realização das atividades, num total de quinze dias úteis, período este, contendo atividades reflexivas sobre a prática do gestor e definidas de acordo com o projeto do referido Curso de Especialização, dando oportunidade de reinventar suas ações e reconstruir suas práticas.

Participaram desse curso quase que a totalidade dos Diretores de Escola e alguns Vice-diretores da rede pública do Estado de São Paulo, como também, Dirigentes Regionais e Supervisores de Ensino, Assistentes Técnico-Pedagógicos, os quais foram distribuídos entre os dois *campus* da UNICAMP, o de São Paulo e o de Campinas de acordo com a proximidade de acesso de cada participante.

Todos os gestores foram mobilizados numa verdadeira maratona de atividades *on-line* e presenciais, envolvendo toda a comunidade escolar e local, de cada Unidade de Ensino do gestor envolvido, atendendo à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a qual diz ser função do Estado capacitar seus profissionais.

As aulas teóricas, oficinas e atividades complementares do Curso de Gestão Educacional foram desenvolvidas sob a égide de uma equipe de doutores do quadro de docentes da FE-UNICAMP, integrantes da Equipe de Coordenação, assessorados por pesquisadores dos Grupos de Pesquisa e por estudantes do Programa de Pós-Graduação da mesma Instituição, com titulação mínima de mestre.

A Equipe de Coordenação indicou cada Coordenador de Disciplina, o qual, conseqüentemente ficou responsável por todas as atividades presenciais e à distância de cada uma das disciplinas.

Logo no início do curso, os Coordenadores Executivos enviaram uma mensagem de boas vindas, aos alunos gestores participantes do mesmo, demonstrando ciência da enorme responsabilidade que enfrentavam e do desafio de oferecerem a todos, um Curso de Especialização em Gestão Educacional, em nível de pós-graduação com seis mil vagas.

Os coordenadores da UNICAMP afirmaram que o desafio só lhes pareceu possível e aceitável, ao pensarem que, além da oportunidade única em compartilharem os seus saberes, os seus resultados de pesquisa e suas experiências, teriam também, a oportunidade de compartilhar dúvidas, apreensões e incertezas.

Declararam não oferecer propostas mágicas, para solução de problemas que ultrapassavam em muito o universo escolar, mas, que se propunham a refletir, a

estudar, criar, elaborar e discutir um curso de pós-graduação cuja perspectiva estaria assentada na reflexão conjunta e no diálogo com autores de diversas linhas de pensamento e de áreas correlatas à educação.

3.5 A Organização do Curso

O curso de Pós-Graduação com Especialização em Gestão Educacional foi montado num total de doze módulos, mais um destinado à realização do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, não necessariamente seguindo a mesma ordem em todas as turmas, mas, com revezamento entre elas e os docentes da FE – UNICAMP.

A distribuição dos módulos, das disciplinas e das correspondentes Cargas Horárias, ocorreu da seguinte maneira:

Quadro 1 – Módulos, Disciplinas e Carga Horária

Módulos	Disciplina	Carga Horária
M01	Gestão Escolar	30
M02 M03	Planejamento e Avaliação	60
M04	Estado, Políticas Públicas e Educação	30
M05M06	Gestão, Currículo e Cultura	60
M07	Relações de Trabalho e Profissão Docente	30
M08	Tecnologias de Informação e Comunicação	30
M09	Escola, Gestão e Cultura	30
M10	O Cotidiano da Escola	30
M11	Gestão Escolar: Abordagem Histórica	30
M12	A Escola e a Educação Comunitária	30
M00	Trabalho de Conclusão de Curso	30
	Total da Carga Horária	390 horas

Fonte: Ambiente TelEduc

Fig. 1 - Quadro alterado pelo autor

3.5.1 Materiais Didáticos Utilizados no Curso

Para que os módulos fossem ministrados aos alunos gestores foram distribuídos aos mesmos, uma coleção de livros em três volumes, com o título “Estudo, Pensamento e Criação”, os quais serviriam de apoio durante todo o curso, complementados por leituras divididas em dois grupos: obrigatórias e complementares, ambas disponibilizadas no TelEduc²⁸, o qual vem melhor detalhado no próximo subitem deste capítulo.

Também foram encaminhados aos alunos, periodicamente, quatro CDs com aulas virtuais gravadas por professores, para os mesmos assistirem, fornecendo subsídios para poderem realizar as atividades *on-line*, contendo os três primeiros, conteúdos programáticos e o quarto, especificamente direcionado às orientações do TCC²⁹.

Além de todo este material, foi enviado um livro extra, para melhor embasar e dar sustentação ao Módulo 12 “A Escola e a Educação Comunitária”, último módulo a ser estudado neste curso, intitulado “Bairro-Escola: uma nova geografia do aprendizado - a tecnologia da Cidade Escola Aprendiz para integrar escola e comunidade”.

A coleção de livros, como já afirmado, em número de três volumes, trouxe uma coletânea de textos escritos exclusivamente para este programa de pós-graduação, com o adição de alguns artigos já publicados e selecionados pelos organizadores, unicamente para esse fim.

Bittencourt (2005)³⁰ afirmou que a coleção ofereceu uma coletânea de textos com direitos autorais, formatados como livros, substituindo as famosas apostilas e, almejando que eles ocupem lugares especiais nas bibliotecas das escolas, onde mais educadores pudessem lê-los e, que também, pudessem ser os portadores dos domínios do curso, ultrapassando o tempo e o espaço.

O agrupamento dos textos em partes, por disciplina, e a seqüência

²⁸ Ambiente virtual, o principal espaço de realização de atividades *on line* do curso.

²⁹ Trabalho de Conclusão de Curso.

³⁰ Agueda Bernardete Bittencourt é Professora da Faculdade de Educação da UNICAMP.

aleatória das partes, seguem a independência e complementaridade que foram buscadas pela própria organização do Curso de Especialização para a idealização das disciplinas.

Todo o material dos livros foi compilado e preparado como ferramenta de trabalho aos diretores escolares, com o intuito de provocar-lhes discussões, alimentarem e gerarem pensamentos, darem suporte a atividades com o objetivo de recriarem as práticas pedagógicas nas escolas públicas, já com perfil de gestores educacionais.

3.5.2 TelEduc

O TelEduc³¹ foi o principal espaço de estudo do curso, visto ser utilizado diariamente por todos os envolvidos durante as 180 horas à distância, utilizado como um instrumento de apoio a cada módulo ministrado, apresentando um subconjunto de ferramentas que permaneceram à disposição dos usuários, dependendo do momento do curso e da metodologia utilizada por cada formador.

Este ambiente computacional foi desenvolvido pelo IC-UNICAMP³² em parceria com o NIED³³, com o intuito de permitir que os participantes se apropriassem das TIC³⁴, da internet e do ambiente de EAD³⁵ e, interagissem com os formadores e monitores do curso, bem como, com os seus colegas.

A comunicação no TelEduc se deu por meio de recebimento e envio de mensagens, pela participação nos Fóruns de Discussão e *Chats*³⁶, por envio de orientações sobre a realização de atividades e retorno do desenvolvimento das mesmas.

³¹ TelEduc é um *software* livre, chamado *General Public Licence – GNU*, passível de modificação e ou redistribuição, amparada pelos termos da versão 2, publicada na *Free Software Foundation*.

³² Instituto de Computação da Universidade de Campinas.

³³ Núcleo de Informática Aplicada à Educação.

³⁴ Tecnologias de Informação e Comunicação.

³⁵ Educação à Distância.

³⁶ Os Fóruns de Discussão e *Chats* eram ambientes virtuais onde os alunos podiam se comunicar e interagir em tempo real durante o curso e realizar suas atividades diárias, para que participassem com opiniões e atividades sobre as aulas dadas por meio dos CDs distribuídos a todos os alunos e socializassem as suas reflexões sobre as mesmas e sobre as leituras complementares, dando portanto, seus pontos de vista e conversassem à respeito de todos os assuntos tratados nas aulas presenciais ou à distância sobre os módulos do curso.

A diversidade de interações nesse ambiente criou oportunidades para a apropriação mútua de conhecimentos e troca de informações sobre cada disciplina; compartilhamento de idéias decorrentes das atividades desenvolvidas, fortalecendo o processo de implantação das tecnologias nas respectivas práticas dos gestores, com orientações detalhadas passo a passo.

Essas orientações, apesar de serem minuciosamente passadas, ainda ofereciam muitos empecilhos a muitos alunos gestores, que ainda não tinham proficiência em informática, apesar das insistentes capacitações anteriores, oferecidas pela SEE por meio das Diretorias Regionais de Ensino.

Percebe-se que ainda existem muitos analfabetos funcionais digitais entre os gestores, pois, notou-se na época, resistência por parte de alguns deles, que comentavam com os colegas durante as aulas, que atrasavam o envio das atividades, porque o filho que os auxiliava havia viajado e não tinham quem os ajudasse no envio das atividades.

A estrutura do ambiente TelEduc foi exclusiva e minuciosamente planejada para esse curso, trazendo importantes informações e esclarecimentos sobre o seu funcionamento e sobre a utilização das suas ferramentas com os respectivos propósitos de utilização; descreveremos a seguir os procedimentos para utilização do TelEduc.

Esse ambiente utilizava uma gama de ferramentas, as quais podiam estar ou não à disposição dos usuários, dependendo do conteúdo e da metodologia do formador, sendo que cada uma delas apresentava um propósito específico.

A página de entrada no ambiente educativo do curso em andamento, com o título AGENDA³⁷ trazia a programação diária, semanal ou quinzenal de cada período dos módulos estudados, especificando as leituras imprescindíveis, as complementares, bem como, o tipo de atividade a ser desenvolvida, sempre mediante a própria vivência de trabalho realizada pelos alunos gestores, nas próprias escolas.

³⁷ Essa ferramenta AGENDA funcionava como um canal de comunicação direto dos formadores com os alunos; nela eram colocadas todas as informações fornecidas no início de toda aula presencial, contendo informações atualizadas, dicas ou sugestões.

Apresentava um sistema de autenticação de acesso aos alunos, formadores, coordenadores, visitantes e convidados, por meio de *login* de identificação pessoal, seguida pela senha individual, sempre solicitada no momento do acesso, a qual abria a página de entrada do curso.

Esta página era dividida em duas partes, uma à esquerda, onde se encontravam as ferramentas que seriam utilizadas durante o curso e, outra à direita, onde aparecia o conteúdo correspondente à determinada ferramenta selecionada no lado esquerdo.

A dinâmica do curso era dirigida pela coordenação aos cursistas, por meio de mensagens de orientação, onde definiam a organização do mesmo, explicitando minuciosamente as informações sobre a sua metodologia e conteúdo, sempre atualizado de acordo com cada formador.

Assim, muitas vezes surgiam novas ferramentas neste ambiente, as quais eram inseridas e avisadas aos alunos, fazendo com que algumas ficassem em diferentes momentos do curso, visíveis no “menu” à esquerda ou não.

Para facilitar a aprendizagem e aprofundar os assuntos estudados em cada módulo, o ambiente de leitura e discussão, chamado Parada Obrigatória³⁸, apresentava diversos materiais para leitura ao longo do curso, como artigos, revistas, jornais, páginas da web, etc.

Após as leituras e atividades, apresentava uma ferramenta utilizada para editar, criar e gerenciar exercícios com diversidade de questões como, dissertativas, múltipla escolha, verdadeiro ou falso e associação de colunas.

Havia um espaço reservado no ambiente virtual, chamado mural virtual³⁹, utilizado pelos alunos gestores para disponibilizar informações relevantes que achassem necessário postar para o restante do grupo.

Toda produção era individual, mas, com o intuito de oportunizar a socialização e favorecer a potencialização da aprendizagem, partindo do movimento de interação e diálogo que os fóruns viabilizavam, as produções seriam retomadas posteriormente nos encontros presenciais.

³⁸ A Parada Obrigatória era mais uma ferramenta imprescindível, pois, trazia textos reflexivos e temas geradores de discussões entre os participantes, inclusive, sugestões diversas para aprofundamento do assunto em voga.

³⁹ Mural Virtual era um espaço reservado no ambiente virtual para informações relevantes, que os participantes quisessem disponibilizar no contexto do curso.

Para fins de organização pessoal, a equipe da UNICAMP solicitava aos alunos que após realizarem as atividades propostas, que as colocassem nos portfólios individuais e as recolocassem nos respectivos fóruns, mas, que mantivessem sempre uma cópia dos respectivos trabalhos em uma pasta no próprio computador pessoal e que também, organizassem uma pasta com os trabalhos impressos.

Infelizmente, não conseguimos o material na sua íntegra, por motivo de ataque de vírus no computador pessoal, que necessitou ser formatado, perdendo-se a maioria do conteúdo do curso, inclusive, por problemas na impressora nessa época.

Mais uma das diversas ferramentas do curso, o Fórum de Discussão⁴⁰, foi disponibilizado para permanecer aberto, sendo destinado aos alunos para socializações diversas, como passar informes e dúvidas gerais, relacionados à disciplina, acerca do conteúdo em si, os quais eram respondidos pelos Monitores da Disciplina.

Para sanar dúvidas técnicas sobre o ambiente de EAD do TelEduc, ou até mesmo para esclarecer dúvidas administrativas, que eram encaminhadas pelos alunos para a Equipe responsável da Coordenação Geral do Curso, havia o Monitor de Turma para possíveis soluções.

O fórum de discussão também servia para expor as expectativas dos alunos gestores e tinha como objetivo fazer um levantamento das expectativas registradas pelos mesmos, em relação ao curso e também dar oportunidade para que pudessem ler as dos colegas e, comentá-las posteriormente.

Havia um *link* destinado para encontros e bate papos na ferramenta “Agenda”, chamado de Café Virtual⁴¹. Era um espaço destinado para conversa em tempo-real entre os formadores e alunos gestores, ocupado em horários pré-determinados e informados, ou em outros horários, quando do interesse dos alunos, o qual apresentava um sinal de identificação do aluno e sua respectiva presença no sistema *on-line*.

⁴⁰ Fórum de discussão era voltado para discussões dos temas estudados e permitia o acesso a uma página que continha tópicos em discussão num determinado momento do curso.

⁴¹ Café Virtual era um espaço aberto para assuntos alheios ao contexto do curso, como uma “salinha de café” e “bate-papo” ou até mesmo uma “cantina estudantil” muito utilizada nas Instituições de Ensino Superior convencionais, só que virtual, como todo o resto do curso.

Se houvesse novas mensagens recebidas, havia um sistema de correio eletrônico interno ao ambiente, onde os participantes do curso podiam receber e enviar mensagens.

Mais um meio de comunicação existente, era o diário de bordo⁴², um espaço reservado para os participantes registrarem suas experiências ao longo do curso, como dificuldades, dúvidas, anseios e sucessos, proporcionando meios de desencadeamento de processos reflexivos sobre a aprendizagem de cada um.

Podia também, ser utilizada uma ferramenta chamada Portifólio⁴³, criada para o armazenamento de arquivos, endereços da web e textos desenvolvidos e utilizados pelos participantes durante o curso, onde as anotações pessoais podiam ser ou não compartilhadas com os demais, dependendo da escolha de cada um, ou apenas lidas e comentadas pelos colegas autorizados por eles, ou pelos formadores.

Além do *café virtual*, a comunicação podia ocorrer também, por meio do site do curso, disponível somente no decorrer do curso, o qual tinha o objetivo de dirimir as dúvidas dos alunos gestores, as quais eram prontamente respondidas pela Coordenação Geral.

As Equipes Gestora e Docente do curso viabilizavam outros espaços, sempre que podiam ser acrescidos, de acordo com a necessidade de cada disciplina e de cada turma. O seu acompanhamento se dava pela visualização de forma estruturada das mensagens já enviadas, esse espaço também tinha um *link* que permitia que os participantes visualizassem a sua frequência e, a quantidade de vezes dos seus acessos ao ambiente virtual TelEduc e suas ferramentas.

Apesar de, esse ambiente ser bem organizado e explicado, não foram poucas as vezes que encontramos mensagens de alunos gestores completamente perdidos, pedindo socorro e orientações à coordenação do curso; visto, não saberem onde encontrar os espaços adequados a cada atividade.

Portanto, para maior esclarecimento e ajuda, o ambiente apresentava uma relação de perguntas frequentes, realizadas durante o curso com as respectivas respostas esclarecedoras.

⁴² Diário de bordo era um espaço para anotações pessoais, compartilhadas ou não com os demais colegas para registro das experiências realizadas.

⁴³ O Portifólio, uma ferramenta virtual e individual destinada para armazenar as atividades realizadas, com um procedimento opcional de compartilhamento, se aberto para todos, ou se somente com o Formador.

As atividades propostas pelos formadores das diversas disciplinas do curso, que deviam ser realizadas e postadas na sala virtual correspondente, sempre vinham acompanhadas de informação sobre os seus respectivos prazos de entrega.

Estes tinham o objetivo de ajudar os alunos na organização do próprio tempo, para a realização do trabalho solicitado e, também ajudar os monitores, na sistematização das informações que subsidiavam os trabalhos presenciais.

Todo trabalho entregue no prazo previsto, dava direito ao aluno de receber um retorno dos monitores, com comentários de acordo com o critério de cada disciplina, sendo comentados individual ou coletivamente, enquanto outros eram retomados nas aulas presenciais.

Quando as atividades eram entregues com prazo expirado, eram consideradas apenas em termos de presença virtual e de participação nos fóruns de discussão e não do tempo de conexão no ambiente, e, os seus retornos ficavam a critério da Coordenação de Disciplina, de acordo com a sua especificidade.

Novamente destacamos que, apesar de todo o esforço da equipe organizadora do curso, descrevendo muito bem a postagem das atividades, explicando os seus procedimentos passo a passo e, facilitando muito a exploração das suas diversas ferramentas, ainda havia muitos gestores que não conseguiam postá-las no ambiente virtual, evidenciando não demonstrar nenhuma proficiência em informática.

Na sequência, citamos uma das orientações da coordenação do curso para o acesso aos *links* e, do ensinamento de como navegar no ambiente virtual chamado “Atividades”, onde podemos conferir as suas funcionalidades e a maneira como eram passadas:

Para ver o conteúdo de uma pasta Clicar no título da pasta desejada.

Será aberta uma tela exibindo o conteúdo daquela pasta (com suas pastas e títulos de atividades ou só títulos de atividades). O ícone *Raiz* apresenta informações a respeito do nível que está sendo exibido. Se estiver em uma sub-pasta e quiser retomar à tela **Atividades - Pasta < título da pasta>** clicar na opção **Pasta < título da pasta>**. Para retomar à tela **Atividades** no diretório **Raiz** clicar na opção *Raiz* ou na opção *Atividades*.

Para ver o conteúdo de um título de atividade Clicar no título de atividade desejado. Será aberta uma janela com todas as informações a respeito daquela atividade: título, data e horário de criação, comentários, arquivos anexados (quando existentes).

Se estiver em uma sub-pasta e quiser retomar à tela **Atividades - Pasta < título da pasta>** clicar na opção *Pasta < título da pasta>*.

Para retomar à tela **Atividades** no diretório **Raiz** clicar na opção *Raiz* ou na opção *Atividades*. (TELEDUC)

No início do curso, a equipe postava várias mensagens aos alunos gestores, sempre com o intuito de deixar mais fácil a navegação nos ambientes virtuais, em relação à busca de solução de problemas e à maior familiarização com o referido ambiente:

[...] Inicialmente, observe a estrutura de sua sala virtual. Identifique os menus à esquerda, clique sobre cada um deles e veja como se modificam o cabeçalho superior e o conteúdo da janela à direita. Note que algumas ferramentas estão com asterisco na frente. Isso significa que ali tem novidades para você.

Durante todo o curso você terá a presença de um **Monitor de Turma**. [...] Em relação às disciplinas, cada disciplina será acompanhada pelos **Monitores de Disciplina**, responsáveis por responderem às dúvidas sobre o conteúdo em si e às atividades propostas. (TELEDUC, grifos nossos)

Muitas propostas de atividades eram disponibilizadas durante o curso para serem realizadas e publicadas num determinado espaço virtual, umas no portfólio individual e outras no portfólio de grupos. Algumas traziam o modelo de documento a ser trabalhado, mas, quando não faziam referência a nenhum padrão específico, a atividade deveria ser anexada, utilizando-se o Formulário Padrão⁴⁴.

Cada formador de disciplina especificava a formatação que esperava que os alunos gestores seguissem para padronizar a apresentação dos trabalhos, mas, no caso deste não deixar maiores informações, todos os trabalhos deveriam seguir a uma formatação padrão, que deveria ser seguida durante o decorrer do referido curso, para o cumprimento de todas as atividades.

A avaliação trazia uma listagem apontando os alunos gestores que participaram em fóruns obrigatórios, os que participaram das atividades propostas, permitindo um melhor gerenciamento, tanto da equipe organizadora, quanto do próprio aluno, mostrando quem participou ou não, das atividades no espaço virtual.

Este Curso de Especialização na modalidade Lato Sensu apresentou muito rigor na sua forma de avaliação pelos profissionais da FE–UNICAMP. Foram estabelecidos os seguintes conceitos para as respectivas avaliações, assim especificados: A= Excelente; B= Bom; C= Regular; D = *Reprovação* por conceito; E= *Reprovação* por falta; S= Aprovação por atividades programadas.

⁴⁴ Formulário Padrão era um tipo de formulário que padronizava todas as atividades, deixando-as com as formatações todas padronizadas e armazenadas dentro do Material de apoio.

A frequência mínima exigida foi de 85% das atividades e para a emissão de certificado de conclusão do curso, o interessado deveria ter coeficiente de rendimento igual ou superior a C (Regular), caso contrário, o cursista receberia apenas um certificado de participação no referido curso.

3.5.3 Ferramentas dos Coordenadores da EAD

Os coordenadores e formadores do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu, com Especialização em Gestão Educacional possuíam ferramentas exclusivas para facilitar, sistematizar e acompanhar o trabalho de gerenciamento e desenvolvimento dos participantes do curso.

Uma delas, o *Intermap*⁴⁵, que permitia a visualização pelos formadores, da interação dos participantes, facilitando o acompanhamento do curso em relação à utilização das ferramentas pelos mesmos, como nos fóruns de discussão, correio e bate-papos.

Outro ambiente, que se chamava administração⁴⁶, disponibilizava várias funcionalidades como: visualizar e alterar dados e o cronograma do curso; escolher e destacar ferramentas do curso; inscrever alunos e formadores; gerenciar inscrições, alunos e formadores; alterar a nomenclatura do coordenador e, enviar senha.

3.5.4 Componentes Curriculares e as Práxis Gestoras

Os componentes curriculares escolares trabalhados no módulo Gestão Escolar foram sete, como: Arte, Ciências, Educação Física, Geografia, História, Matemática e Língua Portuguesa, incluindo alfabetização e letramento. Desses sete

⁴⁵ Intermap, uma ferramenta de mapeamento do ambiente de gerenciamento dos formadores, para acompanhar a participação dos alunos gestores, nos espaços de interação e socialização de atividades do curso.

⁴⁶ Ambiente de gerenciamento das ferramentas do curso, de alteração de dados do mesmo e dos seus participantes.

componentes, quatro deles foram diferentes para cada turma, sendo trabalhados presencialmente e, os outros três foram trabalhados apenas em vídeo-aulas, com apoio nos textos disponíveis na coleção Estudo, Pensamento e Criação e/ou disponíveis no TelEduc.

A equipe docente da FE-UNICAMNP trabalhou os componentes curriculares da rede pública estadual de ensino, partindo de suas respectivas IDEIAS-CHAVE, as quais, deixaram de antemão selecionadas e delimitadas:

Quadro 2 – Ideias-Chave dos Componentes Curriculares

Componentes Curriculares	IDEIAS-CHAVE DOS COMPONENTES CURRICULARES
ARTE	<ul style="list-style-type: none"> • Produção cultural • Linguagem • Significação • Concreticidade • Pluralidade/Singularidade • Regra/Transgressão • Inteligível/Sensível
CIÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ciência como atividade humana • Ambiente em transformação, interação, integração e equilíbrio dinâmico • Universalidade das transformações e uniformidade dos processos no ambiente terrestre • Indissociabilidade entre os mundos natural e humanizado • Problematização dos conteúdos e formulação de hipóteses • Incorporação dos universos físico, sócia), cultural e psicológico do aluno • Estímulo ao desenvolvimento do pensamento crítico e divergente
EDUCAÇÃO FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> • Educação do corpo na sociedade e na escola • Abordagens para o ensino da educação física na escola • Corpo, expressão e linguagem • Temas da cultura corporal
GEOGRAFIA	<ul style="list-style-type: none"> • Identidades sociais • Mapa • Lugar • Trabalho • Raciocínio por escala
HISTORIA	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade • Representação • Documento • Tempo • Memória • Cultura
MATEMÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento e linguagem matemática • Saber pensar/saber fazer • Atividade de ensino • Número, forma e variável • Desenvolvimento conceitual
LÍNGUA PORTUGUESA	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvendo a Alfabetização na perspectiva do Letramento • Promovendo a autoria nas práticas sociais de leitura e escrita • Superando a dicotomia teoria - prática: o trabalho coletivo na escola • Considerando a dimensão afetiva na prática pedagógica • Enfrentando os desafios do processo ensino - aprendizagem

Fonte: Ambiente TelEduc

Fig. 1 - Quadro elaborado pelo autor

Partindo de comandas claras, a equipe da FE-UNICAMP estabelecia as atividades a serem realizadas, como por exemplo, assistir à vídeo-aula sobre Gestão Escolar no CD 1 do professor Pedro Ganzeli, sobre o tema “Organização e Conteúdo” e após, proceder à leitura de dois textos "Administração e participação: reflexões para a educação"⁴⁷ e "Que é administração escolar?"⁴⁸, ambos textos disponíveis em MATERIAL DE APOIO, *link* constante do ambiente TelEduc.

Após atender às orientações, primeiro com indicações de leituras obrigatórias e complementares, legislações pertinentes de acordo com os componentes curriculares, Unidades de Ensino e respectivos temas propostos. Os alunos gestores deveriam responder as questões e postá-las nos locais especificados, como Fórum de Discussão ou Portifólio Individual, com respectivas denominações, respeitando os correspondentes prazos estipulados para a realização das mesmas.

Antes da realização das atividades eram enviadas orientações em relação aos títulos, os quais não podiam conter acentuação, cedilha e/ou caracteres especiais, e se na postagem, estas deveriam ser associadas ou não ao item à avaliação e se deveriam ser anexadas totalmente compartilhadas ou não, sendo a baixa da entrega da atividade, feita pelo fórum, o qual traria a definição da avaliação das mesmas.

A equipe da FE-UNICAMP solicitava aos alunos gestores que após procederem as leituras, lessem atentamente também os depoimentos de diretores e imagens anexados, para análise e realização das atividades propostas. Muitas delas com o objetivo de contribuir com subsídios aos debates realizados e para elaboração de textos síntese, as quais iriam contribuir para a produção dos respectivos Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC ao final do Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, sendo que os mesmos seriam objeto de análise para a equipe de professores que ministrava o curso, responsáveis pela disciplina em questão.

Após debates e fundamentações teóricas das aulas presenciais, das vídeo-aulas e leitura dos textos e estudos realizados na disciplina, os alunos gestores deveriam discorrer sobre os mesmos, evidenciando os seus pareceres e opiniões

⁴⁷ MOTTA, Fernando C. Prestes. In Educação e Pesquisa, vol. 29 n^a 2, São Paulo jul/dez, 2003.

⁴⁸ TEIXEIRA, Anísio. In Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, 1961. p. 84-89.

sobre as especificidades em questão, direcionando-as à possíveis soluções individuais.

Na sequência daremos uma visão dos doze módulos trabalhados pelos alunos gestores, evidenciando as suas especificidades:

a) Gestão Escolar

O módulo de Gestão Escolar, composto por trinta horas, foi estudado e muito refletido por parte dos alunos gestores à luz da legislação pertinente, principalmente sobre as funções específicas da administração educacional, permitindo-nos mostrar uma breve visão do seu conteúdo, baseando-nos em atividades realizadas pelos alunos gestores.

Sobre a questão do direito público subjetivo à educação, os gestores lembraram a necessidade de iniciarmos a construção da autonomia, implementando e consolidando colegiados e ações no âmbito escolar.

Deixaram transparecer nitidamente em seus apontamentos, acreditarem que o direito à educação não se reduz ao direito do indivíduo em cursar o Ensino Fundamental com o objetivo de alcançar melhores oportunidades de emprego e contribuir para o desenvolvimento econômico da nação.

Acreditam que o sistema educacional deve oferecer e proporcionar oportunidades e condições para o desenvolvimento pleno nas diferentes dimensões das capacidades individuais, não se limitando às exigências do mercado de trabalho, em virtude do ser humano ser fonte inesgotável de crescimento e expansão física, intelectual, espiritual, moral, criativa e social.

Colocam o papel do gestor como fundamental perante a triste realidade, onde a família, a escola, o Poder Público e a sociedade buscam culpados pela exclusão de grande parte da população, em cada ponto do nosso país, apesar da garantia constitucional do acesso a educação pública gratuita; quer pela evasão, quer pela péssima qualidade de ensino desenvolvida. Portanto, estes apontam como principais causas da problemática, a ação ineficiente dos Conselhos Tutelares e a omissão e o

comodismo das famílias, que devido à má interpretação do ECA⁴⁹, sentem-se temerosas em receber repreensão do Juizado da Infância e Juventude, ao tomar atitudes mais firmes com os filhos, alegando não ter mais poder sobre os mesmos.

Os gestores veem além da falta de comprometimento do Conselho Tutelar, a preocupação com a violência que vem adentrando o espaço escolar, intimidando e tolhendo a realização das suas funções, visto a omissão das famílias em relação à conduta dos seus filhos, transferindo as suas competências para a escola.

