

EDAGUIMAR ORQUIZAS VIRIATO

O DIRETOR E A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO
COLETIVO NA ESCOLA PÚBLICA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

1995

ERRATA

- p.32, l.14, onde se lê leite, leia-se leite;
- p.34, l.17, onde se lê Educação a, leia-se Educação e a;
- p.53, l.02 e p.56, l. 11, onde se lê Aperfeiçoamento do, leia-se
Aperfeiçoamento em virtude do;
- p.76, l.25, onde se lê transferido, leia-se denominado;
- p.87, l.06, onde se lê justamente o, leia-se justamente no;
- p.144, ls.16 e 17, onde se lê praticamente inexistem, leia-se não
são exploradas;
- p.146, l.25, onde se lê reduz, leia-se reduz-se.

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA FE/UNICAMP**

Viriato, Edaguimar Orquizas

V819d O diretor e a construção do trabalho coletivo na escola pública / Edaguimar Orquizas Viriato. -- Campinas, SP : [s.n.], 1995.

Orientador : Cleiton de Oliviera

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. *Trabalho Coletivo. 2. *Escola Padrão. 3. Autonomia.
4. *Gestão. 5. Escolas Públicas. 6. Participação. I. Oliveira, Cleiton de. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

EDAGUIMAR ORQUIZAS VIRIATO

O DIRETOR E A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO
COLETIVO NA ESCOLA PÚBLICA

Este exemplar corresponde à redação
final da Dissertação defendida por
Edaguimar Orquizas Viriato e aprovada
pela Comissão Julgadora.

Data: 28/8/95

Assinatura: 

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

1995



Dissertação apresentada como exigência parcial para
obtenção do Título de **MESTRE EM EDUCAÇÃO** na área de
Concentração: Administração e Supervisão Escolar à
Comissão Julgadora da Faculdade de Educação da
Universidade Estadual de Campinas, sob orientação
do Prof. Dr. Cleiton de Oliveira.✓

COMISSÃO JULGADORA

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, positioned above a solid horizontal line.

Melavale

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rui Carlos S.', positioned above a solid horizontal line.

Dedico:

Ao meu filho Gabriel,
pela compreensão, pelas horas de lazer sacrificadas e
pela companhia silenciosa.

Ao companheiro Bosco,
pela caminhada conjunta.

Agradecimentos

Para a realização do estudo, contamos com a colaboração de várias pessoas às quais desejamos externar os nossos agradecimentos.

Assim sendo, agradecemos ao Professor Cleiton de Oliveira, pela orientação competente e pela atenção que nos foi dispensada. À minha mãe Edna, pelo apoio e retarguarda constantes.

De igual modo, manifestamos a nossa gratidão à professora Maria Lúcia R. D. Carvalho, pela atenciosa leitura, bem como pelas observações pertinentes feitas durante as primeiras orientações. Pelos mesmos motivos, agradecemos aos professores Charles R. Lyndaker, Salvador A. M. Sandoval e Maria Cecília Sanchez Teixeira.

Agradecemos, penhoradamente, aos membros das escolas pesquisadas, bem como a Delegacia de Ensino Geraldo Antônio Piedade, pela valiosa contribuição.

Particularmente, agradecemos a gentil colaboração do casal Elisa e Pedro pela elaboração paciente das tabelas e valiosas sugestões. Igualmente, manifestamos a nossa gratidão ao Danilo, pela diagramação e figuras.

Finalmente, agradecemos aos funcionários da pós graduação da FE/UNICAMP, pela constante atenção e à CAPES, pelo auxílio à pesquisa, sem o qual, não seria possível desenvolver o trabalho em tempo hábil.

A todas estas pessoas e outras mais que, por esquecimento involuntário, não foram citadas, expressamos a nossa gratidão.

Acredite apenas no que seus olhos vêem e seus ouvidos
ouvem!

Também não acredite no que seus olhos vêem e seus
ouvidos ouvem!

Saiba também que não crer algo significa crer!

Bertolt Brecht

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE QUADROS	xiii
LISTA DE ANEXOS	xiv
RESUMO	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUÇÃO	01
1. Delimitação do Problema	11
2. Objetivos do Estudo	13
3. Procedimentos Metodológicos	15
3.1. Escolha do Instrumento	19
3.2. Tratamento dos Dados	24
4. Justificativa e Exposição do Trabalho	28
CAPÍTULO I O "Projeto Educacional Escola-Padrão": Expondo a Realidade	30
1. Principais Diretrizes	31
2. O Perfil das "Escolas-Padrão" e de seus Membros	34
2.1. Direção	42
2.2. Corpo Docente	44
2.3. Funcionários	55
2.4. Corpo Discente	57
2.5. Responsáveis pelos Alunos	59
3. Avaliação e Prioridades	61
4. Condições de Funcionamento	72

CAPÍTULO II	Participação e Cotidiano	81
1.	Participação: Concessão ou Conquista?	82
2.	Representações sobre a Participação e sobre o "Projeto Educacional Escola-Padrão"	88
2.1.	Planejamento	88
2.2.	Plano Diretor	98
2.3.	Gestão Participativa	108
2.3.1.	Conselho de Escola	108
2.3.2.	APM - Associação de Pais e Mestres	111
2.3.3.	Caixa de Custeio	113
CAPÍTULO III	Construindo uma Nova Prática Administrativa	121
1.	A Prática Cotidiana do Diretor de Escola	122
1.1.	Proposta de Atuação do Diretor de Escola	129
2.	Construção do Trabalho Coletivo	133
CONSIDERAÇÕES FINAIS		142
ANEXOS		149
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		191