A seguir ilustraremos o perfil da família atual, que nos chamou a atenção, por ilustrar muito bem, ao nosso ver a realidade dos alunos das nossas escolas, elaborado por um aluno gestor da Diretoria de Ensino da Região de Votorantim, frequente na turma 119 do polo de Campinas.

[...] as famílias hoje têm diferentes constituições. Aquela organização de família que estávamos acostumados não existe mais. É com este novo modelo de família que precisamos aprender a trabalhar, pois ela foi substituída, mas continua sendo sim um núcleo afetivo, socioeconômico, cultural, funcional, onde convivem filhos, meios-filhos, filhos postigos, pais tradicionais, separados, recasados, a nova companheira do pai/ o novo companheiro da mãe, enfim muitas vezes acontece de tudo em uma só família.

[...] Muitas vezes nós os adultos da relação, acabamos contribuindo ainda mais para esta confusão, que para ele nem é tão complicado, pois é esta a vida que ele conhece. O grande desafio é aprender a lidar com esta situação. Penso que o mais importante é trazer estas questões para discussão. (ALUNA GESTORA)

Ganzelli (2005) afirma que "a escola é influenciada por forças externas e internas a seus muros", portanto, precisamos decidir deixar claro o que queremos e, ouvir o grupo para chegar num consenso coletivo.

Todos devem ter a consciência de que são responsáveis pela formação e transformação dos alunos, não se prendendo aos portões da escola, mas, por todo o espaço comunitário e social, procurando ouvir mais, procurando criar espaços mais prazerosos, firmando parcerias para dar um atendimento melhor e atrair os alunos e as famílias para a escola, bem como, garantindo a permanência com sucesso dos alunos na escola.

Muito importante é o aproveitamento de todas as oportunidades de aprendizagem possíveis, num convívio mais democrático, fazendo dos alunos e da

⁴⁹ Estatuto da Criança e do Adolescente.

comunidade sujeitos da ação, pois, somente enquanto sujeitos, sentem-se responsáveis e parceiros, lutando pelo bem comum, e sabedores de que a escola é de todos.

A gestão escolar é um trabalho complexo, onde além das quatro competências que lhe são peculiares, como, econômica, pedagógica, política e cultural, o gestor ainda tem que administrar outros problemas, que muitas vezes lhes fogem da função, os quais são peculiares ao cargo.

Portanto, acreditamos que é preciso agir com responsabilidade e buscar a construção de uma autonomia responsável, envolvendo mais os colegiados, os alunos, suas famílias, a comunidade em geral nas ações da escola e soluções dos seus problemas, pois, unindo esforços, efetivando uma gestão realmente democrática e participativa é que vamos atingir os objetivos de uma formação plena do cidadão, além da mera formação educacional.

Segundo Ganzelli (2005) "entender o significado da escola e suas relações no sistema educacional, bem como com a sociedade, tornou-se uma exigência imprescindível para garantir um planejamento realmente participativo".

Partindo-se do pressuposto de Ganzeli, urge que o gestor procure integrar e orientar mais as famílias, ajudando-as a resgatar a história da sua cultura e a sua função perante seus filhos, trazendo-as para refletir, planejar e concretizar em conjunto, as ações educacionais, para realmente cumprir a sua principal função na escola, que é a de transmitir e reconstruir conhecimentos.

Apesar dos gestores das atuais Instituições Educacionais tentarem buscar a Gestão Democrática e Participativa, ainda enfrentam muitas barreiras em relação à efetiva participação da família, sendo a sua falta, a causa geradora das duas problemáticas explanadas (ação ineficiente dos Conselhos Tutelares e a omissão das famílias), como também, da maioria dos problemas que enfrentamos junto ao nosso alunado.

Portanto, os gestores devem articular as ações e coligar efetivamente os colegiados existentes, para enfrentar com eficácia as situações ou problemáticas de rotina e/ou inesperadas das escolas, procurando o atual gestor, alternativas de envolver a comunidade em geral, os pais, professores, alunos, funcionários, a igreja, enfim, todos que têm o papel de educar, buscando uma convivência mais saudável.

A escola está passando por muitas transformações, pois, ela reflete toda mudança que ocorre na sociedade, sendo comparada a uma via de mão dupla, por

isso é de grande importância, que os gestores invistam no trabalho com a comunidade, exercendo os seus papéis de líderes, através de sua equipe escolar, formando órgãos colegiados⁵⁰ como a APM⁵¹, o Conselho de Escola⁵² e o Grêmio Estudantil⁵³. Perenes parceiros, que compartilham decisões, desde a aplicação de verbas recebidas, buscando a melhoria da qualidade de ensino, até o desenvolvimento de campanhas de conservação do prédio, enfim, tudo o que é de interesse da comunidade, ou seja, buscar um ambiente saudável para que seus filhos se tornem pessoas melhores.

Assim, o gestor deve sempre buscar nos seus respectivos colegiados, o apoio necessário para promover ações e decidir sobre os projetos que deverão ser desenvolvidos, que de acordo com Ganzelli (2005),

[...] um projeto político pedagógico construído com a participação de todos os envolvidos na unidade escolar incorpora os diferentes significados ali presentes, torna-se relevante para todos, possibilitando o comprometimento coletivo e democrático em sua concretização.

Cabe portanto, aos gestores procurar vencer os obstáculos, através de uma gestão participativa, não se desviando dos princípios básicos do ser humano como solidariedade, justiça, respeito à identidade de cada um e, principalmente, reconhecendo o papel da escola na sociedade atual, que segundo Sander (1995)

[...] os protagonistas de uma construção de administração relevante adotam uma orientação essencialmente cultural e pautam sua ação pela pertinência e significância dos fatos administrativos para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos cidadãos que participam do sistema educacional e da sociedade como um todo.

⁵⁰ São órgãos coletivos, consultivos e fiscalizadores, que atuam nas questões técnicas, pedagógicas, administrativas e financeiras da unidade escolar. Como todo órgão coletivo, adota a gestão participativa e democrática da escola, na tomada de decisão consensual, visando à melhoria da qualidade do ensino.

⁵¹ Associação de Pais e Mestres – É uma instituição auxiliar às atividades da escola, formada por pais, professores e funcionários, que tem como objetivo auxiliar a direção escolar na promoção das atividades administrativas, pedagógicas e sociais da escola, bem como, arrecadar recursos para complementar os gastos com o ensino, a educação e a cultura.

⁵² Órgão colegiado que tem como objetivo promover a participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, visando assegurar a qualidade do trabalho escolar em termos administrativos, financeiros e pedagógicos.

⁵³ É a organização formada pelos estudantes na escola, representando os seus interesses, permitindo que os alunos discutam, criem e fortaleçam inúmeras possibilidades de ação tanto no próprio ambiente escolar como na comunidade. É também um importante espaço de aprendizagem, cidadania, convivência, responsabilidade e luta pelos seus direitos.

Apesar das escolas contarem com Conselho de Escola, nem todas os têm realmente participativos, inclusive com grêmios estudantis atuantes e desenvolvimento de projetos envolvendo adolescentes.

Apesar do curso não focar o projeto do governo “Programa Escola da Família”, cabe lembrar que o mesmo contribuiu e tem contribuído com muitas escolas para levar os jovens a deixarem as ruas, se envolvendo em projetos sociais e aprendendo ofícios direcionados à geração de renda.

Mas, do ponto de vista dos gestores este programa tem sido um sério problema, visto estes não usufruírem de descanso nem aos finais de semana, trabalhando de segunda a segunda, que além do trabalho desgastante que executam, ainda deixam o convívio do lar e seus familiares aos sábados e domingos, para acompanhar o referido programa.

A construção de uma gestão participativa implica na presença constante e intensa dos diferentes segmentos sociais, participando da tomada de decisões, da articulação de interesses, da busca de parcerias, procurando através dessa cumplicidade desenvolver a autonomia da escola.

O gestor, em seu papel de articulador, deve procurar a cooperação dos pais, de tal forma que eles se sintam comprometidos com a educação dos seus filhos e com a escola de um modo geral, buscando alternativas de ações, a partir de um trabalho coletivo, pois, a educação não se baseia apenas na escola, mas nas experiências trazidas pelo educando adquiridas no convívio com os seus pais e sua comunidade.

A busca de tornar realidade um modelo de escola almejado pela comunidade escolar, tem sido uma tarefa árdua para os gestores, pois, apesar da legislação prever a responsabilidade social da sua promoção, não estabelece os deveres da família, como mostra o artigo 205 da Constituição Federal do Brasil, confirmado pelo seu Art. 211, estabelecendo a responsabilidade governamental para cada modalidade de ensino.

Art. 205 - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. [...]

Art. 211 - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

§ 1º A União organizará o sistema federal de ensino e dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria

educacional, função redistributiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade de ensino, mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

§ 2º Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.

§ 3º Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio.

§ 4º Na organização de seus sistemas de ensino, os Estados e Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

A educação é colocada como direito universal, dever do Estado em colaboração com a sociedade, significando que cada um deve fazer a sua parte. Mas, como evidenciamos na citação acima, a Constituição Federal apenas especifica a responsabilidade pública, não estabelecendo em momento algum a responsabilidade da família, o que seria imprescindível, porque na prática isso nem sempre ocorre, em virtude do descaso de algumas famílias que não dão apoio nem o suporte necessário aos filhos, muito menos o valor devido à escola, não se preocupando com o acompanhamento escolar dos seus filhos.

Urge, portanto, conscientizar os pais a respeito da importância do diálogo permanente com os filhos, desde a conservação do patrimônio público até o tratamento social adequado entre as pessoas, definindo o comportamento natural do aluno e a vida comunitária da escola.

A partir do momento que pais e alunos sentirem que a escola é verdadeiramente sua e, que a participação da comunidade é também um fator imprescindível para um ensino de qualidade, poderemos pensar em uma escola que atenda o que realmente se espera dela.

Os gestores também apontaram como necessidade, o estudo sobre temas pertinentes à Educação de Jovens e Adultos, pois, lembraram que em dado momento, estes foram excluídos na maioria das Unidades Escolares, mas, por ser de grande importância aos familiares dos alunos e comunidade local, deve estar sempre presente nas pautas de planejamento.

Mesmo que na escola não haja esta modalidade de ensino, é importante colocá-la em pauta, para que a equipe escolar analise a possibilidade de formar novas turmas, para atender a demanda local, no sentido de abrir oportunidades de emprego melhores. O gestor educacional como líder da escola e da comunidade,

tem o dever de fortalecer a participação da mesma, conscientizando-a a chamar para si a responsabilidade pela educação.

As ações planejadas com a participação da comunidade e dos órgãos colegiados (APM⁵⁴ e Conselho de Escola) e do Grêmio Estudantil, transformam a realidade e possibilitam o crescimento de todos os envolvidos no processo educacional.

Quando a escola demonstra o seu compromisso e tem clara a sua missão, o seu poder de construir uma educação alicerçada na qualidade, extrapola as barreiras da omissão e da procura dos culpados. Portanto, os gestores devem desempenhar suas funções com muita responsabilidade, porque podem fazer a diferença, como educadores que são e responsáveis por essas grandes transformações!

Quanto aos recursos financeiros e seus direcionamentos, seria difícil atribuí-las à direção da escola, por esta não possuir autonomia financeira, em decorrência das verbas recebidas pelos órgãos estaduais e federais virem na maioria das vezes, previamente determinadas, quase não existindo flexibilidade na utilização das mesmas, apenas dentro de restritos limites, por meio dos colegiados que possuem essa autonomia para decidir onde investí-las.

Grosso modo, os gestores se colocaram contra o posicionamento de depender de parcerias, de procurar doações ou realizar festas para administrar financeiramente os projetos desenvolvidos pela escola, pois tais ocupações desviam o foco principal da administração escolar, que deve estar voltado para o pedagógico, que é a aprendizagem.

Foram realizadas várias leituras sobre depoimentos e situações vivenciadas por diretores, disponibilizadas para análise dos alunos gestores, as quais levaram a comentários que muito ajudaram na elaboração dos trabalhos finais, os quais foram extensos com um número considerável de laudas solicitadas.

Na sequência, um texto disponibilizado em leituras complementares, no ambiente TelEduc “Apontamentos sobre o estatuto da criança e do adolescente e a gestão da escola básica”⁵⁵ para ser lido e analisado pelos alunos gestores.

⁵⁴ Associação de Pais e Mestres.

⁵⁵ GANDOLFI, Cristiane; OLIVEIRA, Lindamir C. V.; FRANSSATTO, Rosa; BUCHWITZ, Tânia M. A. São Bernardo do Campo: UMESP. 2005 (mimeo).

Nossa escola tem um projeto que chama 'vivenciando'. Nossa escola é muito heterogênea mesmo. E existem muitos conflitos entre eles, de gangue contra gangue mesmo, sabe? Isto ocorre desde o ano passado. Como vamos resolver isso? Há um reflexo na sala de aula. O professor sente na pele todos os dias isso. O que a gente mais atende é briga entre ele. Não tem motivo para aquela briga, não tem motivo real. Então temos aquele projeto de qualidade de vida. E cada bimestre estamos trabalhando alguma coisa que tente fazer com que eles tenham uma auto-estima maior, que tenham mais identidade com a escola. Então, os professores têm trabalhado muito com isso. Através do projeto fazer com que eles não tenham tanto conflito, mas mesmo assim, sinto que já deu uma melhorada. Mas entre eles existe uma rixa muito grande. Lá fora eles continuam brigando. Então é muito difícil trabalhar isso aqui dentro da nossa escola. É difícil... É difícil... (TELEDUC)

Pois bem, esta é a triste realidade da atual função gestora, a qual deixa engessada a categoria de classe, totalmente sem ação, assistindo impotente a violência adentrar suas Unidades Escolares, inclusive, sofrendo retaliações e até mesmo risco de vida por parte dos alunos, quando toma atitudes mais sérias. Infelizmente, constatamos que a geração de hoje não sabe ouvir a palavra “não”, nem ao menos ouvir conselhos e repreensões de forma alguma, compensando tais propósitos com violência.

b) Planejamento e Avaliação

Neste módulo de sessenta horas, sobre o planejamento educacional e avaliação na escola, tiveram a oportunidade de abordar o planejamento na instituição pública, seus pressupostos e como instrumento de Gestão da Escola, dentro do contexto atual; a sua dupla dimensão: a processual e a pedagógica, respectivamente, como construção coletiva de cada escola e como realização da finalidade da escola, possibilitando aos alunos o acesso ao conhecimento e à aprendizagem formais.

Realizaram a leitura de um planejamento, elaborando arguições coletivas, as quais foram respondidas em grupos, após estudarem possíveis possibilidades, concluíram que o planejamento é um instrumento de gestão por sistematizar conhecimentos, conquistas, mudanças na escola e na vida das pessoas.

Sistematizaram as interações de todos os atores envolvidos, especificando os objetivos de todos os segmentos da Unidade Escolar, permitindo ver como foi feito

e, quem participou da sua construção, porque constitui a história e a memória da escola, por meio dos registros feitos automaticamente.

Para a primeira aula presencial, assistiram a videoconferência de apresentação da disciplina em questão pelo Professor Dr. Luís Enrique Aguilar, trazendo a abordagem inicial do Planejamento.

Na oportunidade, os alunos gestores observaram um dia na escola onde trabalham, escolhendo uma situação significativa, após realizarem a leitura dos textos “O papel do registro na formação do educador” de Madalena Freire e “A produção do registro do educador: decifrando sinais” de Edmilson Castro.

Os alunos gestores redigiram um relato da observação realizada e o registraram no Ambiente TelEduc, por meio desta atividade, além de exercitarem a própria identidade, realizaram trocas de experiências, pois, inúmeros deles revelaram que muitas vezes terminavam o dia de trabalho com a sensação de nada terem realizado, em virtude da diversidade de funções que lhes eram peculiares.

Leram os indicadores contidos na tabela e gráfico apresentados pelo INEP/MEC⁵⁶ sobre os resultados do SAEB⁵⁷ e os compararam com os resultados das respectivas Unidades Escolares, escrevendo um texto com suas leituras e apontando tais indicadores, imprimindo-os e levando-os para discussão em aula presencial, como o orientado pelo professor da disciplina.

Realizaram leituras obrigatórias das redações sobre a disciplina de história, escritas por alunos do primeiro ano do Ensino Médio de uma escola pública, para posteriormente escreverem um texto sobre o que estes escritos os faziam pensar sobre a escola e a formação dos discentes, imprimindo-o e levando-o também, à primeira aula presencial.

Outra atividade foi sobre a leitura do artigo “Retratos do Brasil – o que eles vão ser quando crescer” da revista Marie Claire, editora Globo, para a observação pelos gestores das respectivas fotos. Os mesmos relataram o sentimento que os tocara e também, rememoraram sua própria trajetória profissional enquanto educador, pensando quantas crianças e jovens “passaram por suas mãos” e o que isso significou para cada um.

⁵⁶ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas/Ministério da Educação e Cultura.

⁵⁷ Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Médio é a base de definição de ações para correção das distorções e debilidades identificadas pelo MEC e Secretarias de Educação, realizadas há mais de dez anos, a qual avalia os alunos no final dos ciclos de ensino.

Os gestores consideraram esta atividade foi muito forte, porque trouxe tristeza a muitos, onde mostrava duas fotos, a primeira de uma turma de 33 alunos no ano de 1981, cursando a 2ª série escolar e a respectiva professora, num bairro de periferia de São Paulo, classificado no texto como um dos mais violentos do mundo. A segunda mostrava a mesma turma, vinte anos depois, com a professora que naquele momento era diretora de escola. Esta foto apresentava apenas dezoito deles, que foram localizados já adultos.

O triste relato do destino dos mesmos, é que dois alunos da foto foram vítimas de violência, três ficaram órfãos, um foi assaltante de banco e dois homicidas.

Só uma aluna completou o Ensino Superior, enquanto que, dos que conseguiram ser bem sucedidos, um é funcionário público e o outro bancário; a maioria vive no mesmo lugar e não terminou os estudos, mas, têm uma só certeza; de sobrevivência por ter enfrentado precariedades, violências e crises, porém, todos ainda almejam um futuro melhor, apesar de quatro deles, estarem desempregados e um com fama de louco, vagando pelo bairro.

Dentre os ausentes, um fugiu do bairro por ameaça de morte, outro se encontrava foragido da polícia, dois estavam mortos e um deles em liberdade condicional.

Na primeira aula presencial com o Professor Newton Bryan (turma 118), muitos gestores rememoraram alunos que tiveram fins sofridos ou trágicos como os da foto, mas, o que os consolou é que lembraram também, de alunos que atingiram sucesso profissional!

Neste módulo, os alunos gestores entraram em contato com a história do planejamento, aprendendo que sua ideia não veio da educação, como todos supunham, mas, com a modernidade, no final do século XVIII, com os reformadores sociais na tentativa de traçar de forma consciente a sociedade, por meio da reorganização da mesma, construindo-a gradualmente, com novos objetivos.

Em conformidade com o conteúdo, os alunos gestores fizeram uma análise do planejamento escolar atual, destacando que este serve para direcionar o trabalho de toda a equipe escolar, principalmente o processo de ensino aprendizagem da Unidade Escolar, no sentido de especificar cada etapa, direcionar rumos, estratégias, metas e pontos de chegada.

Declararam que antigamente a escola não era assim, era elitista e servia apenas para uma pequena camada aonde os projetos vinham determinados e, era necessário segui-los à risca e a avaliação era classificatória, medindo apenas a eficiência e a produtividade do aluno.

Na segunda semana, a primeira atividade destacou o tema “Globalização, Educação e Planejamento”, na videoaula do Professor Márcio Pochmann. Após assistir a videoaula, os alunos gestores refletiram sobre como este tema afeta a vida de todas as pessoas, no cenário educacional e suas implicações na sociedade, como interfere na escola onde cada um trabalha e nas mudanças que essas manifestações provocam nas mesmas, escolhendo e relatando um caso de sua respectiva Unidade Escolar que ilustrasse a sua fala.

Os gestores tiveram a oportunidade de trocar experiências e relatar casos de exclusão social como: as divergências entre os alunos desprovidos de informação e vindos de famílias desestruturadas e outros bem assistidos, com famílias participativas no rendimento escolar dos filhos; a diversidade cultural; a dificuldade e o despreparo dos docentes em trabalhar com a inclusão de alunos egressos da APAE⁵⁸.

Relacionamos alguns desafios enfrentados pelos gestores em suas Unidades Escolares e após, elencados por eles como causadores da violência que adentra as suas escolas como: alunos que não realizam as atividades e não participam das aulas; famílias que transferem a responsabilidade da educação dos filhos para a escola; alunos totalmente analfabetos egressos do ciclo I do Ensino Fundamental para o ciclo II; a incoerência entre o que é orientado e o que realmente é realizado pelos docentes que ministram as aulas do Projeto de Reforço, ignorando os planejamentos para o enfrentamento dos problemas detectados e deixando de interagir com o Professor da aula presencial.

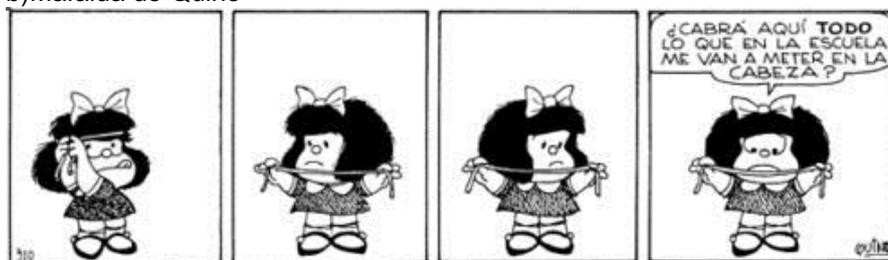
Essa atividade levou os gestores a refletirem que para conseguirem bons resultados em qualquer instituição escolar é preciso conquistar e seduzir a equipe, para então, quebrar a sua possível resistência e levar seus integrantes a não fingirem que aceitaram as orientações e direcionamentos, para só assim, sentirem se a estão gerindo com empatia e poderem atingir então, os objetivos propostos.

⁵⁸ Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais.

A atividade dois trouxe um momento de reflexão aos gestores, onde deveriam relatar o que os fazia sentirem ao apreciarem a sequência de uma citação de Paulo Freire, uma tira inteligente do Quino e trechos do poema de Pablo Neruda, todos apresentados no TelEduc e no volume III da coleção Estudo, Pensamento e Criação e citados respectivamente abaixo:

a) A grande generosidade está em lutar para que, cada vez mais, essas mãos, sejam de homens ou de povos, se estendam menos, em gestos de súplica. Súplica de humildes a poderosos. E se vão fazendo, cada vez mais, mãos humanas, que trabalhem e transformem o mundo. (FREIRE, p. 31)

b) Mafalda de Quino



c) trechos do Poema: Quem morre? De Pablo Neruda

Morre lentamente

quem se transforma em escravo do hábito,
repetindo todos os dias os mesmos trajetos, quem não muda
de marca

Não se arrisca a vestir uma nova cor ou não conversa com
quem não conhece.

Morre lentamente

quem evita uma paixão,
quem prefere o preto no branco
e os pontos nos "is" em detrimento de um redemoinho
de emoções,

justamente as que resgatam o brilho dos olhos,
sorrisos dos bocejos,

corações aos tropeços e sentimentos.

Morre lentamente

quem não vira a mesa quando está infeliz com o seu trabalho,
quem não arrisca o certo pelo incerto para ir atrás de um
sonho,

quem não se permite pelo menos uma vez na vida,
fugir dos conselhos sensatos.

Morre lentamente,

quem abandona um projeto antes de iniciá-lo,
não pergunta sobre um assunto que desconhece
ou não responde quando lhe indagam sobre algo que sabe.

Com esta atividade, todos demonstraram seus sentimentos em relação à insegurança e aos dilemas em que vivemos hoje, um mundo invadido pela fluidez,

consumismo e descartabilidade ocasionados pela mudança acelerada deste mundo globalizado.

Discutiram as imagens da tira da Mafalda, em que ela aparece medindo sua própria cabeça e se pergunta se caberá tudo o que aprende naquele pedaço de fita métrica; refletiram e discutiram muito sobre a avaliação e se ela mede o conhecimento que a escola quer colocar nas cabeças dos alunos.

O poema de Pablo Neruda os fez refletir como a escravidão do hábito da rotina e o medo de arriscar os mata lentamente, principalmente quando não têm coragem de correr atrás dos sonhos, de ousar no trabalho ou abandonam um projeto antes mesmo de começar.

Enquanto Freire os fez refletir sobre o espírito de luta que têm de conservar latente para com seus trabalhos e possam ajudar a humanizar e transformar o mundo, diminuindo os sofrimentos e desigualdades entre os homens e a sociedade.

Na terceira semana, tiveram a oportunidade de escolher e selecionar um dos problemas que mais aflige tais profissionais, escolhendo então, a ausência da família na escola, tema mais votado entre os gestores.

Apontaram como indicadores de que o problema existia na realidade escolar, o baixo número de participantes nas reuniões de pais e mestres, e também, nos órgãos colegiados, principalmente durante as eleições dos mesmos, em que a maioria dos diretores “pegavam os pais a laço” para serem votados pelos pares, ou quando convocados pela direção e/ou em eventos realizados pela Unidade Escolar.

Trouxeram como principais causas do problema, a não disposição dos alunos para o estudo e realização das atividades escolares; o baixo rendimento escolar; a evasão escolar; a violência entre alunos e seus pares, bem como, entre alunos e seus professores; destacando também, a grande incidência de famílias desestruturadas.

Ao estabelecer a ação a ser realizada, os gestores indicaram quando ela iria ocorrer, quais os materiais físicos, humanos e financeiros necessários para que a ação ocorresse; descrevendo os procedimentos principais que deveriam ser adotados para a concretização da ação no âmbito da escola.

Apontaram como responsável pela ação de intervenção, a equipe gestora, formada pelo diretor, pelo vice-diretor e o professor coordenador.

Os gestores estabeleceram algumas ações como, trabalhar projetos de interesse familiar durante o ano letivo, utilizando os materiais físicos como,

papelaria, alimentação especial para a recepção dos alunos, som e imagem, aproveitando materiais humanos existentes na comunidade local, os representantes de diferentes segmentos, a equipe escolar, alunos e, finalmente, os materiais financeiros, como parcerias e recursos próprios da APM.

Para sensibilizar a equipe escolar sobre o projeto a ser desenvolvido pela escola, sugeriram orientações da referida equipe sobre a importância do projeto, através de textos, palestras, dinâmicas, etc; organizando e dividindo as tarefas para a realização do projeto.

Para o desenvolvimento da ação, convidar-se-iam os pais para a divulgação do projeto, destacando a importância da família na escola, inclusive, utilizando os diversos meios de comunicação.

Para a execução do projeto, definiriam um tema para a realização de trabalhos a serem realizados pelos alunos e conduzidos pelos respectivos professores.

Quanto ao encerramento do projeto, realizar-se-iam uma amostra de trabalhos aberta a toda a comunidade, esperando que com essa ação houvesse na escola um melhor convívio familiar.

Quanto à avaliação da ação, seria realizada pela Unidade Escolar como um todo, ao final da amostra, em reunião futura da equipe escolar, com a presença dos pais e alunos, bem como, mediante os indicadores do rendimento escolar do corpo discente.

Ao serem arguidos sobre como o planejamento é feito? Com que bases? Como é implantado? Quem faz e em que condições?

Os gestores responderam que ele começa na escola, no início do ano letivo em reunião com parte dos professores; a princípio apenas com os professores efetivos, sendo que a equipe vai aumentando à medida que os Ocupantes de Função Atividade vão passando pelo processo de atribuição de aulas, sendo que somente fica completo o quadro do corpo docente, após o término das atribuições.

Opinaram que, um período de apenas dois dias e meio é muito curto para um processo tão complexo, principalmente por iniciá-lo com a equipe ainda incompleta, afirmando que ele é construído coletivamente, de acordo com o calendário escolar

no início do ano letivo, sendo replanejado no meio do ano, mas, sofrendo retomadas sempre que necessário nas HTPC e CC/S⁵⁹.

É também, avaliado e repensado no final do ano, em conformidade com os diagnósticos levantados, mediante os indicadores do rendimento escolar, das avaliações internas e externas, do índice do fluxo escolar, observando-se as evasões e reprovadas, bem como, pela auto-avaliação docente, já preparando e definindo os rumos para o ano seguinte.

Novamente, durante o processo inicial no ano seguinte, os gestores apresentam à equipe docente, o PPP⁶⁰ contemplado no Plano de Gestão do ano anterior, visto este revelar a identidade local, beneficiando o alunado e todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

A nova análise e reflexão coletiva dos resultados do rendimento final, dos pontos positivos e negativos, dos problemas a serem enfrentados e supridos, dos direcionamentos formulados pela equipe anterior, os quais auxiliam na visão dos professores novos, para juntos, elaborarem um estudo diagnóstico do entorno escolar.

Após esta fase, a equipe gestora apresenta os Projetos da SEE para inserção, iniciando assim, a elaboração propriamente dita do PPP do ano em curso, para execução imediata; sendo o mesmo anexado no Plano Gestor da Unidade Escolar, o qual traz um compêndio de todos os documentos referentes a cada segmento responsável por este processo.

Como atividade quatro da terceira semana da disciplina, os alunos gestores exercitaram a prática gestora, lendo trechos retirados do texto “Diário de aluno”, para selecionar três problemas que mereciam intervenção, planejando-a para a resolução desses problemas.

Escolheram três problemas citados pelo ponto de vista dos Professores, os quais: 1. Reclamam do desinteresse dos alunos; no texto, a aluna só falava de namorado; 2. Ficam Indignados pela falta de apoio da direção, que não tem regras, não repreende os alunos e da omissão da mesma no noturno; 3. Reclamam da Política do Governo, pela Progressão Continuada.

⁵⁹ Conselho de Classe e Série.

⁶⁰ Projeto Político Pedagógico.

Escolheram também, três problemas pelo ponto de vista dos alunos, os quais: 1. Reclamam de aula improvisada e de conteúdo sem significado; 2. Querem um dia diferente na Escola que desperte o interesse dos mesmos; 3. Reclamaram que a Escola não dá importância ao que acontece com eles.

Como atividade dois da disciplina, os alunos gestores exercitaram sua prática; elaborando Planejamentos, apresentando a Avaliação e a Tomada de Decisão sobre os problemas escolhidos: 1. Referente à fala dos alunos que a escola não dá importância ao que acontece com a gente (alunos). 2. Para solucionar o problema, num primeiro momento, os elencaram e fizeram o diagnóstico e caracterizaram o problema: os alunos insatisfeitos com a escola;

Quanto à importância e a gravidade do problema, apontaram três itens como, Rendimento Escolar, Evasão e Indisciplina.

As ações para solucionar o problema, seriam levantadas por meio de reunião com os representantes dos alunos, com os professores e funcionários, para juntos, elaborarem atividades diferenciadas e “extra-classe” em parceria com o Grêmio Estudantil.

Apontaram, também, a necessidade de maior participação do gestor nas HTPC para um maior envolvimento de todos os atores do processo, oferecendo capacitação à equipe docente, garantindo formação continuada aos mesmos, com o objetivo de melhorar a prática didático-pedagógica e sanar o problema das aulas improvisadas.

Quanto às ações, apresentação de todos os Materiais Pedagógicos que a escola dispõe aos docentes, durante o planejamento e nas reuniões de HTPC, para que sejam todos conhecidos e utilizados nas aulas.

Quanto ao problema da Escola não dar importância ao que acontece com os alunos, o objetivo seria analisar e refletir sobre a realidade da comunidade escolar no planejamento e HTPC, escolhendo como ações, capacitação aos professores e, em casos isolados e árticos, chamá-los para conversa e orientação aos mesmos.

E, também, escolheram dois agentes para praticar tais ações, o primeiro, o Professor Coordenador e/ou colegas Professores; e o segundo, atuação do Diretor e/ou o Vice-diretor, para casos mais extremos.

Quanto às aulas improvisadas e o desinteresse dos alunos, as ações realizadas seriam orientações e oferecimento de apoio pedagógico por parte do Professor Coordenador nas HTPC e apoiados pelo Diretor, ajuda pelos colegas de

trabalho e se necessário, encaminhamento aos ATP⁶¹ da Diretoria de Ensino, também solicitando aos professores um melhor planejamento das aulas, bem como, a efetiva utilização dos materiais didático-pedagógicos existentes na Unidade Escolar.

Em relação ao problema da falta de apoio da Direção aos professores, seriam realizadas ações como, a cobrança de postura profissional de toda a equipe, principalmente ética, oferecendo capacitação aos profissionais.

Quanto à avaliação, Arretche⁶² mostrou a sua importância em videoaula, dizendo que boas avaliações interessam aos bons governantes, para que sejam informados de problemas que possam ocorrer e para informar a população e os funcionários públicos sobre o andamento e o desenvolvimento dos programas públicos.

Portanto, a avaliação é um processo que permite detectar os pontos de estrangulamento e a partir daí, redefinir as ações para sua correção, mudança de rota e alcançar as metas estabelecidas; essa correção dependerá do esforço dos executores, bem como, da aceitação e difusão dos estudos de avaliação.

O ideal seria que nesse estudo, os executores conhecedores dos pontos de estrangulamento, buscassem coletivamente uma forma de superação dos mesmos e adotassem regras para tal, que seriam os referenciais para os próprios executores.

Necessário se faz que os objetivos iniciais sejam relevantes, e que as buscas de imprevisibilidade sejam identificadas e corrigidas, e que todos se comprometam de fato na execução e na implementação dos programas.

Após esclarecimentos, para a avaliação da disciplina, os alunos gestores realizaram um relato da observação de um período, ou de um dia, ou de um momento, ou uma atividade acontecida na Unidade Escolar, o qual foi redigido por mais três vezes, na medida em que eram agregados mais conhecimentos, nas contribuições das aulas.

Para o trabalho final, a equipe docente da FE-UNICAMP sugeriu que todos escrevessem um memorial, em que o gestor escrevesse sua história com o objetivo de contar, reflexivamente, o que o levou a escolher a educação e se tornar dirigente, bem como, escrever o que a disciplina significou para sua atuação como dirigente e

⁶¹ Assistentes Técnico-Pedagógicos, profissionais específicos de cada componente curricular, os quais assessoram a equipe supervisora das Diretorias Regionais de Ensino.

⁶² ARRETCHÉ, Marta. Doutora em Ciência Política pela Unicamp.

nessa condição, que significado levava, relatando como o seu conteúdo contribuiu e foi formativo do ponto de vista teórico e prático.

c) Estado, Políticas Públicas e Educação

De acordo com o conteúdo ministrado neste módulo de trinta horas e estudos realizados pelos alunos gestores nesta disciplina, tentamos expor a opinião dos mesmos, baseando-nos em atividades por eles realizadas, iniciando pelas Funções do Estado na Sociedade Contemporânea.

De acordo com os textos lidos e a vídeo-aula do prof. Reginaldo Carmello Correa de Moraes, ao Estado cabe três funções: tributar, criar leis, consolidar o sistema social e exercer funções legítimas de coerção física, sendo que atualmente tem desempenhado tantas funções, que, muitas vezes, nem dá conta do que lhe é específico. Atua nas três esferas: a Federal, Estadual e a Municipal.

O Estado interfere em nossas vidas, estimulando ou desestimulando atividades sociais, políticas e civis, sendo importante, a nós gestores, incentivar nossos alunos e comunidade local, no sentido de ampliar a visão das políticas públicas, sensibilizando-os para que cumpram seus deveres, e que principalmente façam valer os seus direitos. Também, é importante que acompanhem a atuação dos candidatos nos quais votaram, para que não haja consequências desastrosas como as que vemos nos dias de hoje.

Em 1931 foi formulado um documento chamado Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que reuniu vários pareceres e foi publicado em 1932, o qual traça as diretrizes da Política Nacional de Educação e Ensino, mostrando as divergências daquele período histórico.

Na época, apesar das concepções de modernidade, a Educação era tradicional, marcada por uma crise de valores, que segundo Mate (2002, p. 137) é entendido “dentro de uma política de mudanças de hábitos e costumes através da escola”, onde o Estado foi chamado para assumir a função de formulador das Políticas Educacionais, se valendo da própria Educação para alavancar o progresso social, sendo que a educação deveria ser pública, obrigatória, gratuita, laica,

comum, sem distinção e separação de sexos e coeducativa, ou seja, igual para todos.

Ainda em relação à Educação, surgiram muitas divergências entre os liberais e os conservadores, pois houve uma grande inversão de valores, gerando também uma disputa entre eles, que segundo Xavier (2002, p.55), os pioneiros viam a ciência como chave do progresso da humanidade, enquanto os católicos insistiam que a viga mestra da civilização era a religião e também, se constituía em indispensável fator de ordem ao progresso.

Ao Estado, também cabia a responsabilidade da manutenção das políticas públicas sociais, bem como a redistribuição da riqueza acumulada pela sociedade, para tentar diminuir as desigualdades, visto o acesso aos serviços sociais acompanharem as políticas mercadológicas.

As políticas sociais são classificadas em Preventivas, que previnem as situações injustas; Compensatórias, que remediam as ações que não foram implementadas na hora certa; e finalmente, *Stricto Sensu*, que distribui os benefícios e as rendas entre a população mais pobre.

Nos Fóruns de discussão, era pública e notória a opinião dos alunos gestores, os quais afirmavam que seria importante que os educadores conscientizassem a comunidade para escolher com responsabilidade os seus representantes, bem como acompanhassem as ações desenvolvidas pelos mesmos, para que realmente existisse justiça social e garantisse a transparência em suas gestões, e, também, que mobilizassem e sensibilizassem a sociedade, para que a família e a escola pressionassem o Estado/governo com vistas à concretização da tão sonhada escola de qualidade.

Após reflexão, os gestores avaliaram a presença do Estado/governo brasileiro no planejamento e manutenção da educação a partir da década de 1990, consideravelmente relevante, pois, esse período foi marcado pelo processo de inserção do Brasil na “nova ordem econômica mundial” de acordo com a Conferência Mundial sobre Educação para todos, realizada em Jomtien na Tailanda.

Em virtude deste acordo, as políticas públicas foram redefinidas para atender as exigências dos países mais ricos, revertendo os altos índices de evasão e repetência e de ineficiência na utilização dos recursos públicos apresentados pela educação brasileira.

Consideraram que tivemos grandes avanços com relação à manutenção da Educação sob outro prisma, um Estado frente ao planejamento de políticas para diminuir desigualdades como, a Lei de Diretrizes e Bases – LDB; os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN e o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB todos com o intuito de redistribuir os recursos públicos.

Os alunos gestores demonstraram acreditar que a busca por um ensino de qualidade por parte do Estado a partir dos anos 90, nos aponta uma melhora em relação à escolarização da nossa população na tentativa do combate à pobreza, porém, mesmo as políticas sociais adquirindo esse caráter compensatório e, o Banco Mundial se propondo a financiar prioritariamente o Ensino Fundamental para com isso atender as camadas mais pobres, ainda falta muito para alcançar o sucesso da educação brasileira.

d) Gestão, Currículo e Cultura

O módulo de Gestão, Currículo e Cultura foi composto por sessenta horas, sendo trinta horas presenciais e trinta de atividades de Educação à Distância - EAD, teve como Supervisoras de EAD, as professoras Maria do Carmo de Sousa e Silvia Cordeiro Nassif Schroeder, um Coordenador e um Monitor distintos para cada disciplina.

A avaliação deste módulo foi realizada a partir de cinco instrumentos, dentre eles, três atividades de EAD, participação no fórum de discussão e entrega de trabalho final do curso - TCC.

Os coordenadores do curso preocupados com a organização do mesmo, assim justificaram os seus posicionamentos

[...] resolvemos organizar um Curso pensado como espaço e tempo dedicados a pensar o que já está sendo vivido, buscando conexões entre as práticas de gestão educacional, já existentes, e as produções acadêmicas acerca de certos acontecimentos típicos de uma escola, lugar social onde se dá a maioria destas práticas de gestão. (TELEDUC)

Como os alunos gestores vinham utilizando incorretamente o fórum, no início do curso para comentários fora do contexto das aulas, a coordenação enviou um comunicado a eles, especificando novamente as suas finalidades e objetivos, os quais eram estritamente destinados aos comentários dos conteúdos propostos pelos professores.

[...] Lembramos que é importante o uso dos espaços de comunicação de acordo com os seus objetivos, pois isso contribui para o trabalho de todos. Portanto, se você tiver alguma mensagem para socializar entre os colegas ou uma dúvida para ser sanada, use os espaços recomendados (TELEDUC).

No início de março, após as férias de final de ano de 2005, os Coordenadores Executivos do Curso de Gestão Educacional, professores Wenceslao Machado de Oliveira Júnior e Agueda Bernardete Bittencourt, escreveram uma mensagem de boas vindas para o ano novo, passando novas orientações e informações aos cursistas. Aproveitando, passaram uma visão global dos trabalhos finais das disciplinas, realizadas no final do ano anterior, tecendo algumas considerações sobre os mesmos e expressando a indignação e revolta da equipe em relação ao flagrante de muitos trabalhos plagiados.

[...] Tivemos excelentes produções neste primeiro conjunto de trabalhos, interessantes, criativos, em que claramente houve um processo de reflexão. [...] Entretanto, no processo de correção dos trabalhos das primeiras disciplinas, **os professores do curso encontraram também, e surpreendentemente, casos diversos de apropriação indevida de produção intelectual: foram plágios, cópias de trabalho de colegas, colagem de textos postados na plataforma Teleduc, cópias integrais ou parciais de textos e trabalhos existentes na Internet.** Houve um grande impacto no corpo docente, indignado com tais comportamentos, antiéticos e inaceitáveis para qualquer cidadão. Ainda mais inaceitáveis para os profissionais da educação.

[...] Assim, definimos que os flagrantes dessa situação, nas próximas disciplinas, implicarão em reprovação na disciplina em questão.

[...] Cabe-nos também perguntar as razões de tais comportamentos e nossas responsabilidades nesses casos. **Pensamos na disposição de cada um para esse curso. Fomos informados que todos estão por escolha própria, não havendo nenhum tipo de pressão ou constrangimento para que se matriculassem nele.** [...] Estes plágios e cópias de trabalhos não atingiram evidentemente a todos os estudantes, nem a maioria. São muitas as pessoas comprometidas com seu trabalho e com a educação. (TELEDU, 2006, grifos nossos)

Em decorrência do mal uso das ferramentas virtuais, com comentários indevidos em locais de postagem de atividades ou discussões sobre assuntos da

disciplina específica, Raul Siche⁶³ enviou mensagem aos alunos gestores em 03/03/2006, através do *Fórum Informes e Dúvidas Gerais: Gestão, Currículo e Cultura*, enviando também o calendário da disciplina, o qual sempre era postado com antecedência para que todos pudessem se programar de acordo e em tempo hábil para a realização das atividades propostas.

No dia seguinte, novamente Raul Siche enviou outra mensagem no *Fórum Café Virtual*, esclarecendo o objetivo deste fórum, desejando um bom trabalho a todos e explicando a finalidade desse espaço. Após fazê-lo, declarou-o aberto para a socialização de quaisquer assuntos fora do contexto do curso. Afirmando que uso adequado desses espaços de comunicação garantem o bom andamento do curso, dizendo:

[...] Caso queira socializar algum documento não relacionado ao contexto do curso, por exemplo, uma mensagem feita numa apresentação *powerpoint* ou uma fotografia, crie uma pasta em seu portfólio individual com o nome PARTICULAR e em seguida coloque o documento nesta pasta e faça o convite aos colegas no Café Virtual. [...] (TELEDUC)

Após realizar as leituras obrigatórias, complementares e da aula presencial, os alunos gestores deveriam realizar a primeira atividade *on line* proposta neste módulo, a qual deveria ser postada no Fórum de Discussão e posteriormente gravada no Portifólio Individual dos mesmos.

A seguir a atividade deveria ser anexada em Portifólio pelo aluno gestor, utilizando as ideias-chaves solicitadas, onde se pode perceber uma reflexão sobre o conteúdo trabalhado e a respectiva associação ao Projeto Pedagógico da escola do mesmo, denotando uma interação entre teoria e prática.

Muito importante é socializar as experiências vividas e é exatamente isto que um aluno gestor fez ao realizar a atividade solicitada em relação ao módulo estudado, Espaços e Materiais, utilizando a disciplina Arte e escolhendo a Ideia-Chave “LINGUAGEM” como citamos a seguir:

A minha experiência sobre a liberdade de expressar diversas linguagens ocorreu em uma outra escola, quando eu, ainda, estava na sala de aula onde os professores e alunos no início do ano sistematizavam uma ideia e

⁶³ Monitor de Turma da EAD, que enviava informações e orientações das disciplinas e respondia as dúvidas técnicas e administrativas dos alunos no Fórum "00_informes e Dúvidas Técnicas / Administrativas" e no Fórum 04_Informes e Dúvidas Gerais.

junto com a equipe escolar as registravam para que ao final do ano, através de oficinas, montadas pelos próprios alunos, houvesse a expressão artística de cada um que seria apresentada para toda a comunidade. No final de 2005, eles apresentaram o Projeto "EuTuEleElaAGentesomosPiedade", onde os alunos estudaram desde a história de Jeca Tatu, relacionando-a com sua realidade e antepassados, chegando à Shakespeare, desenvolvendo assim diversas linguagens artísticas como: dança, música, teatro, artes visuais e até mesmo a culinária. (ALUNA GESTORA)

Ainda sobre a disciplina de Arte, Barbosa (1999), diz que a mesma faz parte do ser humano de exercitar a sensibilidade, lidar com o diferente, reconhecer a identidade que torna as pessoas únicas e é uma das maneiras de se criar e recriar mundos, portanto, entendemos que o currículo de Educação Artística deva ser modificado pelo professor, partindo da realidade de sua comunidade escolar.

Portanto, as aulas de artes deveriam ser ministradas em qualquer espaço da escola ou fora da mesma quando necessário, podendo o docente fazer comparações com outras realidades, por meio da introdução de conhecimentos teóricos para que seu aluno tenha uma visão ampla de todas as linguagens artísticas, como cita a seguir uma aluna gestora.

[...] Acho que o ensino de artes deveria ser distribuído em diversas linguagens ao longo do ano e ao final do mesmo os alunos se apresentariam de maneira livre, podendo optar por uma das linguagens que conheceu, expressando-a assim, na sua concretude. Quanto ao espaço e materiais, deve ser improvisado, já que nossas escolas públicas não os têm, sendo esta improvisação que nos dá a oportunidade de criar e recriar. (ALUNA GESTORA)

Quanto à atividade sobre o "Currículo: Mecanismo e Personalidade na Aprendizagem da Matemática", os gestores constataram que os alunos no Ciclo I do Ensino Fundamental aprendem a matemática através do concreto e quando esses mesmos alunos chegam ao Ciclo II, lhes ensinam uma matemática abstrata onde eles não conseguem estabelecer uma relação entre ambas e só aprendam a fazer por fazer.

Portanto, cabe ao gestor proporcionar embasamentos teóricos para seus professores, para fazer com que o ensino de matemática do ciclo I do Ensino Fundamental até o Ensino Médio, se torne um conhecimento humanizado, levando o aluno a aprender a pensar.

Falando-se em Projeto Pedagógico e em Currículo Escolar, não tem como não pensar coletivamente e em aprender ensinando e ensinar aprendendo. Em matemática, após refletir sobre toda a fundamentação teórica recebida, os alunos gestores afirmaram não ter como não pensar em "aprender a saber pensar", onde a criação pessoal e coletiva do pensamento levam à aprendizagem e, que tudo inicia com a criação na mente, para depois vir a ter significado.

Nas escolas estaduais, o Projeto Pedagógico parte dos resultados do SARESP, os quais denotam uma deficiência em todo o Estado, no currículo de matemática, demonstrando que o mesmo precisa ser reformulado, repensado e reestruturado, portanto, mister partir para novos olhares e novas visões, criando novos sentidos e significados.

Uma das gestoras afirmou:

Escolhi o tema saber pensar/saber fazer, porque é a idéia-chave que mais se aproxima do atual Projeto Pedagógico. Como ação imediata, sugiro a implementação de atividade matemática artesanal, como a confecção de ábacos pelos próprios alunos, entendendo o seu processo para a posterior utilização, partindo da representação das ovelhas por pedrinhas. (ALUNA GESTORA)

Como vemos, a aluna gestora, sugeriu a implementação de atividade matemática artesanal, com a confecção de ábacos pelos próprios alunos, que entendendo o seu processo, posteriormente utilizariam o próprio instrumento construído para representar as ovelhas por pedrinhas.

Através das aulas e textos lidos, os gestores socializaram suas produções e conhecimentos assimilados em aula presencial, manifestaram no fórum de discussão o desejo de repartirem com suas equipes escolares, os conhecimentos adquiridos no módulo em questão. Alguns se comprometeram a retomar o referido projeto em suas Unidades Escolares e planejarem com suas equipes a construção do mesmo como produção humana, cultural e linguagem globalizada, utilizando o artesanato matemático para a construção da matemática educacional.

e) Relações de Trabalho e Profissão Docente

Este módulo com duração de trinta horas, iniciou com as primeiras orientações trazendo as comandas das atividades, os exemplos de postagem das mesmas e de participação no espaço virtual da disciplina, bem como, esclareceu sobre a navegação no Fórum de discussão.

Considerando as leituras realizadas, as vídeo-aulas assistidas e análises sobre o mercado e as relações de trabalho no contexto no qual as escolas estaduais de Piedade se inserem, sob a responsabilidade dos alunos gestores participantes do curso em questão, passamos um breve resumo do perfil das mesmas.

Visto caber à direção da escola o papel de coordenação do processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico que deve, sem dúvida, ser construído, democraticamente, por todas as partes envolvidas na instituição, como a comunidade, os alunos, professores e funcionários, sempre em busca da participação e compromisso de todos.

Partindo da premissa de que o conhecimento claro e detalhado das relações de trabalho observado na escola e na comunidade em que está inserida, constitui uma das principais e importantes referências deste processo, nos reportamos novamente ao final do capítulo dois, quando citamos os dados apresentados pela Fundação SEADE⁶⁴, estudados pelos alunos gestores.

Como vimos no capítulo 2.5, a maioria da população está concentrada na zona rural prevalecendo o trabalho na lavoura; devido ao lavrador só trabalhar temporariamente em épocas de safra e fora desses períodos, atuar apenas como diarista (homem/mulher), a somatória das diárias perfaz um valor menor que o mínimo, além de não apresentar sequer registro em carteira, mesmo sendo arrimo de família.

Grande parcela trabalha como pedreiro, ajudante de pedreiro, capinador e trabalhador de serviços gerais, alguns estão empregados em poucas indústrias e em menor número são os autônomos com profissões variadas, ocupando uma considerável minoria da população, sendo apenas uma pequena parcela de moradores, proprietária de terrenos, plantações e comércios.

⁶⁴ Sistema Estadual de Análise de Dados.

Dowbor (2002) no texto disponível no TelEduc, ao analisar o crescimento do desemprego, destaca as tristes dimensões que este acaba por tomar, por falta de qualificação e despreparo para as novas exigências do mercado de trabalho e de valorização salarial, como:

[...] o desemprego por desalento, o trabalho temporário, as novas formas de vinculação com o emprego, a própria perda de interesse e motivação segundo os níveis de remuneração, e segundo novas exigências com a qualidade do trabalho. (TELEDUC)

Após reflexão sobre as múltiplas faces do desemprego nas regiões das escolas de Piedade, constatamos que esta análise pode ser aplicada ao contexto das nossas escolas, por 70% delas se localizarem na zona rural do município e a maioria dos habitantes desenvolver trabalho temporário e passar extrema necessidade, sem ter o mínimo esperado para a sobrevivência da família em longos períodos de chuva, acabando por passar a maior parte do mês sem serviço e sem dinheiro para alimentação, por não ter vínculo empregatício.

Verificamos também, a presença da fala de Dowbor, quando observamos a situação dos pequenos proprietários de lavouras, que têm de arcar com todos os custos dos insumos agrícolas, através de empréstimos e pagamento de altos juros bancários.

Quando a lavoura é prejudicada por alterações climáticas, os prejuízos são grandes, por não conseguirem honrar os compromissos bancários, ocasionando falência quase que em massa, ficando em condições de "miséria", morando às vezes no fundo da casa dos parentes, ocorrência constante durante os últimos anos, ocasionando inclusive, o crescimento de construções precárias em fundo de quintal.

Dowbor (2002) cita que "o grande desafio, é compreender a generalização da angústia criada, e construir um sistema de seguridade social que gere um mínimo de confiança quanto ao futuro", pois, chegam a ter o sentimento de perda da identidade, por viverem num momento de grande incerteza.

Ao se referir à faixa etária de crianças e jovens trabalhadores no Brasil, esse mesmo autor diz: "Estamos falando em 2,5 milhões de crianças na faixa de 10 a 14 anos, e de 3,8 milhões na faixa de 15 a 17 anos, muitíssimas mais jovens ainda".

Esta citação leva os gestores piedadenses a refletir sobre o trabalho infantil no município, porque sem a pequena ajuda financeira dos filhos, não seria possível a atual sobrevivência dessas famílias.

A maioria dos alunos da zona rural é beneficiária da bolsa escola e da renda cidadã e mesmo assim, muitas vezes, as perdem por faltarem muito, por trabalharem para ajudar na renda familiar, necessitando a direção convocar os pais destes para justificativas à respeito. Somente após insistentes orientações, é que os pais acabam por acatar a necessidade da assiduidade dos seus filhos, se comprometendo a acompanhá-la e aceitando a possibilidade dos mesmos desempenharem função remunerada, apenas por período que não interfira negativamente na frequência às aulas.

Também, segundo Dowbor, a parcela de mulheres que chefiam as famílias é razoavelmente grande e várias são submetidas à trabalho braçal precário e à intensificação do trabalho, triplicando turnos para conciliar o trabalho remunerado e os cuidados com a casa e filhos, inclusive, recebendo salários com valores menores em relação aos dos homens.

As análises elaboradas pelo mesmo autor sobre as estatísticas dos dados do IBGE⁶⁵, que observam as desigualdades da distribuição de renda entre os mais ricos e os mais pobres, podem ser comparadas às existentes nas regiões rurais do município, as quais são condizentes com suas afirmações:

[...] Uma terceira característica, é a desigualdade entre altos e baixos rendimentos: quando se analisa o rendimento médio dos 10% mais ricos da distribuição da renda (medida em salários mínimos) verifica-se um crescimento substancial no período, passando de 13,33 salários mínimos a 17,63 salários mínimos, enquanto aqueles que se encontram nos 40% mais pobres não chegaram a ultrapassar sequer 1 salário mínimo de rendimento médio (0,94 salário mínimo), em 1999, embora em 1992 tivessem apenas 0,70 salário mínimo." (DOWBOR, 2002)

Muitos alunos do Ensino Médio no município recebem o benefício do transporte, decorrente de Lei Municipal, a qual favorece educandos vindos de famílias com renda familiar igual ou menor que R\$ 400,00, sendo que quase a totalidade deles vêm de família numerosa e ainda assim, não ultrapassam esse valor!

⁶⁵ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

A maioria da população se concentra na zona rural e em termos de mercado de trabalho, enfrenta problemas de falta de qualificação profissional por ter formação insuficiente, apenas com Ensino Fundamental ciclo I, e muitas vezes incompleto, sendo que pouquíssimos completam o Ensino Médio, ilustrando o texto de Dowbor.

Os jovens de zona rural mais ousados, que tentam prosseguir os estudos, dificilmente conseguem cursar o nível superior, em virtude da falta de transporte noturno, bem como, da distância à cidade vizinha que dispõe de várias faculdades, sendo muito oneroso para quem tem uma renda familiar muito baixa como a deles. Conseguem realizar este sonho, apenas raríssimos jovens que adquirem uma motocicleta, meio de transporte comum entre os que percebem vencimentos um pouco melhores.

Quanto ao trabalho docente e o de tantos outros envolvidos com a educação, este vem sofrendo mudanças constantes com a ocorrência das últimas reformas educacionais, como evidenciou o Professor Evaldo Priolli em aula presencial da disciplina, citando Oliveira (2004) na sequência abaixo.

As reformas educacionais iniciadas na última década no Brasil e nos demais países da América Latina têm trazido mudanças significativas para os trabalhadores docentes. São reformas que atuam não só no nível da escola, mas em todo o sistema, repercutindo em mudanças profundas na natureza do trabalho escolar.

Tais mudanças são percebidas no seio das escolas e nas suas realidades escolares, trazendo inúmeros fatores que atrapalham o trabalho dos profissionais da área educacional, sendo um deles, o de professores inseguros quanto a sua continuidade na sua sede de exercício profissional, ou seja, a incerteza de que trabalharão no ano seguinte, muito menos na escola em que se encontram.

Percebe-se também, muitas exigências do novo perfil dos trabalhadores docentes, pois, hoje não há mais espaço para profissionais despreparados, nem sequer para a educação bancária que permaneceu por anos e anos.

Refletindo sobre o que acontece com o trabalho docente e as suas atuais condições de trabalho citamos novamente Oliveira (2004):

[...] tudo isso em um contexto em que, por força da própria legislação, como já mencionado, e dos programas de reforma, os trabalhadores docentes vêem-se forçados a dominar novas práticas e novos saberes no exercício de suas funções. A pedagogia de projetos, a transversalidade dos

currículos, as avaliações formativas, enfim, são muitas as novas exigências a que esses profissionais se vêm forçados a responder [...]

Segundo Souza (1999, 2005), os professores têm de ser criativos e polivalentes, “sendo considerados importantes na dimensão de redução do custo e não na dimensão de melhoria do processo de aprendizagem”, impulsionados a abranger outras áreas como psicológicas ou de assistência social entre outras, sofrendo com isso, por conta de sua desprofissionalização e perda de identidade.

Nas escolas piedadendes, na época em que ocorreu o curso, houve grande rotatividade de professores de um ano para outro, o que atualmente já diminuiu muito em decorrência de concurso público.

Reiterando a fala dos gestores, concurso público não é indício de qualidade de ensino, pois, mostra apenas a competência técnica do professor, inclusive, por muitos deles virem para a rede pública sem experiência didática ou até mesmo sem habilidade para o exercício da profissão.

Alguns recém formados ingressam ainda muito imaturos e, outros egressos de escolas privadas, vêm acostumados com clientela de nível econômico melhor, com acesso particular a diversos materiais e equipamentos tecnológicos, desconhecendo totalmente a realidade das escolas públicas.

O Banco Mundial compara o professor à insumo e não o valoriza como deveria, ficando o ensino trabalhado em segundo plano, evidenciando-se a quantidade de materiais, apontando o currículo como aprendizagem efetiva, bem como, os materiais tecnológicos, a merenda, a saúde escolar e o espaço físico, ignorando o trabalho do professor, que é equiparado a equipamentos.

Souza (1999, p. 109) se refere aos relatórios sobre o desenvolvimento mundial pelo Banco Mundial (1995,1996,1997), onde compara os docentes e os materiais de ensino como uma combinação ineficiente de insumos:

[...] O trabalho do docente é compreendido, nesta perspectiva, como um insumo educacional e não na dimensão educativa da formação. Professores, nesta perspectiva, se equiparam às bibliotecas, ao material pedagógico, aos livros, aos computadores, ao vídeo e à televisão. Combinar eficientemente os insumos educacionais para diminuir os custos e melhorar a aprendizagem supõe medidas como “aumentar o coeficiente aluno/ professor [...], utilizando menos professores se poderiam transferir os recursos para outros insumos que melhoram o rendimento, como o livro didático e a formação em serviço de professores”. (SOUZA, 1999, p. 109)

Também, segundo Oliveira (2004, p.1138), é humilhante, para o professor a “precarização das relações de trabalho”, onde muitos docentes necessitam desempenhar serviços paralelos, ocasionando sobrecarga de trabalho, em decorrência de lutas para manter as contas familiares em dia. Será que um profissional daria boas aulas enquanto soubesse que a sua energia elétrica e o seu telefone estariam sendo cortados por falta de pagamento?

Esta tentativa de flexibilização e até mesmo de desregulamentação da legislação trabalhista torna-se desumana, pois muitos profissionais, entre professores e gestores, chegam a triplicar turnos para suprir necessidades financeiras e não bastando, ainda trabalham aos finais de semana, no Programa Escola da Família, para ajudar na renda familiar. Enquanto que, se esse profissional tivesse uma remuneração melhor, poderia se aprimorar mais e se dedicar exclusivamente a uma só atividade, atingindo com certeza resultados educacionais muito superiores aos atuais.

Souza em vídeo-aula e aula presencial deixou clara a “perda de controle do trabalhador” e, neste caso citou como exemplo, o educador/gestor da Escola da Família, que intensifica o seu processo de trabalho e a sua proletarização, no trabalho aos finais de semana, onde seu salário não faz parte da sua folha de pagamento, ficando, portanto, impedido de receber os direitos trabalhistas.

Quanto aos casos de “difusão do trabalho em tempo parcial”, citamos Leite na segunda aula do CD 2, que evidencia os casos de professores eventuais, professores que ajudam muito no cotidiano escolar, já formados ou estudantes de graduações, que suprem as faltas dos docentes, e, no entanto não têm sequer, direito a receber o bônus de gratificação que os professores da rede estadual recebem, por não atingirem o número de dias necessários para fazerem jus ao referido benefício.

O Banco Mundial avalia a qualidade de ensino pelas condições de aprendizagem e resultados obtidos, sendo que em virtude disto, das nossas escolas são cobrados resultados. Então, em relação a ela nos perguntamos: Será que a qualidade do ensino, realmente acompanha os resultados apresentados? Ou será que ainda há escola que “mascara” resultados?

Na teoria, preconiza-se a qualidade do ensino-aprendizagem, mas, na prática acaba prevalecendo a quantidade, pois, aumenta o número de alunos por sala, enquanto diminui o número delas; aumenta a quantidade de materiais, enquanto

“achata” o salário do professor, tudo isto, gerando um desestímulo em relação à produção do trabalho do docente, propriamente dito.

Quanto aos módulos de funcionários das escolas, era grande a defasagem que se encontravam, na época do curso em questão, muitas tinham funcionários contratados e pagos com recursos próprios, outras recebiam verbas disponibilizadas pelo governo, através do convênio APM/FDE⁶⁶.

Este convênio repassava um valor insuficiente para cobrir os encargos sociais do registro em Carteira de Trabalho, portanto, estes eram pagos com recursos próprios da APM, sendo que as escolas com poucos recursos próprios, por não receberem contribuições voluntárias de alunos, terceirizavam mão de obra por meio de cooperativas de trabalho, porque tinham um custo menor.

As escolas que não tinham o citado convênio, sobrecarregavam suas equipes ao realizarem constantes festas e eventos, além das atividades cotidianas, com a finalidade de levantar recursos próprios para pagar funcionários ou cobrir despesas urgentes e cotidianas.

Souza (1999, p.112) nos lembra que entre as seis estratégias que o Banco Mundial aponta para conduzir as reformas educacionais em países em desenvolvimento, consta a participação plena das famílias.

Atualmente, observa-se ser esta a política educacional da Secretaria de Estado da Educação, pois, defende a participação da comunidade para ajudar a elevar os resultados da aprendizagem dos alunos, orientando os gestores a abrirem as portas das escolas para a comunidade, desenvolvendo uma gestão democrática e participativa.

Não sabemos se apenas esta abertura elevaria o nível de ensino, pois, a maioria dos gestores piedadenses afirmou durante as entrevistas, que coloca a escola à disposição dos pais há muito, os chama para uma participação mais intensa, mas, apesar de frequentarem eventos e festas, ainda não participam das decisões como gostariam, pois, pelos pais serem muito humildes não questionam como deveriam e nem participam, como os gestores gostariam que participassem.

O que temos, é sempre a mesma quantidade de pais em todas as reuniões, participando sempre os mesmos, com a ausência e omissão de grande parte deles,

⁶⁶ Convênio entre a Associação de Pais e Mestres e a Fundação de Desenvolvimento Escolar;

justamente os responsáveis por alunos que trazem em seu histórico problemas de aprendizagem, assiduidade, disciplina, entre outros.

Após estudarem e refletirem sobre as Relações de Trabalho e a Profissão Docente, os gestores concluíram que o assunto não havia se esgotado por serem eternos pesquisadores, portanto, não podiam permanecer silenciados perante os desafios profissionais enfrentados; pela comunidade na qual suas escolas estão inseridas, e também pelos alunos.

Principalmente, não podiam ser omissos aos problemas crônicos de violência familiar, de desemprego em geral ou do subemprego das mães, dos quais são antigos conhecedores, nem tampouco permanecerem alheios à miséria, à falta de assistência social e aos sérios problemas domésticos que suas crianças e adolescentes enfrentam.

E, que a partir da política educacional do Banco Mundial veem a necessidade de criar vários momentos de reflexão, não só pelos alunos, mas, também pelos docentes e funcionários vítimas de um sistema que não vem reconhecendo dignamente os seus trabalhos, inclusive, gerando sérios problemas de desalento, de um modo geral entre eles.

f) Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação

Este módulo intitulado “Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação” composto por trinta horas, surgiu aos alunos gestores como um bálsamo, quebrando mitos, deixando o trabalho da equipe docente mais atrativo, o da gestora mais fortalecido e o burocrático mais otimizado.

O seu objetivo foi o de oferecer: o conhecimento de diversos tipos de quadros de referência; alguns paradigmas de utilização de recursos tecnológicos no contexto educacional; o desenvolvimento da comunicação no espaço escolar; a dimensão pedagógica do uso da Internet na educação; e finalmente, a criação de mecanismos de interação com a comunidade escolar.

Como hoje a tecnologia já faz parte do nosso cotidiano, a escola não poderia ficar alienada às mudanças que ocorrem a sua volta, nem à margem das novas

ferramentas tecnológicas que estão surgindo, devido às necessidades de aprendizagem dos alunos.

Este módulo mostrou que as tecnologias não vieram para solucionar todos os problemas já existentes da educação, mas, para serem vistas como aliadas e inovadoras de práticas educacionais, deixando-as mais organizadas, práticas e acessíveis, inclusive, para agregar valores.

Para tanto, urge que o educador comporte-se como mediador numa aprendizagem crítica e com significados aos seus educandos e, que o gestor contribua e o incentive no uso das Tecnologias de Informação e Comunicação, de forma eficaz e de maneira a contribuir com a diminuição da exclusão de muitos na sociedade moderna.

Talvez, esta tenha sido uma das disciplinas que mais deu a oportunidade de enriquecer o trabalho didático-pedagógico das escolas da rede estadual de ensino, orientando como implementar e implantar um Projeto de Biblioteca Digital nas Unidades Escolares, pois segundo Pereira e Rutina (1999),

[...] a biblioteca digital seria aquela que teria [...] os textos dos documentos de seu acervo armazenados de forma digital, permitindo sua leitura na tela do monitor ou sua importação (download) para disco rígido do computador [...]

A Biblioteca Digital trouxe como proposta, organizar e armazenar todos os trabalhos dos alunos das Unidades Escolares, sistematizá-los em sala de aula, coletando e disponibilizando materiais e espaço para as próximas pesquisas didático-pedagógicas, inclusive, para a comunidade local em geral, desprovida de material de apoio para a realização de estudos e trabalhos escolares.

Segundo explicações do Professor Sérgio Amaral em vídeoaula, com a implantação da Biblioteca Digital nas escolas, o aluno seria o próprio agente de transformação da mesma, aproveitando as suas experiências e produções, fazendo uso das diferentes tecnologias e construindo os conhecimentos de maneira significativa.

Importante frisar o privilégio da turma 118 do pólo de Campinas em ter as aulas presenciais ministradas pelo próprio Professor Amaral, o qual deu subsídios para a otimização de todos os recursos tecnológicos existentes nas escolas, até então considerados obsoletos, como filmadoras VHS, aparelhos de videocassete

entre outros. Que, saindo das prateleiras e nas mãos dos alunos, poderiam se transformar em ferramentas inovadoras às aulas, gerando inclusive, oportunidades incríveis, atraentes e inéditas, de trazer novos olhares de interesse às aulas e seus conteúdos, com a produção de filmes de curta metragem realizadas por eles próprios.

Os gestores reconheceram a importância de passarem por este processo de atualização neste módulo, o qual contribuiu muito, para mais uma etapa de crescimento profissional dos mesmos, lhes apontando novas perspectivas, levando-os a quererem melhorar cada vez mais o ensino-aprendizagem e o respectivo “fazer” de gestores educacionais em suas escolas.

Tiveram a oportunidade de reconhecer também, o atraso que suas escolas enfrentavam por não fazerem bom uso da informática, desprezando os equipamentos tecnológicos que tinham ao seu dispor, percebendo que agora podem fazer a diferença em suas Unidades Escolares, orientando as suas equipes docentes a planejarem suas aulas, já incluindo todo o tipo de tecnologia existente nas mesmas.

O governo tem equipado as escolas, e também, investido muito em capacitação, abrangendo professores de todas as áreas de conhecimento, inclusive em informática para todos, portanto, talvez o problema resida em professores resistentes, com dificuldades em manusear equipamentos tecnológicos, levando-os a não utilizarem todos os recursos que as escolas oferecem para fins didáticos, conseqüentemente, não motivando seus alunos.

As aulas virtuais e presenciais do Professor Amaral para a turma 118 foram muito interessantes, vindo de encontro com os anseios profissionais dos alunos gestores, pois, os despertou para ajudar a própria equipe docente a descobrir outros meios alternativos aos alunos, os quais não conseguem lhes manter a atenção quando a aula é muito longa.

A escola é um palco onde os atores se encontram para aprimoramento e nem sempre quem ali está para ensinar, sai igual após o fazer e quem está ali para aprender, sai apenas preenchido de conhecimentos, pois, mestre é aquele que quando ensina, muitas vezes está aprendendo, e o aluno que está ali para aprender, também muitas vezes ensina e muito, ao invés de só aprender; concluindo, todos têm muito o que aprender e ensinar.

Portanto, mister formar cidadãos críticos, plenos e conscientes dos seus deveres, atendendo as exigências do mercado atual de trabalho, através das diferentes ferramentas virtuais e tecnológicas que se encontram à disposição de todas as escolas, desde livros até equipamentos de alto padrão, esperando que todos sejam utilizados como deveriam.

O que antigamente gerava motivo de reclamações pela ausência de materiais didático-pedagógicos, hoje é motivo de segurança profissional, devido a grande oferta de materiais existentes e à disposição das equipes escolares.

É muito importante que todos usufruam das capacitações oferecidas pelo governo do Estado e que os gestores acompanhem os currículos, motivando reflexões a partir do trabalho de cada docente, dos objetivos dos componentes curriculares, para saírem da antiga metodologia e prepararem aulas mais agradáveis e produtivas.

Partindo do princípio que ensina-se para que os alunos aprendam a exercer a sua cidadania e saibam atuar na sociedade atual com equilíbrio e sabedoria, cabe à equipe escolar, humanizar o ensino, para que máquina nenhuma o substitua, mas, complemente a sua práxis.

Em relação às aulas presenciais e a terceira vídeo aula, os gestores piedadenses as acharam muito produtivas, dizendo que elas se complementaram.

Os Professores Sérgio e Karla, que ministraram as aulas presenciais respectivamente para as turmas 118 e 119, mostraram com eficiência como utilizar os recursos já existentes nas escolas, viabilizando projetos de mídia que poderiam ser realizados por leigos e inexperientes, inclusive, a importância de ter um site, orientando como criá-lo para elevar e evidenciar as suas respectivas escolas.

Observaram também, que nessas aulas aprenderam a sistematizar, organizar e apresentar tudo da melhor maneira possível, divulgando à comunidade o resultado colhido, mostrando a todos que é possível transformar os problemas de percurso em sucesso, utilizando a tecnologia como ferramenta imprescindível e como grande aliada no processo ensino-aprendizagem.

Os gestores aprenderam muito com este módulo, tendo a oportunidade de realizar ações tecnológicas efetivas, não só da sua equipe docente, mas, de todos os segmentos da escola, trabalhando coletivamente, através de planejamentos prévios e sistematizações, familiarizando os funcionários leigos no assunto, aos poucos e constantemente.

Perceberam também, que é preciso aproveitar a experiência e facilidade que o educando tem para utilizar as diferentes tecnologias, estimulando os professores como produtores de conhecimento, saindo das aulas expositivas e revelando em conjunto com os alunos, a marca da escola onde estão inseridos.

Para o trabalho final do Módulo “Tecnologias de Informação e Comunicação”, os professores das aulas presenciais⁶⁷ solicitaram aos alunos gestores que preparassem um projeto individual, contendo aproximadamente quatro páginas, procurando sistematizar a implantação de uma Biblioteca Digital em suas escolas, utilizando os procedimentos metodológicos discutidos em sala de aula.

Após a realização do mesmo, o gravaram no computador pessoal e o anexaram no Portifólio Individual e na pasta solicitada, correspondente a essa disciplina, associando o item à avaliação, deixando-o totalmente compartilhado para que todos pudessem realizar a leitura da produção geral.

Abaixo anexamos como exemplo, um excerto do Trabalho de Conclusão de Curso elaborado por alunas gestoras, sendo que os dados por elas apresentados correspondem ao ano letivo de 2006.

Trabalhamos numa Escola Estadual, a qual representa um ponto de encontro e referência à comunidade e atende mais de 600 alunos da zona rural, desde a 5ª série do Ensino Fundamental até o Ensino Médio, tendo também o Ensino de Jovens e Adultos – EM.

Com o seu grande crescimento, os moradores que são muito carentes, procuram o auxílio da escola em vários assuntos, desta maneira, a Equipe Gestora vem buscando uma melhoria no atendimento em geral, trabalhando em parceria com os Colegiados.

Para a implementação e implantação do Projeto de Biblioteca Digital, a direção solicitou a ajuda da Equipe Escolar e do Grêmio Estudantil para sistematizar os trabalhos realizados pelos alunos em sala de aula. Este projeto nasceu com o objetivo de oferecer um espaço de pesquisa didático-pedagógica à comunidade em geral e também atender a todos os alunos que não têm material de apoio para a realização dos seus trabalhos. [...] Os docentes da referida escola, também enfrentavam problemas semelhantes, ao se verem tolhidos ao solicitar pesquisas, em decorrência da falta de acervo e material de apoio para essa finalidade. (ALUNAS GESTORAS)

A intenção dessas gestoras foi a de organizar e armazenar todos os trabalhos dos alunos da sua Unidade Escolar, com a finalidade de colher material para as próximas pesquisas dos mesmos, justificando o projeto segundo a fala do Professor Amaral em aula presencial: que viver hoje num mundo contemporâneo não é estar

⁶⁷ Professor Sérgio da Turma 118 e Professora Karla Izabel de Souza da turma 119.

verticalizado só acessando a internet, mas, produzindo, sistematizando e fundamentando o conhecimento.

Entre os itens destacados, pontuaram: a motivação do aluno para a preparação de materiais; os registros dos trabalhos realizados; a organização de material para pesquisa; o desperdício de material físico e cultural; o oferecimento de mais uma ferramenta de trabalho aos docentes; a disponibilização destes materiais à comunidade escolar e local; o auxílio ao aluno na tarefa de transformar a sua realidade social.

Consideraram, em termos gerais, positiva a possibilidade deste projeto vir a se realizar concretamente, a médio e longo prazo, em co-parceria entre a Equipe Escolar e os Colegiados, amparados pelo apoio da Equipe Técnica da Oficina Pedagógica da Diretoria Regional de Ensino, todos com o objetivo de fomentar o desenvolvimento e a criatividade dos alunos. Respeitando suas diferenças individuais e introduzindo coletivamente novas tecnologias de pesquisa e estudo para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

Partindo da premissa que a participação coletiva e comunitária é que leva os envolvidos a passarem de convocados, para colaboradores co-responsáveis e co-construtores proprietários do projeto implantado, os gestores apresentaram um projeto de implementação e implantação de uma Biblioteca Digital, tendo como executores os próprios usuários, ou seja, docentes, alunos, comunidade escolar e local.

Como objetivo geral determinaram a coletânea de material de pesquisa aos alunos do Ensino Fundamental e Médio da respectiva Unidade Escolar, com trabalhos produzidos pelos próprios alunos em sala de aula; e como objetivos específicos a criação de uma ferramenta de apoio à pesquisa aos próprios docentes, discentes e comunidade local; a disponibilização de informações sobre o acervo de trabalhos existentes na escola, tornando mais ágil o acesso e a obtenção de informações da própria escola e, principalmente, a aproximação de todos aos avanços tecnológicos.

Definiram como metodologias de trabalho a sensibilização da equipe escolar e conseqüente conscientização coletiva, partindo de pesquisa e estudo da bibliografia indicada pelo Professor Amaral, iniciando pela organização e catalogação, de forma simplificada e adaptada à Escola em questão, dos trabalhos didático-pedagógicos produzidos pelos alunos em sala de aula.

Posteriormente, executando o projeto “Biblioteca Digital” propriamente dito, após traçar o seu caminho, com as seguintes estratégias: - montagem e reativação da sala de informática com compra de equipamentos, com o valor pago pela Seguradora, em virtude da ocorrência de sinistro de furto na escola; - disponibilização da sala de informática aos alunos, para a digitação das suas produções e seus trabalhos; - levantamento pelos docentes, dos trabalhos produzidos durante o ano letivo; - encaminhamento dos trabalhos para respectiva digitação pelos autores; - identificação dos métodos e técnicas para a coleta dos dados; - parceria com o Grêmio Estudantil para coordenar todo o trabalho, dando oportunidade dos referidos membros se sentirem úteis; - utilização do TESAURO⁶⁸ de acordo com as Normas Internacionais de Classificação Bibliográfica, para o trabalho gráfico de classificação do material; - realização de normalização dos trabalhos de acordo com as Regras de Referências da Norma da ABNT 6023 e separados por áreas de conhecimento e classificados por cores e desenhos; - divulgação do projeto aos pais, exibindo a incorporação dos trabalhos à biblioteca, através de apresentações Power Point durante as reuniões bimestrais; - tratamento técnico das informações da biblioteca escolar digital, feito por meio de catalogação, classificação, indexação e normalização.

Consideraram que o percurso de implementação e implantação do Projeto Biblioteca Digital, traria muitas alegrias aos educandos, os quais ficariam com sua auto-estima elevada ao efetuar a digitação e conduzir a organização dos trabalhos produzidos pela escola naquele ano letivo e, também dos vindouros.

Declararam que ao iniciar a Biblioteca Digital, não abandonariam a Biblioteca Tradicional, pois, a implantação da mesma, agregaria valores aos materiais já existentes, os quais são igualmente ricos e já se encontram à disposição, deixando a biblioteca muito mais organizada, prática, otimizada e acessível.

Afirmaram que a respectiva Unidade Escolar teria ganhos incriveis, ao término deste trabalho, partindo dos próprios gestores o incentivo para os docentes desenvolverem ações efetivas de trabalho, frente às tecnologias na escola.

Concluindo, que a escola deveria usufruir da comunicação e toda tecnologia disponível, para não ser vista apenas como uma prestadora de serviços,

⁶⁸ Listas de palavras agrupadas por temas, com o objetivo de facilitar a pesquisa por palavras ou ideias afins.

apresentando um ensino consolidado, dinâmico e contextualizado à realidade dos alunos, articulando conteúdo e tecnologia, tornando o ensinar e o aprender, mais prazeroso e a imagem da escola mais agradável.

g) Escola, Gestão e Cultura

O módulo Escola, Gestão e Cultura com uma carga horária de trinta horas, iniciou trazendo uma gama de informações sobre a gestão e a escola enquanto instituição cultural.

A priori, na primeira atividade, os alunos gestores deveriam apresentar algumas das idéias-força, aquelas que o mobilizassem, mediante a leitura do texto "O Cego e a Estrelinha" de Mia Couto, no qual o autor provoca os alunos a movimentarem os sentidos em suas escolas, entremeados na cultura e na ideia de liberdade que Bertrand Russell apresenta em seu texto "Liberdade e Autoridade no Ensino", estando os textos disponíveis no material de apoio do curso.

A atividade deveria trazer as impressões de todos, sendo depois gravada no computador pessoal e anexada no Portifólio Individual de cada aluno.

Os alunos gestores deveriam assistir a vídeo-aula dois "Escola, Gestão e Cultura" do CD 3 que solicitava como atividade, que os mesmos se permitissem olhar várias vezes e demoradamente as imagens dos quatro blocos que vinham disponíveis, escolherem um bloco dentre eles, indicarem o seu número e lhe darem um título.

Após isso, também deveriam escolher um detalhe de cada fotografia do bloco selecionado e descrever minuciosamente cada detalhe escolhido, justificando as suas escolhas em um pequeno texto, que potencializasse as ideias-força produzidas. No término do mesmo, este deveria ser postado no fórum de discussão especificado, indicando o número do bloco escolhido e o título dado ao texto.

Na atividade seguinte, deveriam selecionar uma imagem a livre escolha ou produzi-la, que os inspirassem, sensibilizassem e os fizessem imaginar outros sentidos à educação. No caso, as imagens como fotografia, pintura, desenho, etc, poderiam ser pesquisadas no próprio material de apoio ou até mesmo num dos dos *sites*⁶⁹ indicados no acervo disponível no ambiente virtual do curso.

Deveriam gravar a imagem escolhida no computador pessoal, incluindo-a no Portifólio de Grupos desta disciplina, atribuindo-lhes um título correspondente, e anexando-os (título e imagem) em campo próprio, deixando a atividade totalmente compartilhada, para que todos pudessem socializar as impressões obtidas, oferecendo assim, disparadores de discussão para os fóruns.

Os organizadores do curso deixaram claro que toda a atividade educativa deveria ser desenvolvida a partir de um planejamento prévio, o qual daria origem a um documento escrito, constando os conteúdos e as previsões de atividades a serem desenvolvidas, ao longo de um ano letivo.

Assim, durante as semanas seguintes, os alunos deveriam refletir sobre vários aspectos da realidade escolar tendo como referência, um dos sete componentes curriculares estudados na disciplina: Arte, Ciências, Educação Física, Geografia, História, Língua Portuguesa e Matemática; um dos seguintes temas que compõem a realidade escolar: Projeto Pedagógico; Espaços e Material; Pessoas e Ações; e uma das IDEIAS-CHAVE discutidas em aulas presenciais.

A atividade dois, sobre espaços e materiais, tinha por objetivo fazer com que as ideias-chave discutidas durante a aula presencial fossem mobilizadoras dos seus pensamentos na direção dos locais onde as atividades escolares seriam desenvolvidas e dos materiais que seriam utilizados.

Durante a aula presencial, foram apresentadas algumas ideias-chave, as quais foram discutidas para atender a proposta desta atividade à distância, que para resolvê-la deveriam ser retomadas e discutidas, a partir dos materiais de apoio disponibilizados, como bibliografia, vídeos, etc.

⁶⁹ <http://www.openphoto.net>;
<http://www.ourmedia.org/images>;
<http://www.imagemagica.com.br/br/finearts2.asp>;
<http://www.photographia.com.br/brasil.htm>;
http://fotosite.terra.com.br/novo_futuro/portfoiios.php;
<http://busca.uol.com.br/imagem.jhtm>;
<http://www.google.com.br/imghp?hl=pt-BR&tab=wi&q>;
<http://digitaljournalist.org/feature.html>.

Para atender ao solicitado, era necessário que o aluno escolhesse uma das ideias-chave discutidas, refletisse sobre a realidade da respectiva escola e a relacionasse com o tema “Espaços e Materiais”. No caso do educador não trabalhar diretamente com unidades escolares, este deveria escolher uma escola mais próxima e desenvolver a atividade, observação e reflexão solicitadas.

Neste módulo foram disponibilizados alguns tópicos para auxiliar e embasar a reflexão dos alunos gestores, como localizar em quais locais considerados educativos a ideia-chave apareceria em sua escola, levando-se em conta que os espaços escolares não se restringem ao que fica no interior de seus muros. E a definir os materiais considerados educativos utilizados na escola, criando opções que se referissem a locais e materiais onde a ideia-chave aparecesse relacionada ao componente curricular em foco.

A pesquisa deveria ser realizada no *site* do curso⁷⁰, onde deveriam escolher uma ideia-chave e a partir dela, o aluno gestor deveria pensar em algumas ações imediatas a serem implementadas em sua escola, de modo que a mesma fosse efetivamente contemplada, em relação ao componente curricular focado.

Após pensar nas ações, o aluno gestor deveria escrever um texto de 15 a 30 linhas, articulando as reflexões sobre o seu contexto escolar e a fundamentação teórica da videoaula, aula presencial e textos, indicados pelo componente curricular em questão, seguindo as configurações especificadas pelos monitores do curso, como word, fonte, tamanho de letra e parágrafo.

O texto reflexivo deveria ser gravado no computador pessoal, anexado ao Portifólio Individual, associado à avaliação e totalmente compartilhado para discussão e troca de experiências no referido fórum.

A atividade serviria como uma preparação para a atividade final no TCC da disciplina, que deveria ser desenvolvido articulando os diversos componentes curriculares com as ideias-chave, a vídeo-aula e os textos teóricos.

Na última atividade que precedeu o TCC, os alunos gestores deveriam escolher dentre as imagens apresentadas no portfólio geral do grupo das disciplinas, uma que potencializasse as ideias-forças que significassem o mesmo sentido do documento

⁷⁰ <http://cege.isateducação.com.br/teleduc/cursos/diretoria/atividades>

por eles produzido, salvando a imagem no computador pessoal e anexando-a também, no Portifólio Individual totalmente compartilhado para socialização.

h) O Cotidiano da Escola

Este módulo de trinta horas, com o título “O Cotidiano da Escola” iniciou com a leitura obrigatória dos textos tanto na íntegra, como em forma de resenha, para embasar a primeira aula presencial, disponíveis respectivamente na íntegra, na ferramenta Material de Apoio e em forma de resenha no Livro I “Estudo, Pensamento E Criação”, com os títulos: “Cidadania, Cultura e Diferença na Escola”; “Educação em saúde: conhecimentos, representações sociais e experiências da doença” e “Porque matamos o barbeiro?”.

Deveriam também, fazer leituras complementares sobre diversos textos: “Cidadania e Escola: Igualdade e diferença, o normal e o patológico”; “Ferramentas conceituais que contribuem para a discussão dessas questões no cotidiano da escola”; “Cidadania e saúde; Cidadania, sexualidade e relações de gênero”; “Cidadania e violência”; “Os discursos da saúde”; “As relações entre corpo e saúde”.

Após a primeira aula presencial, deveriam escrever um texto reflexivo sobre um caso de violência ocorrido na escola. Dentre os relatos dos alunos gestores, percebeu-se em muitos deles, que as opiniões se repartiam dentro da própria escola, levando a diversos tipos de encaminhamentos, revelando técnicas de individualização do poder disciplinar e da disciplina do convencimento e argumentação.

Em sua videoaula em relação à busca de causas e intervenções, o Professor Gallo⁷¹ citou Certeau que defende haver “uma maneira de pensar investida de uma maneira de fazer entre as pessoas imersas no cotidiano”.

As pessoas têm diferentes posicionamentos sobre o que é correto, o que é normal e o que é definitivo, sendo que para Foucauld elas sempre partem do cuidado de si, para cuidar dos outros, procurando informações que ajudem na

⁷¹ Professor Sílvio Gallo é Pedagogo, formado em filosofia pela Ponticícia Universidade Católica de Campinas e Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Campinas.

solução do problema, e para Larrosa a “experiência é o que nos passa, o que nos acontece, nos toca. Não o que se passa, o que acontece, o que toca”.

Entendemos que as decisões e os encaminhamentos coletivos se divergem de acordo com a opinião de cada um, porque o normal é muito relativo entre as pessoas, que enxergam o certo e o errado de acordo com as suas experiências, agindo movidas pela verdade em que acreditam pelas suas próprias vivências, com o que lhes aconteceu ou o que lhes tocou diretamente e não com o que se passou com outras pessoas.

Através deste estudo, os alunos gestores tiveram a oportunidade de constatar que uma educação humanitária supera os binarismos críticos e pessoais de modelo educacional. Por meio da reflexão aproveitaram a oportunidade de partir da situação já posta (*kairós*⁷²), (re) criar uma imagem nova de aproximação entre as partes conflitantes, revendo conceitos (*métis*⁷³), tentando (re) criar também, novos tipos de comportamentos e atitudes, ou seja, construir conjuntamente uma nova perspectiva social e ambiental.

A Professora Doutora Celeste⁷⁴ em aula presencial articulou *métis* e *kairós*, citando Foucault e explicando que, constituir-se a si mesmo enquanto sujeito ético de suas próprias ações, segundo ele, é vincular o que sou ao que posso fazer e ao que sou obrigado a realizar.

Para Foucault, o cuidado de si exige um completo domínio de si mesmo, desenvolvendo o distanciamento entre si e o outro, de modo que se possa examinar, se os princípios das ações que se estabelece para si, correspondem as suas ações em relação ao outro; entretanto, que é preciso dominar-se, não como uma força que se reprime, mas, pelo prazer de estar consigo e com o outro.

De acordo com o estudo da semana, foi solicitada uma atividade *on line*, onde o aluno gestor deveria relatar um caso de violência na escola. Dentre os apresentados, citamos o ocorrido em uma das Unidades Escolares de Piedade, sobre um discente que agredia os colegas diariamente.

Após encaminhamento do mesmo à direção, por várias vezes o diretor veio conversando e orientando o aluno, o que ocorreu diária e consecutivamente,

⁷² De origem grega, indica o momento certo, a janela da oportunidade, a construção conjunta de uma nova perspectiva social e ambiental.

⁷³ Deusa da mitologia grega, que representa a prudência e ponderação.

⁷⁴ Professora Doutora Maria Celeste de Moura Andrade.

esgotando todos os meios de sensibilização que poderia utilizar, ainda observou não haver retorno por parte do aluno.

Começou então a solicitar a presença do responsável para ciência dos comportamentos do filho, com certa constância, as quais sempre foram atendidas pelo pai com prontidão, e ao invés do aluno melhorar, a sua agressividade aumentava nos dias posteriores à presença do seu genitor.

Um dia a mãe do aluno procurou a direção, relatando em prantos, que cada vez que o pai comparecia à escola, logo após, os dois, mãe e filho eram muito espancados por ele.

Quase que implorando, pediu que não mais contassem ao pai as atitudes praticadas pelo filho na escola, mas, que a chamassem para que ela conversasse com ele e tentasse resgatar o seu respeito com as demais pessoas.

Podemos notar pelo relato supracitado que, o aluno utilizava a “*tática de resistência*”, visando talvez a vingança pessoal que sentia tanto da violência doméstica, quanto do sentimento que nutria por apanhar, cada vez que a escola comunicava aos pais os seus atos, atribuindo a culpa das surras à escola e não às atitudes comportamentais agressivas praticadas.

Percebeu-se que a postura paterna refletiu consideravelmente no comportamento do aluno, ocorrendo o aumento da violência como reflexo da identidade desse adolescente, que experimentou a violência no seu cotidiano e transferiu esse estigma para o interior da escola, vindo a refletir no seu comportamento escolar.

Porém, as marcas emocionais foram tantas, que mesmo melhorando em questão de relacionamento, ainda apresentou outros tipos de *comportamentos anormais*⁷⁵, como praticar pequenos furtos a uma mercearia próxima à escola.

É muito importante mudar a forma de pensar da equipe, de arbórea e única, para a forma rizomática, ampla, aberta, reforçando-se o que é essencial, que segundo Andrade⁷⁶ em videoaula, não se pode afirmar que uma atitude é melhor ou pior, mas, utilizar o poder disciplinar através da *métis*, olhando-se para além da imagem posta.

⁷⁵ A anormalidade é muito relativa, dependendo do sujeito que a pratica, pois, o que é correto para um indivíduo, pode ser visto como anormal para outrem, ou vice-versa.

⁷⁶ ANDRADE, Maria Celeste de Moura. Professora de Didática no Centro Universitário do Planalto de Araxá (Uniaraxá) e de Metodologia do Ensino de História na Universidade de Uberaba (Uniube) e doutoranda em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)

Tudo depende do ângulo em que olhamos, entretanto, não podemos nos deixar subjetivar pelas imagens que se nos apresentam, pois, somos produzidos por elas. O correto é “problematizar continuamente os significados envolvidos nos códigos culturais que atravessam a escola, em virtude de não existirem verdades absolutas sobre a escola, cidadania, identidades”, etc.

Segundo Gallo em vídeoaula, a escola deve “abrir-se para as relações do cotidiano da escola, mergulhar nesses acontecimentos, agindo como vetor de transformação, resistindo ao processo de exclusão e investindo na construção da cidadania”.

Na segunda semana, a atividade prática propunha realizar uma pesquisa nas escolas dos alunos gestores, para identificar entre os alunos, qual a música preferida por eles e para encerrar, apurar qual a música eleita entre os alunos e ouvi-la. Os docentes da UNICAMP sugeriram vários sites de música, para que os alunos gestores, além de desenvolverem a habilidade de busca na internet, pudessem ouvir as músicas mais votadas pelos seus educandos.

Após refletirem sobre o conteúdo da letra, a melodia e o ritmo da música preferida pelos alunos, os gestores deveriam elaborar um documento contendo o título da música, a letra e o compositor e, ainda discorrer sobre a mesma, relacionando-a, incluindo neste texto seu olhar sobre a relação entre as leituras realizadas no curso e o seu cotidiano escolar.

Uma aluna gestora relatou que após realizar a pesquisa sobre a música mais ouvida pelos seus alunos, obtivera resultados bem variados dificultando assim, a definição da mesma. Surgiu então, a idéia de repetir a pesquisa, acrescentando novas perguntas como: "ouve mais por que gosta?" ou "ouve mais por ser mais tocada?" e se é a que mais gosta; se é pelo ritmo; porque faz sucesso; pela letra ou significado.

Obteve ainda resultados variados, tais como, entre os alunos entre 10 e 13 anos, a música “Quando a chuva passar” interpretada por Ivete Sangalo, gênero Axé, com justificativa de gostar da música pelo significado que sua letra trazia.

Nos turnos da manhã e noite, com os alunos Ensino Fundamental - ciclo I e Ensino Médio, com faixa etária entre 14 e 18 anos, a música que venceu foi “*Nuestro Amor*” da novela “*Os Rebeldes*” com a Banda RDB, Pop Internacional.

Ouvindo e analisando a letra das músicas, percebeu que por serem românticas, retratavam situações comuns entre os jovens, que nesta fase encontravam-se na descoberta da sexualidade e da primeira paixão.

Constatou que os seus alunos eram românticos e recebiam a influência da mídia, em especial da TV e são sedução de suas novelas, visto as duas músicas fazerem parte do tema das novelas da época, em horário nobre das emissoras, deixando evidente a necessidade de auto-afirmação que os mesmos sentiam, se espelhando em personagens que se identificavam.

A gestora ainda citou que mesmo não sendo a escolhida, houve muitas indicações de músicas sertanejas variadas, provavelmente retratando a própria realidade vivida, pois a sua escola situava-se em zona rural. Este relato nos remete aos questionamentos reflexivos de Guimarães (1998, p.251) quando pergunta "Que tipo de sociedade, de polícia, de educação, de saúde, de governo desejamos? Olhares que nos levam a um aprofundamento de nossa existência."

Em aula presencial na UNICAMP, verificou-se que a música mais escolhida na maioria das Unidades Escolares dos alunos gestores piedadenses, foi exatamente a citada pela referida aluna gestora "*Quando a chuva passar*", composta por Ramon Cruz.

Nota-se pelo resultado da pesquisa, a formação de "tribos", mantendo relações dinâmicas e estabelecendo modos de ser, de fazer e de dizer, segundo Certeau, "como práticas cotidianas [...] contextualizadas e escondidas", através de simulações, ou até da disciplina do convencimento, como argumenta Foucault, que os jovens necessitam se sentirem incluídos numa sociedade da qual fazem parte, mas, ainda sentem que precisam se auto afirmar, principalmente numa instituição que os disciplina e os controla em suas condutas.

Conforme a fala da Professora Rosa em videoaula⁷⁷, os alunos sentem grande prazer em "estar na escola", mas, não na sala de aula, pois a mesma não desperta o prazer. Desta maneira, podemos citar também, Camargo⁷⁸ quando diz

⁷⁷ CD 3 - Aula 2 , Professora Maria Inês Petrucci S. Rosa.

⁷⁸ Professora Ana Maria Facciólli de Camargo, Membro do Grupo de Estudo Interdisciplinar em Sexualidade Humana - GEISH-FE-UNICAMP.

que: "o Gestor deve estar com os sentidos alertas e apurados, prontos para ouvir a melodia que soa da sua escola...".

Percebe-se, relacionando a letra da música com o cotidiano escolar, que apesar dos conflitos existentes, os alunos pesquisados carregam consigo a esperança de um futuro melhor. Isto é muito importante e segundo Guimarães (1998), " a escola, apesar de todos os seus problemas, ainda é um dos poucos lugares onde se pode ter uma visão ampliada do mundo, onde se pode percorrer os espaços que ela oferece para desenvolver a nossa imaginação [...]"

Foi solicitado na terceira semana, aos alunos gestores, que elaborassem um texto avaliando a disciplina "Cotidiano da Escola" levando em conta: o conteúdo, as atividades propostas, as leituras indicadas, a atuação do professor, a atuação do monitor de disciplina e a atuação do aluno-gestor, sendo que após realizada, a atividade seria postada no *Fórum de Discussão* para os alunos gestores socializarem suas opiniões.

Para o trabalho final, os alunos gestores elaboraram um texto de duas páginas cujo tema levou em conta a descrição de um fato que vivenciaram no cotidiano escolar, lhes chamando a atenção. A análise do episódio deveria partir da participação nas aulas presenciais, das atividades de EAD e das leituras realizadas na disciplina "O Cotidiano Escolar", discutindo posteriormente, alguns dos textos postados pelos colegas.

Os alunos gestores foram orientados para que ao referir-se às pessoas envolvidas no fato relatado, estas deveriam ser identificadas por letras ou nomes fictícios, preservando assim, o anonimato dos envolvidos, devendo este texto contribuir para a elaboração do Projeto Pedagógico a ser elaborado no final deste curso.

Na terceira semana do módulo "O cotidiano Escolar" foi solicitado aos alunos que acessassem alguns sites sugeridos pelo docente da disciplina e observassem várias imagens disponibilizadas, de quadros a óleo e de fotografias nos quais estavam registrados aspectos do cotidiano da sala de aula em diferentes épocas, os quais, de I a III estão no Museu de Educação de Rouen, na França, e o IV pertence ao British Gallery of Ireland, em Dublin.

Após escolherem um deles e o observarem atentamente, deveriam elaborar um texto sobre o significado que dariam a ele a partir da realidade vivida na escola e cidade em que atuavam. Este texto poderia ser fundamentado nas videoaulas da

disciplina; nas aulas 1 e 2 do CD 3, nas discussões realizadas na primeira e segunda aulas presenciais e nas leituras realizadas.

As atividades deveriam ser postadas no fórum de discussão correspondente ao nome do quadro escolhido e após a elaboração e postagem do texto, também deveriam participar do debate no fórum de discussão.

Relação de quadros a serem analisados:

Quadro I: *Lê maitre d'école* - O mestre da escola. E. V. Heemckerck, Óleo 1687;

Quadro II: *Ecole em plein air* - Escola ao ar livre. Fotografia, 1956. No site: http://www.Jnrp.ft/images/musee/expo/cour_grand.jpg;

Quadro III: *Leçon d'écriture* - Aula de caligrafia. Fotografia, 1900;

Quadro IV: *The schoolmaster*. O professor. V. S. Steen óleo, 1663-1665, <http://cgfa.dotsrc.org/steenfeteen14.jpg>

Os referidos textos a serem lidos para a segunda aula presencial foram: “*Imagens de escola: espaços tempos de diferenças no cotidiano*”; “*O cinema e a escola: imagéticas de violência*” e “*O cotidiano da escola*”.

O quadro mais escolhido e comentado dentre os alunos gestores foi o número III, sobre a aula de caligrafia, talvez por ser a imagem que mais distoia do cotidiano escolar atual, entre alunos, didática e metodologias, visto a diversidade total que encontramos em todos os sentidos.

A turma era masculina, todos os alunos tinham o mesmo corte de cabelo e a mesma postura, com as cabeças alinhadas exatamente atrás das cabeças dos da frente; até a posição dos braços, mãos, dedos e penas das canetas tinteiro eram idênticas. Todos os alunos dirigiam o olhar para o mesmo ponto, acompanhando a comanda do professor, que observava atentamente se as ordens eram cumpridas. A letra no quadro negro era impecável e as suas dimensões eram milimetricamente calculadas e grafadas. Era tudo muito igual, padronizado e perfeito, pois assim deveria ser a pedagogia da escola pública para ser eficaz, sendo que nenhum aluno podia, nem ousava desobedecer as ordens dadas pelo professor, para não sofrer sanções doídas, como a palmatória e os castigos físicos e morais.

Este módulo foi um dos mais citados pelos gestores de Piedade como uns dos mais importantes, visto a simplicidade com que tratou os complexos problemas existentes no cotidiano escolar e a diversidade de enfoques e direcionamentos para

a solução ou minimização de problemas, proporcionando aos gestores escolares excelentes oportunidades de troca de experiências e posteriores reflexões.

i) Gestão Escolar: Abordagem Histórica

Neste módulo de trinta horas, os alunos gestores iniciaram resgatando a história das suas Instituições de Ensino, preenchendo uma ficha disponibilizada no TelEduc, para ao longo do curso, elaborar o seu histórico na medida em que eram agregados conhecimentos a esse respeito, podendo a atividade ser realizada em conjunto pelo diretor e respectivo vice, no caso de ambos estarem realizando o curso.

A ficha solicitava muitas informações como identificação e todos os nomes que a instituição recebeu anteriormente, os endereços, telefones, e-mail, dados da fundação, cópias digitalizadas de atas, decreto de criação, patrono, organização e modalidades de ensino, turnos, bem como, estrutura física.

Deveria conter os nomes de todos os diretores que passaram pela mesma com o respectivo período de atuação, APM com data de criação, estatuto e referências bibliográficas, agremiações estudantis com estatutos, atas e documentos digitalizados.

Outros documentos a serem pesquisados seriam: Os programas governamentais e/ou sociais, arquivos e museus escolares, fontes iconográficas, audiovisuais e orais, bem como, objetos museológicos, coleções e respectivos estados de conservação e, organização dos acervos da escola e delimitação das pessoas que tinham acesso a eles.

Após o estudo, pesquisa e preenchimento da ficha, na continuidade todos os gestores escreveriam a história das suas instituições, situando-a no contexto social, relatando o perfil da comunidade escolar e as suas modalidades de ensino.

j) A Escola e a Educação Comunitária

Este módulo, com carga horária de trinta horas, trabalhou a reflexão dos gestores em relação ao aproveitamento dos espaços ociosos da comunidade, numa parceria escola/comunidade, em benefício de uma melhor aprendizagem dos alunos e comunidade, na conservação e valorização dos seus próprios espaços, passando a responsabilidade de conservação desses espaços à própria comunidade, despertando o sentimento de pertença e zelo.

A política da conservação escolar passou a ser delegada à comunidade local, com estimulando a realização de “projetos de auto-ajuda”, valorizando espaços locais e comunitários, bem como incentivando firmando parcerias, literalmente falando, transferindo as responsabilidades evidentemente tidas como sendo do Estado, para a sociedade:

[...] atua no sentido de restringir o nível de consciência política coletiva dos organismos da classe trabalhadora que ainda atuam no nível ético-político para o nível econômico-corporativo. Mais precisamente, a nova pedagogia da hegemonia estimula a pequena política em detrimento da grande política, propiciando, contraditoriamente, à classe trabalhadora a realização da grande política da conservação. (NEVES, 2005, p. 35)

k) Trabalho de Conclusão de Curso

Na fase final do curso, alguns alunos gestores, já foram dispensados da realização do TCC⁷⁹, pois, não atingiram o coeficiente mínimo de rendimento ou foram reprovados por falta, apenas os alunos que conseguiram atingir a nota mínima exigida, receberam um DVD⁸⁰ com as orientações para a realização do TCC, que equivalia a trinta horas de carga horária.

⁷⁹ Trabalho de Conclusão de Curso.

⁸⁰ Disco Digital de Vídeo.

Os Monitores de Turma atacharam no Mural Virtual, uma mensagem transmitindo aos alunos gestores, um comunicado acusando a existência de anexos com orientações sobre a elaboração do TCC, esclarecendo a localização dos referidos documentos, o cronograma a ser seguido, as modalidades de trabalho, as equipes disciplinares e os prazos disponíveis para a entrega do mesmo.

As modalidades de trabalho disponíveis para discorrer o TCC foram:

- Projeto Político Pedagógico, que abrangia cinco disciplinas como, Gestão Escolar; Planejamento e Avaliação; O cotidiano da Escola; Gestão Escolar: Abordagem Histórica e A Escola e a Educação Comunitária.
- Memorial de Formação, o qual abrangia seis disciplinas: Estado, Políticas Públicas e Educação; Currículo e Cultura; Tecnologias de Informação e Comunicação; Escola, Gestão e Cultura; O Cotidiano da escola e A escola e a Educação Comunitária.
- Monografia Científica, com cinco disciplinas: Relações de Trabalho e Profissão Docente; Tecnologias de Informação e Comunicação; O Cotidiano da Escola; Gestão Escolar: Abordagem Histórica; A Escola e a Educação Comunitária.
- Projeto Temático, com quatro disciplinas: Gestão, Currículo e Cultura; Tecnologias de Informação e Comunicação; Gestão Escolar: Abordagem Histórica e A Escola e a Educação Comunitária.

Após a exposição das várias modalidades e respectivas disciplinas para serem escolhidas e desenvolvidas para a realização do Trabalho de Conclusão do Curso - TCC, os alunos gestores poderiam escolher até três temas por ordem de preferência, de modo que cada um deles abrangesse uma modalidade associada a uma disciplina, dentre as elencadas no Mural Virtual, sendo que poderia haver até três opções de temas com as devidas combinações.

Ficando claro aos alunos gestores, que a ordem das opções não garantiria necessariamente a primeira escolha de cada um, mas, que tentariam respeitá-la dentro das possibilidades e, a que dentre elas fosse selecionada, seria distribuída entre os professores orientadores disponíveis e estes poderiam aceitar ou não a orientação, dentro da disponibilidade de cada um.

Os temas deveriam ser muito bem divididos entre os alunos para não sobrecarregar os professores orientadores e deveriam ser escolhidos com muita brevidade, pois os mesmos seguiriam a ordem de envio para a escolha, ou seja, os últimos que definissem suas escolhas, talvez tivessem que discorrer sobre temas não escolhidos por eles.

Os temas escolhidos em excesso seriam desconsiderados, ficando os temas restantes redistribuídos entre os orientadores disponíveis, sendo que os temas que sobrassem, também seriam redirecionados ao restante dos alunos, independente das escolhas realizadas.

Os TCC foram desenvolvidos e enviados por email pelos alunos gestores para as equipes disciplinares, que os devolveram para revisão e respectivos acertos, de acordo com as orientações recebidas, sendo reenviados, após as devidas correções, recebendo as respectivas atribuições de notas correspondentes ao nível do mesmo.

Assim que os conceitos dos trabalhos de Conclusão de Curso entraram no sistema de registro do Diretório Acadêmico da FE UNICAMP, os alunos que conseguiram obter a menção mínima puderam elaborar seus *posters* com o conteúdo dos seus trabalhos, para os apresentarem no Ginásio Multidisciplinar da Unicamp no dia 31 de março de 2007, onde foi realizada a cerimônia de entrega simbólica dos certificados do curso.

A Cerimônia de Encerramento contou com a presença de várias autoridades da SEE, da UNICAMP e dos milhares de alunos gestores, sendo que os certificados originais foram entregues posteriormente a cada formando, via Diretoria de Ensino.

4 PESQUISAS, REFLEXÕES E RESULTADOS

Como o nosso estudo consubstanciou-se a partir do conteúdo do curso de Pós-Graduação Lato Sensu com especialização em Gestão Educacional ministrado na FE-UNICAMP e dos exercícios realizados no decorrer do mesmo por seus alunos, elaboramos um instrumento de pesquisa, para proceder às investigações sobre a concepção dos gestores das escolas da rede pública estadual do município de Piedade⁸¹, vinculadas à DE⁸² da região de Votorantim.

Este instrumento partiu de um questionário com oito questões, cinco delas diretas com alternativas de sim ou não, solicitando a “justificativa” ou o “porquê” das mesmas; duas delas sugeriam respostas discursivas com opiniões dos mesmos, e a última, apenas um espaço em aberto para o registro de comentários pessoais que por ventura os gestores quisessem expressar.

A priori, distribuimos os questionários, apenas aos alunos gestores da rede pública estadual do município de Piedade, porém, em razão de quase não retornarem como o previsto, o enviamos em dias de reuniões diversas, também aos educadores de apoio destas respectivas escolas, agora contemplando desde a Dirigente e Supervisores de Ensino, os ATP da Oficina Pedagógica, e a todos os educadores envolvidos com essas Unidades Escolares, vinculados à DE da região de Votorantim.

Do montante de sessenta distribuídos, apenas dezenove deles retornaram com respostas, mas, dificultando consideravelmente o processo de categorização das mesmas, em decorrência de várias respostas virem com “já respondi na anterior”, necessitando por vezes, nos reportarmos às anteriores, para conseguirmos relacionar a resposta com a solicitação das arguições anteriores e também, por algumas delas omitirem as justificativas ou estarem evasivas.

Após essa fase, tentamos nos reportar às opiniões com comentários mais próximos possíveis das intenções dos entrevistados para, obtermos uma devolutiva da percepção destes, refletindo sobre elas com fidelidade.

⁸¹ É um dos sete municípios subordinados à DE de Votorantim, o qual apresenta dez escolas, três localizadas no perímetro urbano e sete em bairros da zona rural.

⁸² Diretoria de Ensino da Região de Votorantim, que apresenta sete municípios vinculados a ela.

4.1 Primeiro momento da pesquisa

A pesquisa realizada entre os gestores de Piedade participantes do curso, objeto do nosso estudo, foi conduzida e distribuída iniciando com a mensagem abaixo:

Prezado(a) colega do Curso de Gestão Educacional da UNICAMP, Estou iniciando uma pesquisa para fins de elaboração de Dissertação de Mestrado e, gostaria de poder contar com a sua valiosa contribuição no sentido de responder algumas questões sobre o curso que realizamos em conjunto. Este questionário tem como objetivo único, investigar o ponto de vista dos participantes, para posteriormente tabular as opiniões e contribuições e analisá-las. Como o meu trabalho dependerá exclusivamente da percepção de cada um, a qual me será muito rica, peço gentilmente que responda com muita sinceridade, de forma aberta, dispensada a identificação e garantido o total sigilo. Se precisar de mais espaço, por favor, anexe mais folhas.

O interessante é que somente retornaram os questionários respondidos, de profissionais do sexo feminino, fato este, que a partir deste momento, nos reportaremos aos entrevistados, sempre no gênero feminino, ou seja, “as gestoras”.

Para melhor elucidar o resultado da pesquisa, iniciaremos com a quantificação das respostas, e na sequência os respectivos comentários, desvelando as concepções levantadas por meio das respostas expressas pelas alunas gestoras, que neste trabalho foram citadas com nomes fictícios para preservar a identidade das mesmas.

1. Você recebeu a notícia de que poderia participar deste curso com satisfação?

Sim: 19 Não: 0

Em relação à primeira questão, todas as gestoras arguidas responderam por unanimidade, que receberam a notícia da realização do curso com satisfação; alegação que evidencia que os que assim não a receberam, de antemão nem sequer se inscreveram, o que conseqüentemente, incorreu na geração de vagas para os vice-diretores interessados em participar.

As gestoras alegaram na grande maioria das justificativas, a oportunidade desta especialização vir de encontro com o objetivo de aperfeiçoamento profissional delas, ou de que já gostariam de tê-la realizado, inclusive uma delas se lembrando do dever do educador em aprimorar os seus conhecimentos.

A oportunidade de enriquecer o próprio currículo e o desejo constante de fazer um bom curso de pós-graduação foi uma citação recorrente entre as gestoras, provavelmente vindo em decorrência do cenário da educação da época em que o curso foi divulgado, como relatado no capítulo “2” item “2.1” do presente estudo.

Ocorriam frequentes orientações aos diretores durante as reuniões técnicas com a equipe supervisora, mas, não com a intensidade em que elas ocorreram durante este curso, com um currículo pedagógico abrangente, com material riquíssimo, aulas presenciais importantíssimas, exercícios constantes e, excelentes trocas de experiências entre os participantes. A única oportunidade anterior ocorrera na gestão da Secretária da Educação Rose Neubauer, entre os anos de 2000 a 2002, que foi o “Circuito Gestão”, em quatro módulos oferecidos para os líderes da rede estadual de ensino, como

[...] A liderança das escolas estaduais é constituída por diretores de escola, vice-diretores, supervisores de ensino, assistentes técnico pedagógicos (ATP's) e professores-coordenadores. Estes profissionais da educação já participaram de quatro módulos do Circuito Gestão: I - Gestão de Pessoas; II - Gestão Pedagógica; III - Liderança e Tomada de Decisões; e IV - Gestão Educacional no Cotidiano das Escolas. Desde o início de sua gestão, a secretária da Educação, Rose Neubauer, implantou vários programas e ações com objetivo de descentralizar e universalizar o acesso à escola e garantir a gestão democrática. Todas estas medidas exigem do gestor público (diretor de escola, supervisor, etc) habilidades e competências para o desenvolvimento destas políticas públicas de Educação. [...] A Secretaria paga as diárias, o transporte e a alimentação dos gestores, já que eles se deslocam para outros municípios para participarem dos módulos. Já a organização do espaço físico para a realização dos cursos é de responsabilidade da Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE). [...] A intenção do Circuito Gestão é que os gestores treinados possam reproduzir seus conhecimentos, passando-os para professores e outros profissionais da rede. Este deve ser um dos seus próximos projetos. (Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/2002_01_24_c.asp>. Acesso em 10 maio. 2007)

Como já exposto anteriormente, houve também, um quinto módulo específico, oferecido apenas aos diretores das escolas com rendimento escolar insatisfatório, em que as escolas eram classificadas por cores, de acordo com o nível de

rendimento apontado por cada instituição, de acordo com citação abaixo:

[...] O módulo V tratará do "Uso dos Indicadores Educacionais", pois com a avaliação que o governo estadual realiza sobre o aprendizado e o trabalho nas escolas públicas - o Saresp -, os gestores devem ser chamados para analisar estes índices e o que significam. (Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/2002_01_24_c.asp>. Acesso em 10 maio. 2007)

O referido "Circuito Gestão" não atingiu todos os gestores indistintamente, em decorrência do último módulo citado, nem foi tão complexo, completo e aprofundado como o deste objeto de estudo, o qual abrangeu todos os componentes curriculares, o cotidiano da escola que se apresenta tão difícil nos dias de hoje, bem como o resgate do histórico de cada instituição escolar, a comunidade do entorno delas e trabalhos comunitários, incluindo a globalização e sua interferência na educação.

Bem pertinente a afirmação categórica da gestora Arary ao dizer que "Aprender e ensinar faz parte da profissão", concordamos com sua opinião, visto que quem ensina também aprende e vice-versa; inúmeras vezes nos vemos aprendendo com os alunos, com a própria equipe escolar, colegas de trabalho e também com os próprios erros ou simplesmente trocando experiências de estudos e de novas aprendizagens.

Compartilhamos a alegria dos gestores na época da inscrição, portanto, realmente pudemos sentir a satisfação das entrevistadas ao nos relatarem quando souberam da eminência em frequentarem esse curso, principalmente, quando foram informadas que seria realizado na UNICAMP, inclusive, por saberem da proximidade do campus de Campinas, que fica a apenas quase uma hora de viagem.

Portanto, não podemos deixar de externar nossa admiração e respeito aos participantes de todo o Estado de São Paulo, por imaginarmos o sacrifício que fizeram ao enfrentar longas viagens por morarem distante dos polos da capital ou de Campinas. Saíam de suas casas na véspera, para chegarem à noite e, no dia seguinte enfrentarem um dia de aulas e ao término das mesmas, regressarem sem descanso chegando de madrugada e, ainda assim, se dirigindo a suas escolas praticamente no mesmo dia, para enfrentarem uma longa semana de trabalho.

Pertinente a fala das gestoras Carol, Leny e Carla que mencionaram a importância da oportunidade de crescimento e atualização, porque todo profissional

necessita de estudo e aperfeiçoamento constantes, para acompanhar as evoluções vertiginosas que ocorrem atualmente, em todos os sentidos.

Também pertinente, a intenção da gestora Suzana que pensou na possibilidade de poder teorizar a prática que traz consigo, visto que muitos profissionais aprenderam realmente com a prática exercida, sem terem frequentado cursos, o que nem havia anteriormente para a categoria, o que também gerava a falta de preocupação em acompanhar as mudanças exigidas para na atualidade.

Sabemos que os gestores, como qualquer outro profissional, não sabem tudo, nem tampouco acertam sempre nas decisões e práticas, mesmo sendo amparados por orientações supervisoras, por isso acreditamos ser muito importante a colocação da gestora Rosana ao lembrar que o curso a auxiliou muito no desempenho da sua profissão, a qual vinha egressa há pouco tempo, das funções de professora em sala de aula.

Segundo a gestora Valquíria, que afirmou ser informada sobre a oportunidade que teria, durante uma reunião de diretores, quando ainda atuava na DE da região de Sorocaba, podemos demonstrar a importância e a relevância do trabalho que todas as DE desenvolveram em relação ao referido curso.

2. Você se inscreveu no curso com a intenção de:

a) Aperfeiçoamento da formação:

Sim: 19 Não: 0

b) Evolução funcional:

Sim: 7 Não: 4 Em branco: 8

Grosso modo, de maneira geral nota-se que pela totalidade de afirmações que, em relação ao aperfeiçoamento da formação dos nossos gestores, existe uma preocupação com a atualização profissional entre as gestoras de Piedade.

Justificaram: 10 Não justificaram: 9

Quando da inscrição no curso, das dezenove gestoras que assinalaram a importância do aperfeiçoamento da formação, sete delas também alegaram inclusive, o interesse pela evolução funcional⁸³.

Arary ainda apontou o aperfeiçoamento como necessidade nos dias de hoje, reafirmando a importância da realização do curso e, principalmente, por ser na UNICAMP; Carol ainda declarou não ter regularizada a sua vida funcional e Ruth justificou aproveitar a oportunidade recebida colocando-a como “de direito”.

Quatro demonstraram não ter interesse por tal evolução, inclusive, Angelina dizendo não ter interesse em evolução funcional por já ocupar o nível máximo e não ter como melhorar financeiramente; nove se abstiveram em revelar a intenção quando da efetivação da referida inscrição, deixando a questão em branco, o que consideramos, grande o número de abstinências.

Acreditamos ser muito importante, citar também, a colocação da gestora Arary, afirmando que a UNICAMP ofereceu condições para o necessário aperfeiçoamento profissional dos gestores que participaram deste curso.

3. O curso atendeu as suas expectativas?

Sim: 18 Não: 1

Quando arguidas sobre o atendimento das suas expectativas em relação ao curso, dezoito gestoras responderam afirmativamente que o curso as atendeu, sendo que apenas a gestora Solange afirmou que o curso não atendeu suas expectativas, por ser muito conteúdo e ter sido passado muito rápido e sem o devido aprofundamento.

⁸³ Benefício recebido pelos profissionais da educação, que por meio de cursos além da própria formação, somam a pontuação exigida para elevação de nível, a qual pode elevar o salário percebido de cada categoria.

Justificaram: 13 Não justificaram: 6

Das dezoito gestoras de Piedade que assinalaram que o curso atendeu as suas expectativas quando solicitada a justificativa, somente treze participantes atenderam ao solicitado, com respostas variadas, sendo que dez delas responderam que o curso foi bom. Leny afirmou ter aprendido muito e ter oportunidade de aplicar o que aprendeu e Arary disse que além de aprender muito, também sofreu muito durante o curso, porém, não relatou o motivo de tal sofrimento.

Acreditamos que provavelmente, seja devido à grande quantidade de leituras e de atividades “*on-line*” diárias e, à falta de tempo para realização das mesmas, por participação concomitante em outros cursos da própria pasta nessa época. Até mesmo, pelas próprias atribuições do cargo e da quase ausência de proficiência em informática, que muitos gestores não souberam manusear as ferramentas virtuais para a realização e postagem dos trabalhos exigidos nesse curso.

A Supervisora Amélia afirmou que ao final do curso conseguiu relacionar a teoria com a prática, inclusive, ao poder socializar a sua vivência enquanto aluna, professora e gestora, e que o mesmo a auxiliou e continua auxiliando muito na sua profissão, enquanto que seis alunas gestoras não a justificaram.

Noemia disse que apesar do curso ter sido excelente e as exigências serem muitas, mesmo assim valeu a pena ter participado, pelo fato de ser organizado e ministrado por professores extremamente competentes e em uma Universidade de renome como a UNICAMP. A aluna Malu afirmou que de maneira geral o curso atendeu as suas expectativas, porém, que algumas disciplinas do curso estavam aquém da formação de muitos gestores.

Giovana achou que o curso foi rico em informações e que também, obrigou o hábito de leitura e reflexão; interessante a utilização do termo “obrigou”, o que acreditamos que o verbo correto, talvez fosse “levou” à leitura, visto não haver estudo sem muita leitura. Segundo a gestora Suzana, os textos produzidos pela Unicamp modernizaram a prática gestora e Rosana reafirmou seu posicionamento em questão anterior que, este curso a auxiliou e continua auxiliando-a em sua profissão.

Geane disse que o curso atendeu parcialmente suas expectativas, visto o público alvo ser especificamente “Diretor de Escola”, enquanto que a sua função não era especificamente essa (na época era ATP da Oficina Pedagógica da DE) e

estaria aproveitando a pós-graduação, por ter contato direto com os resultados das Unidades Escolares e com o trabalho dos respectivos gestores.

Este fato nos leva a refletir e questionar: - Não seria ideal a qualquer profissional da área educacional, conhecer mais a fundo as especificidades da Gestão Educacional? - Quem não conhece as atribuições do cargo, como pode acompanhar e avaliar os resultados das Unidades Escolares? - Como orientar com propriedade o trabalho escolar para um direcionamento correto de aprendizagem e obtenção de bons resultados, sem conhecer as atuais atribuições do diretor?

Já Angelina achou que o curso atendeu suas expectativas em partes, porque esperava mais do mesmo, devido ao nome da instituição – Unicamp; enquanto que, Valquíria acusou a ocorrência de várias falhas no curso, mas, não as pontuou, só reclamando que foi pouco tempo para estudos e reflexão.

Acreditamos que a colocação “pouco tempo para estudos e reflexão” seja atribuída à paralela atuação no cargo, a qual é muito complexa, exigindo muita responsabilidade e quase não sobrando tempo para os respectivos estudos, ou a provável participação também, nos outros três cursos concomitantes, que foram desenvolvidos pela própria pasta durante o mesmo período.

E/ou talvez, por gerir aos finais de semana, o programa Escola da Família, que muitos diretores não conseguiram escapar, quando não houvera vice-diretor ou professor coordenador interessados em deixarem o convívio com a família aos finais de semana, para ocupar a função no referido programa.

Além das colocações das gestoras supracitadas, uma delas identificou falhas no curso e outra afirmou ter aprendido em partes, apenas a gestora Solange afirmou que o curso não atendeu as suas expectativas, em decorrência de haver muito conteúdo, sem o necessário aprofundamento em cada assunto e que os mesmos foram passados muito rápido.

Tais dificultadores foram muito citados e durante todo o curso, inclusive, reivindicavam que houvesse mais tempo para o desenvolvimento das atividades, pois, muitos gestores as realizavam após o horário de trabalho, postando-as a altas horas da madrugada.

4. Você se apropriou do conteúdo do curso?

Sim: 18 Não: 1

Em relação à apropriação do conteúdo do curso, a grande maioria (dezoito delas) afirmou ter se apropriado, sendo que algumas gestoras ainda afirmaram que todas as disciplinas contribuíram para o cotidiano escolar e que ainda hoje quando surgem dúvidas, recorrem ao conteúdo do curso para solucioná-las de maneira correta.

Observaram que algumas disciplinas tiveram aplicabilidade imediata, pois, puderam implantar muito dos seus conteúdos em suas Unidades Escolares, enquanto outras disciplinas serviram como teoria para embasar a prática diária. Atualmente utilizam algumas referências bibliográficas e textos do curso que muito auxiliam no dia-a-dia de trabalho, ou mesmo citam as aulas presenciais, as apostilas, a reflexão sobre a prática gestora, bem como, as pesquisas, as leituras diferenciadas e a interação com o grupo, que favoreceu e muito, a troca das experiências que deram certo.

Justificaram: 18 Não justificaram: 1

Dezoito gestoras de Piedade justificaram suas respostas em relação à apropriação do conteúdo do curso, sendo que apenas a gestora Izabela não a justificou. Solange insistiu em não ter apreendido o conteúdo, dizendo já haver respondido esta questão na anterior, ou seja, que foi muito conteúdo trabalhado e passado muito rapidamente, sem um maior aprofundamento em cada assunto.

Carol afirmou que se apropriou do conteúdo do curso, participando ativamente das atividades propostas, inclusive, implantando na escola em que trabalha algumas práticas que aprendeu.

O curso foi ótimo na opinião de Fernanda, que o aplica em seu dia-a-dia de trabalho. Malu se apropriou do conteúdo através do estudo, colocando-o em prática no cotidiano escolar e Ruth afirmou que o mesmo exigiu bastante interação, uma vez que foram propostas muitas tarefas aplicáveis nas escolas.

As videoaulas e as aulas presenciais, por meio das leituras e da transposição didática em sua prática foram os meios de apropriação de Leny, enquanto Geane colocou que ainda vem utilizando algumas referências bibliográficas e textos no seu trabalho e Angelina por meio das pesquisas, das leituras diferenciadas do curso e da interação com o grupo de estudo.

Pontuamos várias colocações de alunas gestoras, como, a aplicação de novas práticas de interação com a comunidade, direcionamento de um olhar diferenciado para os conteúdos, além de muito estudo e pesquisa, durante e após o curso; apreensão de conteúdos através de participação ativa às aulas presenciais expositivas, aos estudos e pesquisas, aos fóruns, aos trabalhos e apresentações realizadas pelos grupos, e, principalmente pelo fortalecimento das leituras sugeridas pelos professores e muita reflexão sobre elas.

Observamos por meio das respostas, o importante fato de muitas gestoras utilizarem o conteúdo do curso durante as HTPC nas capacitações aos seus professores, na aplicação em suas práticas gestoras do cotidiano escolar, e constatamos ainda, que o referido curso continua dando suporte para o dia a dia de trabalho de muitas gestoras.

5. Acha que houve transformação na sua prática profissional e/ou na sua escola em consequência da realização do curso?

Sim:15 Não:3 Em branco:1

Após o curso de Gestão Educacional, muitos gestores afirmaram que se voltaram com outros olhares em relação ao cotidiano escolar e ao entorno da escola, afirmando que o mesmo trouxe muitas melhorias na gestão escolar como um todo. Três gestoras afirmaram que não houve transformação e uma delas se absteve em responder esta questão.

Em consequência da realização do curso, percebe-se pelas falas gestoras, que houve transformação nas suas práticas profissionais e/ou nas suas escolas; grosso modo, a maioria (quinze) afirmam que foi considerável a mudança por conta dos conteúdos abordados terem sido significativos, de ter oferecido embasamento teórico para fundamentar o dia a dia de trabalho.

As alunas gestoras afirmam também, que os conteúdos deram oportunidade de sentirem melhor o próprio espaço e o do “outro”, além de se perceberem com um olhar mais atento, menos ingênuo e mais profissional, o qual proporcionou um visível amadurecimento.

Justificaram: 16 Não justificaram: 3

Das dezoito gestoras entrevistadas que se manifestaram sobre a transformação ou não, da própria prática profissional e da respectiva Unidade Escolar, apenas três delas não justificaram suas respostas, sendo que as dezesseis restantes atenderam ao pedido.

Malu afirmou que tudo o que aprendemos e vivenciamos, transforma nossos conhecimentos em um novo conhecimento, sendo que “a prática vai mudando gradativamente, através das novas experiências e não apenas por um novo curso”, o que foi reiterado por Angelina que acredita na mudança gradativa da prática, somente através de novas experiências e não pela participação em um curso.

Jéssica afirmou que através dos estudos podemos melhorar, conseguindo entender melhor as situações do cotidiano escolar, lembrando que tal afirmativa se refere ao seu trabalho (ATP) e não à Unidade Escolar, visto não atuar diretamente na gestão escolar, o que é confirmado por Geane, que também se refere ao seu trabalho (ATP), por não atuar diretamente em escola.

Amélia disse que enquanto Supervisora de Ensino tem incentivado as escolas que acompanha, para uma prática pedagógica mais significativa, “vendo acontecer um considerável crescimento em umas, mas que infelizmente, não observa a evolução em outras, nem mesmo em relação ao pedagógico”.

6. Qual a interferência do curso na comunidade escolar e na aprendizagem dos alunos?

Houve Interferência: 18 Não houve: 1 Em branco: 0

Quando arguidos sobre a interferência do curso na comunidade escolar e aprendizagem dos alunos, dezoito gestoras afirmaram que esta interferência ocorreu, após trabalharem mais o relacionamento com a comunidade escolar.

Apenas uma gestora alegou não ter havido interferência. Angelina repetiu o fato das mudanças serem gradativas, pois, as interferências levam algum tempo para se apresentarem, não surgindo de imediato. Solange não respondeu, deixando-a em branco.

Algumas gestoras como Ruth, colocaram que o curso ofereceu oportunidade de observar que as comunidades escolares se apresentam com diferentes problemas nas escolas, levando-a a uma reflexão maior sobre a sua própria comunidade escolar.

Todos de maneira geral perceberam uma mudança na gestão e na reflexão da prática pedagógica, como Arary que foi levada a dar uma abertura, para haver maior participação dos pais e demais segmentos da Unidade Escolar, proporcionando atividades diversificadas aos professores e melhorias à equipe escolar, voltadas a aprendizagem dos alunos.

Giovana afirmou constatar que o trabalho na sua Unidade Escolar está bem direcionado, não havendo necessidade de grandes mudanças, e Rosana achou que conseguiu conhecer melhor não só a sua comunidade escolar, mas todo o seu entorno, enquanto Suzana apontou que após o curso se apropriou melhor da prática avaliativa.

A gestora Valquíria acredita que a contribuição foi positiva, até porque havia um módulo que trabalhava especificamente esta questão, e versava sobre estudos realizados com professores, alunos e comunidade utilizando o livro “Bairro-escola” e projetos do Dimenstein, oferecendo muita reflexão e sugerindo um maior envolvimento e trabalho com a comunidade local.

A Supervisora Amélia disse que não trabalha diretamente com alunos, mas sim, com os gestores e os resultados das suas respectivas Unidades Escolares, percebendo algumas mudanças a partir das suas orientações, conversas individuais e coletivas nas escolas que acompanha.

Malu acrescentou que houve uma mudança geral de postura frente à nova demanda educacional, e Fernanda afirmou que o curso mudou também a prática dos gestores nas Unidades Escolares, o que é reiterado por Gisela, que observou novos olhares da parte administrativa com relação a toda Unidade Escolar.

A gestora Izabela disse que “a interferência do curso na comunidade escolar e na aprendizagem dos alunos foi de forma decisiva pela Equipe Gestora, utilizando de novas estratégias, buscando soluções para dar dinâmica ao trabalho gestor”.

Noemia afirmou que para ela o curso interferiu no sentido de obter uma nova visão no que diz respeito à aprendizagem e dificuldades dos alunos e com isso traçar ações, visando a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Carol acreditou que a interferência ocorreu ao longo do curso, com a realização de pesquisas com alunos e atividades que culminaram na realização de um SARAU de poesias na escola em que trabalha, gerando a formulação de um documento de resgate do histórico da escola.

Como vemos, o curso de Gestão Educacional interferiu nas escolas, iniciando com os gestores e sua transposição didática, com o envolvimento das suas equipes escolares, gradativamente, a partir do momento que estes se dispuseram a aprender.

Ao abrirem as portas das escolas para a comunidade ao seu entorno, e mais espaço para suas equipes, ocorreram mudanças automáticas nas Unidades Escolares piedadenses, que em consequência dessas atitudes e posturas, até os alunos melhoraram e apresentaram melhores resultados.

Após maior participação externa e divisão de responsabilidades entre todos, inclusive de empresários da cidade, o gestor pode atuar com mais liberdade em outras áreas.

De maneira geral, afirmaram que o curso levou-os a voltarem-se mais à aprendizagem dos alunos, por meio de melhorias à equipe escolar e desenvolvimento de um trabalho mais intenso com os professores nas HTPC, oferecendo-lhes mais atividades diversificadas.

7. Como você percebe a relação e articulação das Políticas Públicas com a educação?

Responderam: 16 Em branco: 3

Quanto à percepção das gestoras sobre a articulação das Políticas Públicas em relação à educação, dezesseis gestoras se posicionaram, enquanto que outras três deixaram esta questão em branco.

Fernanda coloca que, as Políticas Públicas brasileiras em relação à educação seguem os ditames do Banco Mundial e do FMI⁸⁴, dentro do contexto neoliberal em que vivemos, enquanto Leny diz serem as mesmas muito lentas e achar que ainda precisam melhorar muito; Angelina afirma que a educação está diretamente relacionada com as Políticas Públicas, e que devido a isso ela caminha com passos tão lentos.

Para Ruth as políticas públicas não colocam em prática suas promessas, sendo ela intencional e Valquíria percebe a articulação das Políticas Públicas em relação à educação, como “uma relação sem sequência, ficando tudo truncado” por não haver continuidade e *feed back* governamental em relação a ela.

Gisela já afirma que as decisões são tomadas nos gabinetes, sem conhecer a realidade das escolas, enquanto Izabela as percebe como mandatária, visando apenas o bem estar político ao desenvolver os seus projetos junto a Educação.

Malu acha que a articulação entre as políticas públicas e a educação é muito artificial, porque a educação ainda é vista em plano secundário no campo das políticas públicas.

Arary tem opinião controversa, interpretando que a articulação das Políticas Públicas com a educação é pouca, por ainda faltar envolvimento com as reais necessidades, promovendo a chegada de muitos livros, material escolar aos alunos, notebook para o Diretor, etc.

Não entendemos a colocação da colega, que apesar de afirmar pequena a articulação entre ambas e considerar a falta de envolvimento com as reais necessidades, ainda faz menção à distribuição de materiais escolares, livros, entre outros benefícios, os quais anteriormente, nunca foram oferecidos nessa proporção.

Já a gestora Jéssica acredita que as Políticas Públicas têm tudo a ver com a educação, afirmando que temos que perceber e conhecer melhor sobre as Políticas Públicas, pois a educação precisa ter conhecimento de seus direitos e deveres.

Achamos muito confusa a opinião de Jéssica e nos perguntamos: - Seria a educação que teria de conhecer os seus direitos e deveres, ou os envolvidos direta e indiretamente com ela é que deveriam buscar tais conhecimentos?

⁸⁴ Fundo Monetário Internacional.

A Supervisora Amélia afirma que o Estado de São Paulo sempre investiu e vem investindo cada vez mais na qualidade de ensino; que tem oferecido capacitação e especialização tanto para os gestores, quanto para os professores e, que a cada um cabe colocar o apreendido em prática.

Carla enxerga as Políticas Públicas como assistencialista e Suzana diz que, infelizmente sente a articulação das Políticas Públicas de maneira negativa em relação à educação, pelo fato de sempre mudarem o seu rumo.

Acreditamos neste caso, que a educadora se refira às mudanças de governo que ocorrem de quatro em quatro anos, alterando a educação de acordo com o perfil da nova gestão governamental.

Para Carol, as Políticas Públicas são implementadas sem a devida estrutura da rede, gerando impacto pouco significativo na qualidade do processo de aprendizagem dos alunos, e Giovana alega perceber em muitos momentos, uma inversão de valores ou falta de um olhar mais efetivo às necessidades dos educandos, o que é confirmado por Geane que alega muitas vezes, as políticas públicas agirem sem coerência em relação à qualidade de ensino almejada e o planejamento realmente praticado.

Percebemos algumas opiniões controversas, visto termos alguns gestores muito politizados, outros pouco e ainda, aquele que nem sequer percebe a atuação das políticas públicas em relação à educação, aquele que mal se percebe participe das mesmas, ou ainda o que acha que a educação não tem nada a ver com as políticas públicas.

8. Espaço aberto para comentários que quiser registrar:

Deixaram comentário: 7 Em branco: 12

No espaço aberto para comentários, apesar de haver doze abstenções, ainda percebemos pelas poucas contribuições uma criticidade inerente aos educadores, as quais geraram momentos de reflexão em nosso estudo.

Segundo Arary a SEE ofereceu um curso de pós-graduação gratuito, excelente e de bom nível e Amélia se entristece ao pensar que, nem sempre o aprendido é colocado em prática, e ainda pelos resultados globais não serem bons.

A alegação de Malu se refere à qualidade educacional do país, especialmente à paulista, que somente ocorrerá quando seus profissionais forem valorizados; fala esta, constante que ouvimos entre os educadores da nossa rede.

Rosana reforçou que, apesar de mencionar que se apropriou do conteúdo do curso em questão anterior, deixou registrada a queixa de que, se houvesse mais tempo para o estudo poderiam ter aprendido muito mais. Alegou que a duração do mesmo foi extremamente curta, com apenas um ano e concomitante ao trabalho gestor, muito complexo por administrar diariamente problemas de toda ordem, consumindo muito tempo, não sobrando o suficiente para estudos mais profundos.

Giovana disse que o diploma não lhe servirá para evolução funcional, por não haver tempo suficiente pela proximidade da sua aposentadoria, mas, afirmou que valeu pelo conhecimento adquirido, o esforço de viajar e passar muitas noites em claro.

Geane sugeriu a elaboração de um questionário para complementar a pesquisa, ouvindo a opinião dos docentes e pais, o que achamos impossível em relação aos pais, pelo município ser muito grande e a maioria das escolas se situarem na zona rural, e principalmente, por não termos referência de endereços dos alunos, bem como aos professores, visto este estudo versar sobre a percepção dos gestores; porém, não descartamos a possibilidade de ouvi-los em outras oportunidades de estudo.

Leny encerrou agradecendo a oportunidade de poder corroborar com o desenvolver desta pesquisa.

Inicialmente, quando disponibilizamos este espaço para comentários em aberto não esperávamos que o mesmo fosse utilizado. Ficamos surpresos e felizes ao recebermos sete respostas registrando os sentimentos e preocupações das gestoras em relação à educação e ao curso em questão, superando as nossas iniciais expectativas.

4.2 Segundo Momento da Pesquisa

Talvez, por inexperiência e se tratar da realização do nosso primeiro estudo empírico, notamos após a análise dos dados obtidos no primeiro instrumento

elaborado, percebemos que ainda não ofereciam argumentos necessários para a análise pretendida, em virtude de falhas na elaboração das questões, visto estas se apresentarem muito abertas.

Para garantirmos um pouco mais de precisão, partimos para um segundo momento da pesquisa, elaborando novos questionamentos, partindo agora de arguições mais complexas.

Também, para evitar respostas “prontas” entrevistamos os gestores da rede pública estadual do município de Piedade, agora pessoalmente com o intuito de obter respostas mais diretas, rápidas e subjetivas, inclusive, dando mais fidedignidade à análise proposta.

Neste momento, solicitamos aos entrevistados que se identificassem, bem como, as suas respectivas Unidades Escolares com nomes fictícios. Portanto, os nomes citados a seguir foram de escolha dos próprios entrevistados.

As Unidades Escolares são em número de dez em nosso município, e por motivos éticos, excluímos a escola em que somos lotados, com o intuito de não cairmos em tendencialismos, o que resultou num total de nove escolas pesquisadas.

Iniciamos com a gestora Bethânia Madalena de Jesus, Diretora da EE Jardim da Luz, que ao ser entrevistada, disse ter participado do Curso de Gestão Educacional da FE-UNICAMP, vendo-o como uma oportunidade de adquirir novos conhecimentos e crescimento profissional. Afirmou que não fosse essa oportunidade, não teria feito uma pós-graduação.

Em relação à preocupação com a própria formação continuada, argumentou que a partir do momento que nos tornamos gestores, não há como não nos preocuparmos em obter novos conhecimentos e atualizarmo-nos, para tentarmos atender as angústias e necessidades da equipe escolar.

Acredita que com a mudança da terminologia “Diretor” para “Gestor Escolar”, a rotina da sua escola mudou no sentido de que o gestor tem que envolver a equipe escolar, não podendo apenas tratar do administrativo. Deve preocupar-se e envolver-se mais com o pedagógico; alega que

A equipe gestora da nossa escola é muito preocupada em fazer um trabalho que direcione os professores numa prática que resulte em melhores resultados da aprendizagem dos alunos. Há um trabalho de formação desses profissionais para que o processo de ensino e aprendizagem aconteça de maneira responsável e eficiente em sala de aula.

Afirmou que a missão de envolver mais a comunidade nas decisões da escola, através dos seus Colegiados e Reuniões de Pais, ainda é motivo de muita preocupação e um grande desafio.

Que o programa Escola da Família tem desenvolvido atividades que já conseguem envolver um pouco mais a participação da comunidade, mas, que ainda há muito que se fazer para atingir a comunidade local.

Diz que o Projeto Político Pedagógico é elaborado em sua escola pela equipe gestora, professores, e através de sugestões de alguns pais e alunos mais participativos.

Afirmou não haver grandes mudanças após o curso de gestão em sua rotina de trabalho, mas, que

Aconteceu um despertar com relação à história da instituição, uma provocação de estar revendo sempre a atuação como gestora e principalmente se envolver mais com o pedagógico da escola.

Quanto ao fazer um paralelo antes e depois do curso de Gestão Educacional, a mesma não o fez, afirmando que não houve diferenças consideráveis na sua atuação.

Bethânia declarou que como já mencionou anteriormente, houve apenas um despertar nesse sentido.

Sempre houve preocupação com o currículo, porém atualmente busco participar mais das htps, participo da busca de conteúdos, temas que devem ser tratados com professores para que o currículo se torne uma experiência rica da escolarização.

Os módulos do curso que achou mais significativos para a sua prática foram: Gestão, Currículo e Cultura, que levou a refletir sobre a importância do currículo escolar; as Tecnologias de Informação e Comunicação, por ser ministrado por um educador que fez a diferença, permitindo que identificássemos o impacto das novas tecnologias na sala de aula; e, Gestão Escolar: abordagem histórica, que mostrou a importância de conhecer mais profundamente a história da instituição e a preservá-la.

A Diretora Leonice da EE Mafalda da zona urbana falou que fez o curso devido à necessidade de se atualizar constantemente, já que as mudanças e transformações ocorrem a todo o momento.

Não opinou sobre possíveis alterações na rotina escolar após a mudança da terminologia de “Diretor” para “Gestor Escolar” porque assumiu a direção após realizar o Curso de Gestão Educacional e que na época estava atuando na Oficina Pedagógica da Diretoria Regional de Ensino de Votorantim.

Disse que a Equipe Gestora da sua escola contribui para os avanços no ensino aprendizagem, pois a equipe tem como compromisso e objetivo primordial a aprendizagem dos alunos.

Afirmou que ainda enfrenta dificuldade em atingir a comunidade local, pois a média de frequência nas reuniões de pais e mestres é um pouco maior que um terço dos mesmos e que os pais mais esperados não vêm como sempre, ou seja, os pais daqueles alunos que dão problemas na escola.

Afirmou que o Projeto Político Pedagógico é elaborado com a participação de todos os segmentos da escola.

Na EE Cidadã, a Diretora identificada como Preta afirmou ter feito o curso, e que mudou a sua rotina de trabalho, visto hoje ter uma visão mais ampla; “nas reuniões há grande dificuldade de atingir os pais de alunos, porque os que realmente queremos e precisamos conversar, não vêm”.

Avaliou o material pedagógico como de boa qualidade, mas acrescentou, que para os diretores que não eram da área de língua portuguesa, como ela, houve muita dificuldade de interpretação das comandas das atividades, bem como, para aqueles que não tinham o hábito da leitura.

A Diretora Sofia da EE Rural de Piedade participou do curso e disse que a mudança de funções do diretor para as de gestor, ocorreu não somente na terminologia, mas, facilitou o trabalho do diretor, dividindo-o entre a equipe gestora e que o Projeto Político Pedagógico é elaborado pela equipe escolar nas reuniões e também, no dia a dia de trabalho.

Para finalizar, entrevistamos a Vice-Diretora Gabriela da EE Vale Encantado, de uma das escolas rurais, que afirmou o curso ter sido excelente e que até hoje utiliza o seu material e a aprendizagem adquirida em seu dia a dia de trabalho.

Afirmou também, que infelizmente não foi aprovada no curso, porque deixou para o final a realização do seu TCC, e que mesmo tentando finalizá-lo, não

conseguiu o sucesso esperado. Esclarecemos que a diretora desta Unidade Escolar que também participou do curso se negou a responder esta etapa da pesquisa, afirmando já haver respondido a primeira pesquisa quando da entrevista anterior.

4.3 Resultado do Curso Segundo a Equipe da FE-UNICAMP

Em manchete destacada com o título: “Curso de especialização forma 4,2 mil gestores” foi publicado no jornal de distribuição gratuita da UNICAMP de número 354, ano XXI, p. 1, 3, semanário de 9 a 15 de abril de 2007, um resumo do resultado do curso de capacitação em massa oferecido pelo governo do Estado de São Paulo e Secretaria de Estado da Educação – SEE.

Realizado e desenvolvido na Faculdade de Educação da Universidade de Campinas - FE UNICAMP, essa matéria de Manuel Alves Filho⁸⁵, mostra que dos seis mil gestores matriculados no curso de pós-graduação lato sensu de Gestão Educacional, foram aprovados apenas quatro mil e duzentos deles.

A cerimônia de encerramento ocorreu no dia 31 de março de 2007, com a participação de representantes dos segmentos envolvidos e das equipes idealizadora e organizadora, inclusive do jornalista Gilberto Dimenstein, entre outros.

Afirmou que na ocasião, os Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC receberam uma grande e organizada exposição nas dependências da UNICAMP, onde seus autores, alunos gestores, tiveram a oportunidade de expô-los e apresentá-los, demonstrando o grau de conclusão das suas atividades acadêmicas.

E que dos aproximadamente seis mil gestores inscritos, apenas 70% foram aprovados e contemplados com certificado de conclusão, sendo que os demais, aproximadamente um mil e oitocentos gestores, receberam apenas o certificado de participação, pois, não atingiram a média mínima necessária ou até mesmo, aprovação do seu TCC. O redator do Jornal da UNICAMP destacou que muitos dos trabalhos apresentados e defendidos nesta mostra pública, apresentam “nível que os qualifica para publicação”.

⁸⁵ Um dos Redatores do Jornal da UNICAMP.

Segundo o professor Jorge Megid Neto⁸⁶ “a iniciativa foi positiva, a despeito da identificação de problemas inerentes a um programa de tamanha dimensão”, devendo a experiência ser repetida com aprimoramentos e em menores proporções, aos gestores da rede municipal de ensino de dez cidades da Região Metropolitana de Campinas. Informando também, já estar mantendo conversações com esse objetivo.

Segundo Bittencourt (2007)⁸⁷, apesar do índice de aprovação no Curso de Especialização em Gestão Educacional da FE UNICAMP ter ficado muito acima dos alcançados em cursos realizados parcialmente à distância, ficou abaixo do desejado, pela expectativa da equipe organizadora, que manteve o grau de exigência da UNICAMP nos níveis de um curso de pós-graduação.

Afirmou também, que grande parte dos gestores encontrou dificuldades e despendeu enormes esforços para acompanhar as atividades propostas, em virtude dos nossos profissionais das escolas públicas se embasarem numa cultura de busca e ação de soluções imediatas, enquanto a cultura acadêmica se pauta no estudo, no pensamento e na criação, o que gerou o título da coleção distribuída aos alunos gestores, com o conteúdo do curso “Estudo, Pensamento e Criação”.

Ainda citou o depoimento de uma aluna gestora com quinze anos na rede pública estadual, durante um Congresso Internacional sobre Gestão Educacional realizado em Rio Claro, dizendo que se percebeu chamada para estudar pela primeira vez, no curso da UNICAMP, visto a categoria apenas receber chamadas para orientações técnicas de rotinas de trabalho.

Destacou que o curso evidenciou que o sistema de ensino público paulista apresenta precárias condições de trabalho e que os profissionais da educação demonstraram enormes dificuldades de formação, por meio das atividades realizadas pelos alunos, os quais versaram sobre os problemas do cotidiano escolar e da história das Unidades Escolares envolvendo as políticas públicas, os projetos, os planos e as avaliações das mesmas.

⁸⁶ Diretor da FE da UNICAMP.

⁸⁷ Uma das Coordenadoras Executivas do Curso de Gestão Educacional da UNICAMP.

Bittencourt informou que os TCC, abrangendo mais de mil memoriais de formação e projetos temáticos dos alunos gestores, irão compor um banco de dados⁸⁸, os quais serão disponibilizados aos pesquisadores e interessados, através da biblioteca virtual da FE-UNICAMP, abrindo a perspectiva de estudos mais aprofundados da rede pública estadual.

Inclusive, também se recordou das resistências iniciais, inclusive as relacionadas ao uso das ferramentas virtuais do ensino à distância, as quais foram superadas com o tempo, no decorrer do curso. Sendo que, essas ferramentas apresentaram aspectos positivos, como o de trazer os alunos gestores à leitura, dizendo que já tem notícias⁸⁹ de dissertações de mestrado e teses de doutorado em andamento, abordando o referido curso em seus diversos aspectos; ainda em relação às ferramentas virtuais, citou a fala do Diretor da FE – UNICAMP:

“É um recurso importante, mas que talvez deva ser usado com um pouco mais de parcimônia. Penso que, em cursos como esse, o ideal é que as aulas não-presenciais respondam por algo em torno de 30% do programa, para que haja um maior aproveitamento por parte dos alunos.” (MEGID, 2007)⁹⁰

Megid concluiu afirmando que dez prefeituras também manifestaram interesse em capacitar seus educadores, oferecendo o mesmo programa, que segundo ele, se a parceria for firmada, o curso sofrerá aperfeiçoamentos, provavelmente sendo ampliado para dezoito meses ao invés de dezesseis e também, com mais de 50% de aulas presenciais, mas, com os mesmos recursos metodológicos.

Bittencourt manifestou uma das preocupações, em relação à necessidade da UNICAMP estabelecer uma política a respeito da formação continuada, visto que, têm sido constantes as solicitações com essa finalidade pelos órgãos públicos paulistas.

⁸⁸ Registramos que mesmo após muitas buscas, até a presente data, não encontramos o citado banco de dados.

⁸⁹ Até a presente data não foram encontradas dissertações referentes a esse curso, o que impediu o aprofundamento dos estudos desta dissertação.

⁹⁰ Jorge Megid Neto.

Considerou fundamental a participação das outras universidades, também públicas, para que seja realizado um atendimento mais efetivo, em massa, aos profissionais vinculados à Secretaria da Educação, para que o desenvolvimento acadêmico da UNICAMP não seja prejudicado, visto seus docentes terem de deixar num segundo plano suas atribuições de pesquisa, orientação e criação.

Sendo que os frutos da pesquisa desenvolvida pela FE UNICAMP é que geraram a criação do curso de Gestão Educacional, pois, o seu conteúdo e a sua metodologia foram resultados e conclusões das mesmas.

Ainda segundo ela, a Faculdade de Educação conseguiu vencer o desafio de oferecer o curso aos aproximadamente seis mil gestores, por deter no Brasil o maior programa de pós-graduação e, que mesmo com apenas cem docentes, mas, com a participação dos seus mestrandos e doutorandos, conseguiram formar uma equipe de trezentos profissionais, considerando as atividades desenvolvidas por eles, como estágio docente de nível superior.

Chinellato⁹¹ (2007) declarou que a realização do curso demandou uma grande capacidade logística e de equipamentos, pois, foram ocupadas setenta salas de aula; que os equipamentos destinados ao curso foram cento e vinte computadores, setenta retroprojetores, entre outros equipamentos audiovisuais.

E, que foram mobilizados aproximadamente setenta funcionários no Campus Barão Geraldo, dez lanchonetes e restaurantes, para atender aos sábados um total de três mil e quinhentos alunos gestores.

Esses alunos vinham em cerca de setenta ônibus e oitenta vans, sendo que, o restante assistia às aulas em São Paulo, em dois locais destinados a esse fim, bem como, esses alunos gestores ainda tiveram apoio de trinta estudantes da UNICAMP, da vigilância e sinalização do campus e também, do Hospital das Clínicas – HC.

Segundo Arantes⁹² (2007) o curso de pós-graduação em Gestão Educacional teve origem no interesse da Secretaria de Estado da Educação (SEE) de São Paulo em entrar em contato com a UNICAMP procurando ajuda, sendo atendida por este grupo, o qual solicitou a elaboração de um projeto nesse sentido à FE UNICAMP.

⁹¹ Professora Miriam Cristina Chinellato, gerente executiva do Grupo Gestor de Projetos Educacionais - GGPE da UNICAMP.

⁹² Fernando Antonio Arantes, coordenador do Grupo Gestor de Projetos Educacionais – GGPE.

Disse que quando pronto o projeto, o mesmo foi discutido entre a universidade e os representantes da SEE, até que contemplasse no formato final, o perfil almejado.

Que este curso foi desenvolvido e acompanhado pelos coordenadores das disciplinas da referida instituição, contando com a participação dos representantes do PPGGE⁹³, dos discentes da UNICAMP e da SEE.

Arantes, ainda afirmou que as atividades se estenderam por mais quatro meses, para que fosse assegurado o cumprimento e à qualidade do curso, ficando os custos adicionais por conta da própria UNICAMP, completando um período de 16 meses, atingindo o investimento do Estado um montante de dez milhões de reais.

4.4 Resultado do Curso Segundo a Coordenadora da CENP/SEE-SP

Na publicação do Jornal da UNICAMP⁹⁴, Alves⁹⁵ apontou os resultados do curso pelo olhar da equipe da FE UNICAMP, por meio de uma entrevista que realizou para o mesmo com a Professora Kuriki⁹⁶, apresentando a sua opinião a respeito do curso de Gestão Educacional, que afirmou também, ter sido cursista do PPGGE, constatando que o mesmo primou pela excelência “e foi patenteado por todos os alunos”.

Disse que acredita que essa “especialização fará diferença para a carreira dos nossos educadores” e que apesar de ser esta a primeira vez que a Pasta ofereceu capacitação em serviço aos seus profissionais, considera a logística apresentada pelo curso “bastante interessante”.

Visto o mesmo ter possibilitado uma interação inédita entre os gestores da rede pública; que os módulos os levaram a reflexões aprofundadas sobre a situação real e a que é almejada nas escolas, enfocando assuntos do cotidiano escolar, trazendo inúmeros ganhos aos seus profissionais, dizendo:

⁹³ Programa de Pós Graduação em Gestão Educacional.

⁹⁴ Número 354, ano XXI, p.1, 3, semanário de 9 a 15 de abril de 2007.

⁹⁵ Manuel Alves Filho, um dos redatores do Jornal da UNICAMP.

⁹⁶ Professora Maria Aparecida Marques Kuriki, titular da Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas - CENP da SEE.

Espero que todo o conhecimento adquirido seja motivador para mudanças significativas na gestão educacional da escola pública. Esse resultado será aguardado com ansiedade por todos nós. É difícil prever o tempo e quais modificações serão implementadas, mas acredito que elas estarão visíveis a médio e longo prazo.

Kuriki afirmou que o ambiente utilizado para a realização das atividades à distância foi positivo aos alunos que tinham domínio da tecnologia, mas, em relação aos iniciantes, conjecturou que estes enfrentaram grandes dificuldades quando da realização e postagem das mesmas, entendendo que este aspecto deverá ser revisto numa eventual e possível oportunidade, inclusive apontou a necessidade de rever também, a atuação dos monitores.

E, declarou que tais falhas se deveram ao caráter inovador do curso e à abrangência do mesmo, acrescentando que:

Levando-se em conta que tínhamos cerca de 6 mil alunos freqüentando o curso, as falhas são compreensíveis. Esses problemas servirão de alerta para nortear a elaboração do curso em outras oportunidades.

4.5 O Curso sob a Ótica dos Gestores Piedadenses

Mesmo tendo o resultado do curso de Gestão Educacional da FE-UNICAMP sob a ótica da sua própria equipe e da coordenadora geral da SEE, inquietou-nos também, saber o resultado do mesmo, agora pelo prisma dos gestores da rede estadual de educação, atuantes no município de Piedade.

Portanto, registramos a visão dos resultados do curso sob a ótica dos próprios gestores, os quais vivenciaram o referido curso, como sujeitos da realização do mesmo, iniciando com o parecer da diretora Bethânia:

Foi uma oportunidade única que aproveitei para aprimorar conhecimentos e atuação como gestora. As aulas presenciais nos deram chance de uma interação com diversos gestores e muita troca de experiências com os mesmos. O ambiente virtual foi de fácil acesso, com atividades significativas que nos levaram a reflexões do cotidiano escolar.

A diretora Sofia da EE Rural achou o curso bem organizado, mas revelou que não entregou o TCC, em razão do orientador e mediador da elaboração do seu trabalho, ter sido mal educado com ela, sendo que cabia a ele orientar, mas não, ser grosseiro nas explicações.

A diretora Leonice da EE Mafalda disse: “Foi mais um aprendizado dentre tantos. Não foi o que eu esperava, talvez pelo fato da UNICAMP atender um número muito grande de professores/diretores. Deixou a desejar.”

As demais gestoras, cada qual com seu estilo, elogiaram o curso em vários momentos, citando pontos das diversas disciplinas do curso que lhes tocaram com mais profundidade.

Vale acrescentar que as gestoras que não frequentaram o curso por acharem desnecessário para as suas práticas, deixaram entrever que continuam com posturas antiquadas e autoritárias, desvalorizando a importância da gestão democrática, inclusive, afirmando que elaboram o PPP de suas escolas com a equipe gestora, ignorando a participação dos demais segmentos da escola, os colegiados e comunidade local.

4.6 O Curso e a Supervisão de Ensino de Piedade

Após as perspectivas explanadas nos itens anteriores, intrigou-nos ainda ter uma visão mais aprofundada em relação às escolas de Piedade, que não, a dos seus próprios gestores e participantes.

Registramos a observação que a Supervisora citada anteriormente nesta pesquisa, foi entrevistada no primeiro momento da mesma, como participante do curso.

Achamos por bem, agora buscar a visão de outra Supervisora de Ensino diretamente ligada aos gestores de Piedade, não participante o curso, mas que os acompanha junto as suas respectivas escolas, colocando em evidência o seu parecer em relação ao curso, objeto do desenvolvimento deste estudo na citação a seguir:

O curso de Pós Graduação em Gestão Educacional da Unicamp veio de encontro com o curso PROGESTÃO, desenvolvido pela própria SEE, atrapalhando o direcionamento do mesmo, pois, o desenho da Unicamp em muitos aspectos, assemelhava-se ao deste curso. O agravante foi o fato de acontecer já no início em que este curso discorria, em paralelo ao curso das Tecnologias da Informação e Comunicação, também oferecido pela SEE em parceria com a PUC e a Microsoft. Como ambos estavam em processo de andamento, a Pós-Graduação da UNICAMP resultou em prejuízo para os dois, com maior consequência negativa à PROGESTÃO que focava a prática gestora na melhoria da qualidade do ensino e sucesso do aluno. Portanto, a SEE perdeu a grande oportunidade de optar por um dos dois, haja vista que, era sabedora que naquele momento havia em concorrência uma quantidade considerável de cursos da pasta, o que acabou por desencadear um pró ativismo. Assim, com muito pesar, vi desmoronar o fim precípua da PROGESTÃO nas escolas por mim supervisionadas, em virtude de uma fadiga do fazer, fazer... Por fazer, fazer!

Quando arguida sobre os resultados do curso em relação às Unidades Escolares de Piedade, às quais acompanha e, o rendimento dos seus respectivos alunos, a supervisora deu o seu parecer, um pouco controverso à opinião da sua colega também participante do referido curso e dos gestores, opiniões estas, em evidência no estudo em questão, que citamos abaixo:

Na minha opinião, o lamentável de todos os fatos foi que na prática, esta Supervisão de Ensino não constatou ações relevantes à melhoria do ensino, na gestão escolar dos diretores das Unidades Escolares do município de Piedade.

Na sequência, destacamos um excerto do correio eletrônico, que o monitor geral do curso enviou aos alunos gestores, se referindo à indignação da equipe da Unicamp, em relação a essa fadiga dos gestores, citada pela Supervisora de Ensino dos mesmos.

Pensamos na disposição de cada um para esse curso. Fomos informados que todos estão por escolha própria, não havendo nenhum tipo de pressão ou constrangimento para que se matriculassem nele. **Soubemos também de estudantes que frequentam paralelamente dois ou três cursos, além de seguirem trabalhando 40 horas por semana na escola.** Aí nos perguntamos: o que procuram nossos estudantes? O que é possível fazer com tal emprego de tempo? A que política educacional estamos todos respondendo e legitimando? Em que nosso trabalho favorece a condição humana de pensar? São algumas das perguntas que nos assaltam e para as quais buscamos respostas. Porém, nenhuma delas justifica o problema que encontramos. (TelEduc, 2006, grifo nosso)

Pela visão desta Supervisora de Ensino da DE de Votorantim e pelo referido correio eletrônico supra citado enviado aos gestores, pelo monitor geral do curso,

logo após a postagem dos primeiros trabalhos, constatamos que realmente foram sobrecargas de trabalhos, estudos variados, elaboração de atividades pela madrugada a fora, adicionadas à viagens constantes e sobreposição de cursos pela pasta.

Portanto, não podemos deixar de registrar os nossos esclarecimentos sobre as referidas indignações, tanto da referida supervisora de ensino, quanto do monitor geral, do curso em questão, discorrendo a seguir sobre eles.

As sobrecargas de trabalhos se deviam ao desempenho de funções paralelas, porque a maioria deles, além de diretores, eram também, os gestores da Escola da Família de suas respectivas Unidades Escolares.

Os estudos variados se referiam à infinidade de leituras que estes profissionais precisavam realizar para dar conta do desenvolvimento das suas atividades, dos diversos cursos concomitantes em andamento, as quais eram elaboradas e enviadas após o intenso dia de trabalho, ou seja, até alta madrugada.

Os diversos cursos eram: a PROGESTÃO; a TIC – Gestão Escolar a as Tecnologias de Informação e Comunicação; G3 – Gestão Escolar da FUNDAP e a Pós Graduação em Gestão Educacional, objeto do nosso estudo e pesquisa.

Partindo do princípio que a nossa DE atende a sete municípios, tínhamos gestores dos seis restantes, fora os do município da sua sede se deslocando até Votorantim durante a semana, onde estes cursos foram realizados durante todo o dia, como a “PROGESTÃO” e a “TIC – Gestão Escolar a as Tecnologias de Informação e Comunicação”, sendo que, o curso “G3 – Gestão Escolar” fora ministrado pela FUNDAP em Sorocaba.

Esta grande quantidade de cursos ofertados deixou os gestores vulneráveis, inclusive, como alvo de críticas por seus alunos e familiares, por não “pararem” em suas escolas, ou pela própria equipe escolar por se sentirem “abandonados” em virtude de suas ausências nas Unidades Escolares. Todos estes cursos ocorreram concomitantemente, com a equipe gestora completa convocada, ou seja, o diretor, seu respectivo vice e o professor coordenador por oito horas, que eram contadas além do horário destinado ao almoço, num total de dez horas.

Para completar o raciocínio, aos sábados também, tinham que se deslocar para Campinas, o que não foi fácil, visto terem que levantar de madrugada para chegarem às oito horas no campus da UNICAMP e aos domingos trabalhavam oito horas no programa de iniciativa do governo, Escola da Família.

Concluindo, lembramos dos gestores que passaram pelas mesmas experiências e vindos de quinhentos quilômetros de distância ou mais, pois, sobreviveram neste teste de resistência, ao qual foram submetidos e conseguiram sair vitoriosos, tanto cultural quanto profissionalmente!

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos hoje, num mundo totalmente regido por crises de paradigmas e contradições, onde a fala educacional constante é a preocupação com a qualidade da educação, mas infelizmente, o que se vê ainda é uma grande quantidade de alunos que buscam na escola, o lazer e a merenda e nem sempre se comprometem com o estudo.

Isto posto, percebemos que atualmente é muito grande a procura por líderes polivalentes, que dominem conhecimentos em todas as áreas educacionais, ou seja, gestores com visão escolar mais ampla, tanto na área pedagógica quanto na administrativa, e que conduzam ambas na mesma direção de qualidade.

No curso de Gestão Educacional organizado e realizado com maestria pela equipe da Faculdade de Educação da Universidade de Campinas, os gestores das escolas estaduais tiveram a oportunidade de repartir suas ansiedades e alimentar seus anseios, através de reflexão sobre a própria prática e troca de experiências bem sucedidas.

Foi uma oportunidade ímpar de unir teoria e prática, enriquecendo a práxis profissional dos mesmos, levando-os a olharem a educação com outros olhos, após escreverem a história das próprias instituições, conhecerem a história da comunidade em que suas Unidades Escolares se encontram inseridas, levando-os a entenderem que a educação é um processo decorrente de preocupações globais e internacionais.

Apesar das alterações feitas na educação e de tantos cursos e materiais disponíveis, percebemos o quão é difícil alcançar a igualdade e a equidade pela rapidez com que as informações chegam e que as coisas mudam e ficam obsoletas num curto espaço de tempo.

A globalização proporciona inúmeras oportunidades às pessoas que têm acesso a elas, levando as que não têm a perderem tais oportunidades e ficarem ainda mais pobres, aumentando assim, cada vez mais o abismo entre os países ricos e pobres.

Partindo-se do princípio de uma construção civil, que para edificá-la firme e sólida é necessário ter bons alicerces, em buracos fundos dentro do solo, para apoiar suas estruturas externas, devemos pensar também, na educação dos nossos discentes, os quais ainda se encontram em construção como da personalidade, do caráter, do conhecimento e da sua formação como um todo enquanto cidadãos plenos.

Portanto, iniciar com um bom projeto, quando do planejamento escolar, edificando a educação com fortes fundações e em solo firme, com profissionais bem preparados, o que só conseguiremos tendo um cuidado todo especial de construí-la com boas ferragens, quando da efetiva aprendizagem dos discentes nas séries iniciais.

Importante é preparar as aulas com tijolos de qualidade, para levantar paredes educacionais que suportem o seu crescimento, fortalecimento e a sua efetiva expansão, no final da educação básica, garantindo uma boa aprendizagem no Ensino Superior e um bom desempenho da profissão escolhida.

Por analogia perguntamos: como pensar numa educação bem construída, bem edificada, se a cada gestão governamental, esta fica relegada a constantes mudanças e num segundo plano, atendendo ideais e normas da política de cada governo eleito, não tendo sequer, tempo de crescer e se formar?

Grosso modo, acreditamos que a educação chegou ao extremo de precariedade que chegou, por conta da revolta e indignação dos profissionais da área, em sentirem o descaso do governo para com eles, não os valorizando como deveriam e também, sucateando a educação ao manter os seus salários inalterados por mais de uma década, fazendo constante jogo de números ao invés de remunerá-los com salários dignos.

Consideramos que para conseguirmos a tão sonhada “educação de qualidade”, ultimamente aventada pelos governantes e SEE, deveria ser mantida enquanto política de Estado, que é permanente, imutável e totalmente protegida pela legislação; não como política de governo, transitória e seguindo os ditames tendenciosos dos seus governantes, os quais mudam a cada quatro anos, deixando a educação cada vez mais vulnerável, fragmentada e precária.

De acordo com a Declaração de Jomtien, elaborada na Conferência Mundial sobre “Educação para Todos” em março de 1990 na Tailândia, a educação é colocada como um fator essencial para o desenvolvimento econômico dos países

pobres, porque viabiliza o aumento do capital humano, a redução da pobreza e a estabilidade social.

Também, como um meio de garantir a eficiência e a eficácia da produção e reprodução de relações sociais, para atender ao contexto da mundialização do capital, por meio de pactos de políticas educacionais compartilhadas internacionalmente, e garantir a adaptação às novas exigências da economia e da sociedade, com a alegação de garantia de que todas as pessoas tivessem conhecimentos básicos necessários a garantir uma vida digna e uma sociedade mais humana e mais justa.

A partir daí os países em desenvolvimento redefiniram suas políticas educacionais para atender tais exigências, adequando as diretrizes definidas nesse evento, se voltando para a formação e capacitação de cidadãos que atendam as novas tecnologias, visando a equidade, o aumento da produtividade e a consequente redução da pobreza, para reverter o baixo desempenho da escola pública em geral, inclusive o da brasileira, que segundo Souza (2005, p. 107)

(...) é possível destacar três questões centrais: (1) a necessidade de uma estratégia global de desenvolvimento, com base na capacidade de competitividade da economia, (2) a necessidade de estabelecer relações unívocas entre crescimento econômico e equidade social e (3) reestruturação dos serviços sociais (com destaque para a educação) visando a aumentar a eficácia e a eficiência dos serviços. (...)

(...) As concepções de política educacional formuladas pelo Banco Mundial pautam-se em três eixos articuladores: (1) a educação como serviço; (2) a educação portadora de uma racionalidade econômica; (3) o professor entendido na dimensão instrumental. (...)

Estas perspectivas deixaram marcas profundas na educação, quando do processo de inserção do Brasil nessa nova ordem mundial, incentivando parcerias e cooperações, pois pela visão e sugestão da UNESCO e do Banco Mundial, o setor privado, as organizações não governamentais e as famílias é que deveriam pagar pelos serviços prestados ao setor público.

Em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases - LDB o Brasil iniciou a Progressão Continuada e elaborou o Plano Nacional de Educação, estabelecendo metas relativas à gestão democrática, à formação de docentes e à qualidade do ensino.

Também, executou o atendimento a estes ditames, utilizando empréstimo do Banco Mundial e priorizando a educação básica, a descentralização das ações

administrativas na busca da redução do analfabetismo, adequando a economia e ajustando-a com as dos países mais ricos, atendendo assim, as exigências do mercado, movidas e impulsionadas pelos organismos internacionais, mergulhando na realidade perversa do capitalismo “selvagem”, onde prevalece o lucro e a força de trabalho.

Com o crescimento e o desenvolvimento das tecnologias da comunicação e informação, grande parte da mão de obra das empresas foi suprida, mantendo os funcionários polivalentes para baratear e baixar a folha de pagamento, que pela lógica estes acabaram trabalhando mais e recebendo menos, resultando em alto índice de desemprego e diminuição de acesso aos serviços sociais.

Além da polivalência profissional, houve também o declínio salarial do funcionalismo público, principalmente no Estado de São Paulo na área educacional, ocorrendo a procura de empregos concomitantes por estes profissionais, visto o descompasso entre o governo estadual e o federal, que segundo afirma Souza (2005, p. 114)

As influências do Banco Mundial sobre a educação, compreendidas a partir da idéia de campo de conhecimento como espaço de poder, devem ser analisadas a partir de dois pressupostos: o primeiro é o não-alinhamento incondicional das políticas educacionais formuladas pelo Estado de São Paulo e pelo Brasil com as políticas elaboradas pelos organismos multilaterais, em função dos financiamentos solicitados; o segundo é a concepção de negociação como portadora de conflitos, consensos ou contradições.

Em 1995 o governo do Estado de São Paulo se pautou dando mais autonomia às escolas, repassando recursos por intermédio das Associações de Pais e Mestres - APM, para aquisição de mobiliário, materiais pedagógicos e manutenção, os quais até então vinham em materiais aleatórios, o que nem sempre era o que as escolas realmente necessitavam ocasionando excesso de alguns materiais, em detrimento de outros também necessários.

A partir do ano 2000 as escolas estaduais começaram a ser pressionadas pelo governo, por meio de avaliações externas atreladas a abonos, com a instituição do bônus mérito, uma espécie de 14º salário, pago aos professores, diretores, vice-diretores, coordenadores, supervisores e dirigentes regionais de ensino, tendo como objetivo premiar a assiduidade e dedicação de cada profissional, que era medida pelos resultados do rendimento escolar dos seus alunos, dos percentuais de evasão

escolar e das respectivas avaliações externas realizadas nas escolas.

Que segundo afirmação dos líderes sindicais um bônus anual não deixa o educador satisfeito, porque com o valor gasto pela secretaria para pagar o bônus seria possível promover um bom aumento no salário da categoria, que há muito não acompanha sequer a inflação.

Portanto, acreditamos que se os profissionais que atuam nas escolas estaduais paulistas fossem reconhecidos com salários dignos, teriam mais segurança financeira e se dedicariam exclusivamente ao ofício do magistério, ao levarem uma vida digna e respeitada, preparando suas aulas com mais responsabilidade e comprometimento, focando exclusivamente os seus alunos, objetivos primordiais de suas profissões.

Em relação às avaliações externas, quando do início do curso de Gestão Educacional, os índices de aprendizagem evidenciados pelas escolas de Piedade estavam aquém dos mínimos propostos e no final de 2007, ano em que terminou o mesmo, as escolas já começaram apresentar algumas tímidas melhoras nos resultados da avaliação externa estadual.

Para que possamos esclarecer melhor estes índices, a SEE utilizou o “IDESP”, partindo dos resultados do SARESP, portanto, citamos o seu significado abaixo, o qual consta no *link* do *site* da SEE, chamado de “Programa de Qualidade da Escola”.

[...] O IDESP é um indicador que avalia a qualidade da escola. Nesta avaliação, considera-se que uma boa escola é aquela em que a maior parte dos alunos apreende as competências e habilidades requeridas para a sua série, num período de tempo ideal - o ano letivo. Por este motivo, o IDESP é composto por dois critérios: o desempenho dos alunos nos exames de proficiência do SARESP (o quanto aprenderam) e o fluxo escolar (em quanto tempo aprenderam).

Estes dois critérios se complementam na avaliação da qualidade da escola. Isto porque não é desejável para o sistema educacional que, para que os alunos aprendam, eles precisem repetir várias vezes a mesma série. Por outro lado, também não é desejável que os alunos sejam promovidos de uma série para a outra com deficiências de aprendizado.

O IDESP avalia a qualidade do ensino nas séries iniciais (1ª a 4ª séries) e finais (5ª a 8ª séries) do Ensino Fundamental e série final do Ensino Médio em cada escola estadual paulista. A metodologia utilizada no cálculo do IDESP permite que a escola acompanhe sua evolução de ano para ano. Assim, o IDESP tem o papel de dialogar com a escola, fornecendo-lhe ao mesmo tempo um diagnóstico que aponte suas fragilidades e potencialidades e um norte que permita sua melhoria constante. (Disponível em: http://idesp.edunet.sp.gov.br/boletim_escola.asp?ano=2007. Acesso em: 05 maio. 2008.)

Quando distribuimos estes instrumentos de pesquisa aos alunos gestores para que respondessem os questionários, a maioria das escolas de Piedade estava com índices muito abaixo do mínimo esperado, realidade esta, comum em todo o Estado de São Paulo. Após estudo e análise dos resultados apresentados, podemos conjecturar algumas considerações, após esclarecer como esse índice é calculado.

[...] **corresponde à multiplicação de dois indicadores - o indicador de desempenho (ID), que avalia o quanto os alunos aprenderam, e o indicador de fluxo (IF), que avalia quanto tempo os alunos levam para aprender.** O IDESP é calculado para cada etapa da escolarização (s): em que **IDs é o indicador de desempenho da série s e IFs é o indicador de fluxo da série s**, e **s** representando a 4ª EF, a 8ª EF ou a 3ª EM.

[...] O desempenho dos alunos é medido pelos resultados dos exames de Língua Portuguesa (LP) e Matemática (Mat) do SARESP, nas 4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental e na 3ª série do Ensino Médio¹. **De acordo com as notas obtidas pelos alunos, é possível agrupá-los em quatro níveis de desempenho**, definidos a partir das expectativas de aprendizagem da Proposta Pedagógica do Estado de São Paulo:

No cálculo do IDESP, não são considerados os resultados de Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Redação. Também não são considerados os resultados da 2ª e 6ª séries do EF. (Disponível em: http://idesp.edunet.sp.gov.br/boletim_escola.asp?ano=2007. Acesso em: 05 maio. 2008.)

Com a intenção de avaliar se realmente houve melhora, elaboramos um quadro com o título “Escolas Estaduais de Piedade e o IDESP Alcançado no SARESP” a partir do ano de 2007, com os resultados alcançados pelas escolas de Piedade e suas respectivas metas estipuladas pela Secretaria de Estado da Educação, em virtude de o seu site disponibilizar os resultados após essa data, apontando os dados das quartas e oitavas séries do Ensino Fundamental e das terceiras séries do Ensino Médio correspondentes.

Para fins de esclarecimento, as células do quadro que não apontam resultados, revelam que estas séries são inexistentes nas referidas Unidades Escolares; apresentamos a seguir o quadro com os respectivos índices:

Quadro 3 – Escolas Estaduais de Piedade e o IDESP Alcançado no SARESP

ESCOLAS	MODALIDADE	SÉRIE	IDESP 2007	METAS 2008	IDESP 2008	METAS 2009	IDESP 2009	METAS 2010
EE Carlos A Camargo Prof.	EF	8ª	3,77	3,87	3,24	3,35	3,43	3,55
EE Carlos A Camargo Prof.	EM	3ª	1,49	1,59	2,52	2,61	2,46	2,56
EE Clementino V Cordeiro	EF	4ª	2,62	2,79	3,44	3,03	3,03	3,20
EE Clementino V Cordeiro	EF	8ª	2,28	2,41	2,83	3,15	3,15	3,28
EE Clementino V Cordeiro	EM	3ª	1,16	1,25	1,74	1,83	1,72	1,83

ESCOLAS	MODALIDADE	SÉRIE	IDESP 2007	METAS 2008	IDESP 2008	METAS 2009	IDESP 2009	METAS 2010
EE Dimpina Rocha Lopes Prof ^a	EF	8 ^a	2,75	2,87	2,75	2,88	2,96	3,09
EE Dimpina Rocha Lopes Prof ^a	EM	3 ^a			2,43	2,52	1,84	1,95
EE Leonor O Martins Prof ^a	EF	4 ^a	4,03	4,16	3,66	3,81	3,66	3,81
EE Leonor O Martins Prof ^a	EF	8 ^a	2,44	2,57	2,74	2,87	3,36	3,48
EE Leonor O Martins Prof ^a	EM	3 ^a	1,64	1,74	3,12	3,20	1,80	1,91
EE M Helena S C C Prof ^a	EF	8 ^a	3,09	3,20	2,69	2,82	3,13	3,25
EE M Helena S C C Prof ^a	EM	3 ^a	2,12	2,21	2,55	2,64	2,50	2,60
EE M Igenes A P S Prof ^a	EF	8 ^a	2,33	2,46	2,75	2,88	2,65	2,78
EE M Igenes A P S Prof ^a	EM	3 ^a	1,12	1,21	1,10	1,80	2,14	2,24
EE M Paula R P Prof^a	EF	8^a	2,78	2,90	2,62	2,75	2,81	2,94
EE M Paula R P Prof^a	EM	3^a	1,73	1,83	2,21	2,31	2,19	2,30
EE M Teresa do E Santo	EF	8 ^a	2,37	2,50	3,14	3,26	3,07	3,20
EE M Teresa do E Santo	EM	3 ^a	0,90	0,98	2,96	3,04	2,10	2,21
EE Miguel P Godinho	EF	8 ^a	3,91	4,00	3,63	1,93	3,73	1,93
EE Theodora de C. Ayres Prof^a	EF	8^a	2,61	2,73	2,89	3,01	3,13	3,25
EE Theodora de C. Ayres Prof^a	EM	3^a					1,92	2,03

Fonte: http://idesp.edunet.sp.gov.br/boletim_escola.asp?ano=2007

Fig. 3 - Quadro elaborado pelo autor

Obs.: Os resultados em negrito se referem às escolas da zona urbana do município.

Observando-se o quadro, percebe-se que do ano de 2007 até 2009, as escolas de Piedade vêm evoluindo dentro do nível em que se encontravam, ou seja, mesmo que não tenham atingido o índice apontado como meta pela SEE, percebe-se que evoluíram um pouco, mesmo que acanhadamente, apenas em uma modalidade de ensino.

Poucas escolas atingiram o índice nas suas duas modalidades em pelo menos um dos três anos da avaliação, enquanto que outras poucas não o atingiram em nenhuma das duas modalidades no mesmo ano, porém, o conseguiram pelo menos em uma delas em um dos três anos; neste segundo caso já requer reflexão e levantamento de hipóteses pela equipe escolar para que possam analisar esses resultados e determinar o tipo de intervenção para a correção de rumos.

Fazendo uma leitura por modalidade, podemos verificar que no Ensino Fundamental, das dez escolas, sete delas evoluíram em seus resultados, sendo que duas regrediram e uma manteve o seu nível, permanecendo quase no mesmo índice.

Das únicas duas escolas que ainda permanecem com o ciclo I do Ensino Fundamental após a municipalização do ensino, uma delas subiu na segunda avaliação, caindo muito pouco na terceira, enquanto a outra, após queda acentuada na segunda avaliação, manteve esse mesmo índice da queda na terceira.

Quanto ao Ensino Médio, uma das escolas participou apenas do último certame de avaliação atingindo um índice muito baixo; e outra participou apenas dos dois últimos, mas permitindo constatar uma considerável queda no ano seguinte.

Das oito escolas restantes, em relação ao índice inicial de 2007, seis delas mesmo baixando o índice num dos certames, ainda assim, obtiveram bons avanços partindo do marco inicial, sendo que duas delas, entre elevações e baixas, mantiveram o índice muito próximo ao primeiro IDESP alcançado, ou seja, quase não obtiveram evolução educacional.

De acordo com essas evidências, concluímos que as escolas de Piedade melhoraram seus resultados dentro do nível em que se encontravam, mesmo que ainda caminhando timidamente, considerando-se o IDESP estadual e o individual da maioria das suas escolas em geral se encontrarem em 2007 muito aquém do mínimo esperado para um entendimento de qualidade educacional.

Mediante análise acima, observa-se também, que as escolas e modalidades que atingiram o IDESP num ano, não repetiram o feito no ano seguinte, o que nos leva a crer que esse fenômeno irá ocorrer sucessivamente para a maior parte das escolas e modalidades. Visto que, as escolas que apresentam índices muito baixos, geralmente conseguem atingir suas metas com facilidade, porém, se as ultrapassam muito acima do esperado, dificilmente os atingirão no ano seguinte, assim a SEE e respectivos órgãos, estipularam um prazo para alcançar a meta desejada até 2030, para que as escolas possam aumentar seus índices gradativamente.

Vale lembrar que o IDESP não avalia apenas os resultados do SARESP, mas também o fluxo escolar, muitas vezes influenciado por fatores externos, como no caso das escolas rurais de Piedade que apresentam dois agravantes, de acordo com a análise realizada no capítulo 3.5.4 Componentes Curriculares e as Práxis Gestoras, subitem: e) “Relações de Trabalho e Profissão Docente” deste estudo, apontando que 70% das escolas do município se localizam na zona rural.

Estes dificultadores das escolas rurais que influenciam os resultados são, num primeiro momento, o problema do trabalho infantil e juvenil, por muitos alunos exercerem trabalho braçal na lavoura para ajudar no orçamento familiar, abandonando os estudos por não conseguirem conciliar trabalho pesado e estudo, gerando evasões. Num segundo momento, a fragmentação da aprendizagem, pela falta de assiduidade dos alunos em dias de chuva, deixando impraticável o trânsito de transportes escolares, em virtude das estradas vicinais ficarem intransitáveis

nessas circunstâncias, impossibilitando a chegada da maioria dos alunos as suas escolas.

Pelos resultados apresentados, não podemos garantir que a realização deste curso tenha determinado a melhora do ensino das escolas em Piedade, mas com certeza contribuiu para tal, sendo que as leituras, reflexões, discussões e aprofundamento nos estudos levaram a uma ampliação da visão da função do gestor no contexto educacional atual, ocasionando mudanças de foco e postura profissional dos gestores em geral, e conseqüentemente uma melhora na postura e didática dos docentes, levando a uma considerável melhora na produção da aprendizagem dos alunos.

Sem contar a responsabilidade da instituição que o realizou com maestria, no pequeno período de tempo que lhe foi destinado, tanto pelo conteúdo que o abrangeu, quanto pela participação intensa dos seus mestres imbuídos no mesmo objetivo, o de transformar os diretores em gestores, se valendo da simetria invertida.

Pois, de volta aos bancos escolares, estes profissionais desconstruíram anos de prática diretiva, observaram a própria atuação sob outros prismas e olhares, refletiram, re-significaram as suas práticas e re-construíram agora a nova prática gestora, aplicando-a em suas escolas, por meio de transposição didática do curso.

Com certeza, este foi o primeiro e imenso passo para a categoria, contribuindo para a desfragmentação do seu trabalho educacional, que até a data inicial do curso, abrangia mais intensamente a área administrativa em geral, priorizando as funções burocráticas, deixando em segundo plano a atenção à prática pedagógica, relegando-a ao acaso, nos intervalos de suas atribuições técnicas.

Consideramos de grande importância, a colocação dos gestores quando citaram oportuna a atitude dos organizadores da FE-UNICAMP dedicar um módulo exclusivo ao currículo, preconizando o partilhamento necessário e de igual importância, ao acompanhamento, estudo e reflexão do mesmo, bem como, da prática pedagógica a ser desenvolvida pela equipe gestora, e a oportunidade de vivenciar a experiência do trabalho desenvolvido pela equipe da Escola Aprendiz, apontando novas possibilidades de interação comunitária.

Segundo o Professor Aguilar⁹⁷ (2005), um gestor educacional é aquele que além de desempenhar um gerenciamento correto, enxerga os problemas educacionais “ligados a uma diversidade social, econômica, cultural e histórica estrutural e conjuntural que determina os limites objetivos da ação dos dirigentes educacionais” e que pensa “na existência de canais e espaços de trabalho institucionais através dos quais é possível desenvolver estratégias para a superação de tais limites, ciente de que não há “receitas prontas para toda uma rede de escolas.”

Ele ainda complementou que

Cabe a cada instituição elaborar e formular sua própria proposta de gestão ancorando-se nas diversas dimensões do Projeto Pedagógico (...) para que este se constitua realmente naquele espaço de superação dos limites impostos aos participantes da comunidade escolar. (AGUILAR, 2005, p. 53-55)

Portanto, salientamos para efeito de maiores esclarecimentos, que o cargo destes profissionais continua sendo Diretor de Escola, enquanto que suas funções hoje são cumpridas como Gestores Educacionais, que como vimos é muito mais ampla que as desempenhadas antes deste curso.

Mediante os esclarecimentos acima, acreditamos que se não houve transformação geral dos “Diretores” piedadenses, literalmente em “Gestores Educacionais”, pelo menos houve sensibilização e mudança de postura entre a grande maioria deles, inclusive de alguns que não frequentaram o curso, mas que são constantemente orientados pelos supervisores que o frequentaram.

Constatamos por meio dos depoimentos dos gestores durante as pesquisas de campo, muitas declarações de que esta especialização unificou posturas de um maior número de equipes gestoras das escolas, gerou articulação de objetivos, propósitos e ações, desde os Dirigentes e Supervisores de Ensino, Educadores de Apoio das Oficinas Pedagógicas, atingindo os Gestores Escolares e suas Equipes Gestoras, ao propor exercícios de atividades cotidianas a todos.

⁹⁷ Luís Enrique Aguilar é Professor da Faculdade de Educação da Unicamp.

Também, que as reflexões e a transposição didática sensibilizaram inicialmente as Equipes Gestoras, levando-as a terem uma fala unificada com o intuito de envolver a Equipe Docente, os funcionários, alunos, seus familiares e a comunidade em geral do entorno das escolas.

Portanto, o estudo deste curso evidenciou que independente da intenção do governo estadual em realizá-lo, que este foi um marco na educação, um verdadeiro divisor de águas em virtude de ter envolvido, um enorme contingente de capacitandos e de capacitadores.

Acreditamos também, que grosso modo, o Programa de Pós Graduação com Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da FE - UNICAMP/SEE – SP atingiu os objetivos propostos e postados no início do curso, entre os gestores estaduais em geral, principalmente os de Piedade.

Visto que os levou a pensar e refletir sobre as dimensões das suas ações, levando-os a estudar as demandas institucionais que as atravessam, desde as sociais e governamentais até as mundiais, sempre destacando a construção de uma escola singular e atenção às pessoas que no interior dela atuam.

Também os fez refletir sobre como lidar cotidianamente com suas limitações, constrangimentos e seus sonhos, conhecendo a importância de saber tratar os demais personagens escolares, principalmente, seus afetos e desafetos e, da igual importância de saber “fazer-se e refazer-se constantemente, ao mesmo tempo em que faz e refaz a escola que dele espera alguma liderança”, de acordo com os objetivos propostos para o curso.

Ampliou os conhecimentos dos gestores no que se refere aos aspectos da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola e do planejamento escolar em geral.

Favoreceu o intercâmbio de experiências sobre a gestão de projetos sociais e valorizou a prática profissional concreta dos gestores das Unidades Escolares, mostrando a importância da formação continuada e do constante aprofundamento dos estudos.

Contribuiu para reduzir consideravelmente, as mazelas da defasagem de formação dos profissionais da categoria, mostrando a importância do comprometimento de cada um, na difícil e imprescindível tarefa de auto-formação contínua, se atualizando sempre, para atuar com responsabilidade na complexa missão de formar plena e conscientemente cidadãos atuantes e preparados para

enfrentarem a nova era globalizada.

Enfim, levou os gestores a se preocuparem com o compartilhamento dos mesmos objetivos, e formarem com suas respectivas equipes gestoras, uma equipe atuante e cônica da necessidade de preparar os atuais educandos em futuros cidadãos, partícipes da construção de uma sociedade mais justa, equilibrada e harmoniosa.

Sociedade esta, onde cada ser humano aja como tal e visualize o próximo, também como ser humano com sentimentos, perspectivas e comprometermentos iguais aos seus. Cidadãos pensantes, racionais, sensíveis, criadores e transformadores da realidade posta, na qual se encontram as suas famílias, o seu entorno, bem como, a sua comunidade e o seu país, e também, sejam comprometidos com o direcionamento do progresso e avanços mundiais.

Mister que os governantes e gestores se sensibilizem e se unam, para em conjunto, combatam a crescente violência que invade as nossas escolas, estudarem meios de desenvolver estudos, encontros e palestras ecumênicas, para que os nossos alunos sejam constructos de uma educação melhor, mais humana, humanizada e abrangente, para unidos re-construïrem um mundo melhor, próspero e harmonioso para as novas gerações.

E que a essência da mudança das funções do gestor educacional, preconizada pelos padrões do Banco Mundial de “eficiência e eficácia” seja realmente efetiva e nos levem à sonhada educação de qualidade para todos.

E também, que o nosso espírito de luta reflita nos futuros dirigentes, para que lutem sem descanso, por uma escola melhor e um ensino realmente de qualidade, mas, que lutem com medidas de verdade e façam a diferença!

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Luís Enrique. A gestão da Educação – seu significado a partir de propostas pedagógicas institucionais. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005, vol. III - 3v, p. 53-55.

ALVES, N.; OLIVEIRA, I.B. Cultura e Cotidiano Escolar. **Revista Brasileira de Pesquisa em Educação**. Maio/jun/ju/ago, 2003. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/rbe23/anped-23-art04.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2006.

_____. Cultura e Cotidiano Escolar. Resenha de: CRUZ, Elizabete Franco. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005. vol. I - 3v, p. 221-222.

_____. Imagens de Escolas: espaços tempos de diferença no cotidiano. Resenha de: CRUZ, Elisabete Franco. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005. vol. I - 3v, p. 247-248.

ANDRADE, Maria Celeste de Moura. Cidadania, Cultura e diferença na escola. Resenha de: ANDRADE, Maria Celeste de Moura. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005. vol. I - 3v, p. 211-216.

_____. Experiência, Saber, sentido e por-vir em Jorge Larrosa. Resenha de: ANDRADE, Maria Celeste de Moura. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005. vol. I - 3v, p. 257-260.

ARRETCHE, Marta. **Planejamento e Avaliação**. Campinas, SP: 2005. Produzido por FE UNICAMP. Videoaula, CD-ROM.

BRASIL. Decreto nº 49.394, de 22 fevereiro de 2005. Regulamenta a Evolução Funcional, pela via não-acadêmica, dos integrantes do Quadro do Magistério, prevista nos artigos 21, 22, 23 e 24 da Lei Complementar nº 836, de 30 de dezembro de 1997, alterada pela Lei Complementar nº 958, de 13 de setembro de 2004, e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. São Paulo, SP. Publicado em 22 de fevereiro de 2005, Art. 4º, § 1º e 2º. Disponível em: <<http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20050223&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=3>>. Acesso em 05 maio. 2010.

BRASIL. Instrução Conjunta CENP/DRHU, de 25-4-2005. Dispõe sobre os procedimentos referentes à Evolução Funcional pela via não acadêmica, de que trata a Resolução SE- 21 de 22 de março de 2005. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. São Paulo, SP. Publicada em 26 de abril de 2005. Disponível em: <http://www.google.com.br/search?q=BRASIL.+Resolu%C3%A7%C3%A3o+SE+21%2F05&rls=com.microsoft:*:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=117SKPB_pt-BR&redir_esc=&ei=rhF2TPOzBIGKlwfnZDsCw>. Acesso em 05 maio. 2010.

BRASIL. Resolução SE – 21, de 22-3-2005 – 31/03/2005. Dispõe sobre a Evolução Funcional pela via não acadêmica, dos integrantes do Quadro do Magistério. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. São Paulo, SP. Publicadóa em 31 de fevereiro de 2005. Disponível em: <http://www.google.com.br/search?q=BRASIL.+Resolu%C3%A7%C3%A3o+SE+21%2F05&rls=com.microsoft:*:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=117SKPB_pt-BR&redir_esc=&ei=rhF2TPOzBIGKlwfnZDsCw>. Acesso em 05 maio. 2010.

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?** São Paulo: Senac, 2002. Disponível em: <<http://ppbr.com/ld/actrab.asp>>. Acesso em: 21 maio. 2006.

FOUCAULT, M. **História da Sexualidade III: o cuidado de si**. Tradução de Maria Teresa da Costa Albuquerque. Rio de Janeiro, RJ: Graal, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Paz e Terra, 2002, p. 31. 32ª edição.

GALLO, Silvio; ROSA, Maria Inês Petrucci S. **O Cotidiano da Escola**. Campinas, SP: 2005. Produzido por FE UNICAMP. Videoaula 3, 1 CD-ROM.

GALLO, Silvio; SOUZA, Regina. **Porque matamos o barbeiro**. Resenha de: ROCHA, Heloísa Helena Pimenta. In: Estudo, pensamento e criação, Livro I. Campinas, SP: FE, 2005, p. 223-227.

GANZELI, Pedro. Administração e Gestão da Educação: elementos para discussão. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005, vol. II - 3v, p. 13.

_____. **O Processo de Planejamento Participativo na Unidade Escolar**. Araraquara /SP.

_____. **Gestão Escolar**. Campinas, SP: 2005. Produzido por FE UNICAMP. Videoaula 2, 1 CD-ROM.

GUIMARÃES, Áurea M. O cinema e a escola: formas imagéticas da violência. Resenha de: GUIMARÃES, Áurea M. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005. vol. I - 3v, p. 249-251.

LEITE, Márcia de Paula. **Relações de Trabalho e Profissão Docente**. Campinas, SP: 2004. Produzido por FE UNICAMP. Videoaula 2, 2 CD-ROM.

LÜCK, Heloísa in Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. Disponível em:
<<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>. Acesso em: 08 maio. 2010.

MATE, Cecília Hanna. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005.

NENHUM a menos. China, 1999. 1 DVD.

OLIVEIRA, Dalila Andrade de. A reestruturação do trabalho docente. **Educação e Sociedade**, Campinas, SP, vol. 25, n.89, set./dez, 2004.

PARO, Vítor Henrique. **A Gestão da Educação ante as exigências de qualidade da educação**. Campinas, SP: 2005. Produzido por FE UNICAMP. Vídeo-aula 2, 1 CD-ROM.

PEREIRA, Edmeire Cristina; RUTINA, Raquel. O século XXI e o sonho da biblioteca universal: quase seis mil anos de evolução na produção, registro e socialização do conhecimento. **Perspectivas Ciência da Informação**, Belo Horizonte, MG, v. 4, n. 1, p. 5-19, jan./jun. 1999.

SANDER, Benno. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

SECRETARIA inaugura Centro de **Capacitação e lança programa de formação latu sensu para 6 mil gestores**. Disponível em:
<http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/2005/2005_10_11_a.asp>. Acesso em: 08 maio. 2010.

SECRETARIA de Educação abre primeiro curso *Latu Sensu* para diretores de escolas estaduais. Disponível em:

<http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/2005/2005_10_13_a.asp>. Acesso em: 08 maio. 2010.

SILVA, Nilson Robson Guedes. **Gestão Escolar**. Campinas, SP: 2005. Produzido por FE UNICAMP. Videoaula 2, 1 CD-ROM.

SOUZA, Aparecida Neri de. A política educacional do Banco Mundial. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005, vol. II - 3v, p. 107.

_____. A política educacional do Banco Mundial. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005, vol. II - 3v, p. 109.

_____. A política educacional do Banco Mundial. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005, vol. II - 3v, p. 114.

SOUZA, Regina Maria de. Sobre o futuro e a Escola. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005, vol. I - 3v, p. 231.

SPOSITO, Marília Pontes. Um breve balanço da pesquisa sobre violência escolar no Brasil. *Educ Pesq.* [online]. jan./jun. 2001, vol.27, no.1 [citado 09 Julho 2006], p.87-103. Disponível na World Wide Web:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022001000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 jun. 2007.

_____. Um breve balanço da pesquisa sobre violência escolar no Brasil. Resenha de: SILVA, Vanda. In: BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Org) et al. **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Graf. FE, 2005. vol. I - 3v, p. 253-255.

TELEDUC: Ambiente de Suporte para Ensino-Aprendizagem a Distância. Campinas: Unicamp. Disponível em:

<http://www.ead.unicamp.br/~teleduc/pagina_inicial/index.php>. Acesso em: 05 abr. 2005.

TÓFOLI, Daniela. Prefeituras de São Paulo terceirizam a educação. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 30 jan. 2006. Caderno Cotidiano, p.1.

VIEIRA, Sofia Lerche (org.) et al. **Gestão da Escola** - Desafios a Enfrentar. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2002.

XAVIER, Libânea. In: BITTENCOURT, Agueda Bemardete; OLIVEIRA JÚNIOR, Wenceslao Machado de. Estudo, Pensamento e Criação. Campinas, SP: Graf. FE, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Primeiro Instrumento de Pesquisa

Prezado(a) colega do Curso de Gestão Educacional da UNICAMP,

Estou iniciando uma pesquisa para fins de elaboração de Dissertação de Mestrado e, gostaria de poder contar com a sua valiosa contribuição no sentido de responder algumas questões sobre o curso que realizamos em conjunto.

Este questionário tem como objetivo único, investigar o ponto de vista dos participantes, para posteriormente tabular as opiniões e contribuições.

Como o meu trabalho dependerá exclusivamente da percepção de cada um, a qual me será muito rica, peço gentilmente que responda com muita sinceridade, de forma aberta, dispensada a identificação e garantido o total sigilo. Se precisar de mais espaço, por favor, anexe mais folhas.

1 Você recebeu a notícia de que poderia participar deste curso com satisfação?

Sim Não

Por gentileza, justifique sua resposta:

2 Você se inscreveu no curso com a intenção de:

a) Aperfeiçoamento da formação: Sim Não

b) Evolução funcional: Sim Não

Se quiser, justifique:

3 O curso atendeu as suas expectativas? Sim Não

Se quiser justifique:

4 Você se apropriou do conteúdo do curso?

Sim Como?

Não Por que?

5 Acha que houve transformação na sua prática profissional e/ou na sua escola em consequência da realização do curso?

Sim Não

Por favor, justifique sua resposta:

6 Qual a interferência do curso na comunidade escolar e na aprendizagem dos alunos?

7 Como você percebe a relação e articulação das Políticas Públicas com a educação?

8 Espaço aberto para comentários que quiser registrar:

Muito obrigada!

Externo aqui, os meus mais sinceros votos de gratidão pela sua valiosa colaboração, lhe desejando muito sucesso!

Em novembro de 2008,
Cecília Godinho.

APÊNDICE B – Segundo Instrumento de Pesquisa

Nome da Escola: _____

Nome fictício da Escola: _____

Nome do Diretor ou Vice-diretor _____

Nome fictício do Diretor ou Vice-diretor _____

- 1 Você participou do Curso de Gestão Educacional? Se não participou, por quê?
- 2 Qual a sua preocupação com a própria formação continuada?
- 3 O que você acha que mudou na rotina da sua escola após a mudança da terminologia “Diretor” para “Gestor Escolar”?
- 4 A Equipe Gestora da sua escola contribui verdadeiramente para avanços no ensino aprendizagem e direcionamento da prática pedagógica?
Ou continua fragmentada em questão de decisões e posturas?
- 5 A Gestão Participativa realmente atua, inclusive, em Reuniões de Planejamento e de CC/S, ou ainda existe dificuldade em atingir a comunidade local? Nas reuniões de Pais e Mestres tem frequência máxima de responsáveis, ou o número de frequentes ainda é aquém em relação ao número de alunos da escola?
- 6 Como e por quem é elaborado o Projeto Político Pedagógico em sua Escola?
- 7 Você poderia fazer um paralelo da sua atuação antes e depois do curso de Gestão Educacional? Houve mudanças consideráveis, ou você ainda não percebeu diferenças consideráveis em sua rotina de trabalho?
- 8 Qual era a sua participação em relação ao currículo escolar (conteúdo) antes do curso e qual a sua preocupação em relação a ele, hoje após o curso?
- 9 Qual ou quais os módulos que você achou mais significativos para a sua prática? Por que?

- 10 Na reportagem abaixo, temos o resultado do curso de Gestão Educacional, segundo a UNICAMP e a SEE; e para você, qual foi o resultado do Curso de Gestão Educacional da FE-UNICAMP?

Em manchete destacada no Jornal da UNICAMP com o título: “Curso de especialização forma 4,2 mil gestores” foi publicado um resumo do resultado do curso de Gestão Educacional pela FE UNICAMP, numa matéria de Manuel Alves Filho (*Um dos Redatores do Jornal da UNICAMP*). Ele mostra que dos seis mil gestores matriculados no curso, foram aprovados apenas quatro mil e duzentos deles, ou seja, 70% dos participantes.

Afirma que na ocasião, os TCCs receberam uma grande e organizada exposição nas dependências da UNICAMP, onde seus autores, alunos gestores, tiveram a oportunidade de expô-los e apresentá-los, demonstrando o grau de conclusão das suas atividades acadêmicas, sendo que muitos dos trabalhos apresentados e defendidos nesta mostra pública, apresentaram “nível que os qualificava para publicação”.

Segundo o professor Jorge Megid Neto (Diretor da FE da UNICAMP) “a iniciativa foi positiva, a despeito da identificação de problemas inerentes a um programa de tamanha dimensão”.

Segundo Agueda B. Bittencourt (Uma das Coordenadoras Executivas do Curso de Gestão Educacional da UNICAMP), apesar do índice de aprovação no Curso de Especialização em Gestão Educacional da FE UNICAMP ter ficado muito acima dos alcançados em cursos realizados parcialmente à distância, ficou abaixo do desejado, pela expectativa da equipe organizadora, que manteve o grau de exigência da UNICAMP nos níveis de um curso de pós-graduação.

Afirma também, que em virtude da cultura das escolas públicas de São Paulo se pautar pela ação e busca de soluções imediatas, grande parte dos gestores encontrou dificuldades e despendeu enormes esforços para acompanhar as atividades propostas, visto a cultura acadêmica se basear no estudo, pensamento e criação.

Citou inclusive, o depoimento de uma aluna gestora com quinze anos na rede pública estadual, dizendo que se percebeu chamada para estudar pela primeira vez no curso da UNICAMP, visto a categoria apenas receber chamadas para aprendizagens de rotinas de trabalho e destacou que o curso evidenciou que o sistema de ensino público paulista apresenta precárias condições de trabalho.

Que os profissionais da educação demonstraram enormes dificuldades de formação, por meio das atividades realizadas pelos alunos, os quais versaram sobre os problemas do cotidiano escolar e da história das Unidades Escolares envolvendo as políticas públicas, os projetos, os planos e as avaliações das mesmas.

A Professora Maria Aparecida Marques Kuriki (Titular da CENP da SEE.), que também foi cursista, disse que o mesmo primou pela excelência “e foi patenteado por todos os alunos” e afirma que acredita que a “especialização fará diferença para a carreira dos nossos educadores.”

Disse que apesar de ser esta a primeira vez que a Pasta oferece capacitação em serviço aos seus profissionais, considera a logística apresentada pelo curso “bastante interessante”, possibilitando uma interação inédita aos gestores da rede pública; que os módulos os levaram a reflexões aprofundadas sobre a situação real e a que é almejada nas escolas, enfocando assuntos do cotidiano escolar, trazendo inúmeros ganhos aos seus profissionais.

Disse que o ambiente utilizado para a realização das atividades à distância foi positivo aos alunos que tinham domínio da tecnologia, mas, teceu algumas críticas pontuais ao curso, no que diz respeito aos iniciantes, os quais enfrentaram grandes dificuldades na realização e postagem das mesmas, entendendo que deve ser revista a atuação dos monitores, numa eventual e possível oportunidade.

Mas, finalizando, ela disse acreditar que tais falhas se devam ao caráter inovador do curso e à complexa abrangência do mesmo.