TABELAS

1. Demonstrativo da População Pesquisada - Em %	17
2. Demonstrativo Entrevista Aberta - Em %	23
3. Resumo das Características Administrativas das Escolas Pesquisadas	178
4. Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Direção	182
5. Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Docente	184
6. Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Funcionários	186
7. Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Discente	188
8. Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Responsáveis pelos Alunos	190

FIGURAS

1 . Distribuição e Devolução dos Questionários	21
2 . Evolução da Implantação das "Escolas-Padrão" - Delegacia de Ensino Geraldo Antão Piedade	34
3 . Distribuição de Funcionários - por período	36
4 . Situação Funcional dos Professores das Escolas Pesquisadas	38
5 . Situação Funcional da Direção das Escolas Pesquisadas	42
6 . Tempo de Magistério e Tempo na Unidade de Ensino - Categoria Direção	43
7 . Aperfeiçoamento em Virtude do "Projeto" - Categoria Docente	53
8 . Tempo de Magistério e Tempo na Unidade de Ensino - Categoria Docente	54
9 . Outra Atividade Remunerada	55
10. Aperfeiçoamento em Virtude do "Projeto" - Categoria Funcionários	56
11. Tempo de Funcionalismo e Tempo na Unidade de Ensino - Categoria Funcionários	57
12. Séries dos Discentes	58
13. Faixa Etária dos Discentes	58
14. Escolaridade dos Responsáveis pelos Alunos	60
15. Relação entre Numero de Filhos e Filhos Matriculados	61
16. Avaliação do Projeto Educacional "Escola-Padrão"	62
17. Prioridades do Projeto Educacional "Escola-Padrão" - Categoria Docente	69

18. Alterações com a Implantação do "Projeto" - Categoria Discente e Responsáveis pelos Alunos	70
19. Alterações com a Implantação do "Projeto" - Categoria Funcionários	70
20. Alterações com a Implantação do "Projeto" - Categoria Docente	71
21. Importância da Atuação do Diretor	80
22. Participação nas Verbas	90
23. Eleição para Direção, Professores, Funcionários e Coordenadores	94
24. Importância da Participação	116
25. Nível de Participação	118

QUADROS

1. Evolução da Legislação Referente à Função Coordenador do Ciclo Básico à 4a. Série	47
2. Evolução da Legislação Referente à Função Coordenador do Noturno	48
3. Evolução da Legislação Referente à Função Coordenador do CIC	49
4. Evolução da Legislação Referente à Função Coordenador (Crédito 5%)	51
5. Características do Plano Diretor e Plano Escolar	103
6. Resumo das Características Físicas das Escolas Pesquisadas	180

ANEXOS

I	. Caracterização das Escolas	150
II	. Roteiro para Elaborar as Questões das Entrevistas Abertas e Questionários	153
III	. Questões Entrevistas Abertas: Categorias Todas	156
IV	. Temas e Sub-Temas Subjacentes às Respostas	161
V	. Questionários - Categorias: Corpo Docente, Funcionários, Corpo Discente e Responsáveis pelos Alunos	163
VI	. Tabela 3: Resumo das Características Administrativas das Escolas Pesquisadas	177
VII	. Quadro 6: Resumo das Características Físicas das Escolas Pesquisadas	179
VIII.	Tabela 4: Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Direção	181
IX	. Tabela 5: Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Docente	183
X	. Tabela 6: Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Funcionários	185
XI.	Tabela 7: Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Discente	187
XII.	Tabela 8: Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Responsáveis pelos Alunos	189

RESUMO

O presente trabalho constitui uma reflexão sobre o "Projeto Educacional Escola-Padrão" enquanto instrumento facilitador ou não para a prática transformadora do Diretor de Escola. Privilegiamos a atuação do Diretor como agente político comprometido com a transformação social que viabilize aos membros da Unidade de Ensino a construção do trabalho coletivo na gestão da Escola Pública.

Os instrumentos da pesquisa foram constituídos por entrevistas abertas e questionários, aplicados à população-alvo composta por Diretores, Assistentes, Vices, Docentes, Funcionários, Discentes e Responsáveis pelos alunos.

Analisamos a relação entre o "Projeto" e sua implantação em quatro Escolas Públicas da Secretaria de Estado da Educação do Estado de São Paulo, no que concerne ao planejamento, plano diretor e gestão participativa.

A Escola Pública transformada em "Padrão", teoricamente, muda de perfil e direciona a participação dos seus membros nas instâncias de decisões da Unidade Escolar; gradativamente, o Estabelecimento de Ensino passará a administrar seus recursos humanos, financeiros e materiais, definindo o seu próprio caminho.

O estudo evidencia que o cotidiano vigente nas Escolas Públicas precisa ser considerado para que o "Projeto Educacional Escola-Padrão" atinja os seus objetivos. Neste sentido, propomos que o Diretor de Escola desempenhe um papel determinante ao suscitar ações que propiciem aos membros da escola a construção do trabalho coletivo nos Estabelecimentos de Ensino.

ABSTRACT

This present work constitutes a reflection about the "Projeto Educacional Escola-Padrão" while it's the means to make easy or not for the transformer practice to the School's Principal. We privilege the Principal's performance how politician agent under obligation with the social transformation that viabilize the collective work's construction in the administration of Public School to the members of the Instruction's Unity.

The search of means were constituted by open and questionnaires interviews, they are apply to the people object, consisting of Principals, Assistants, Vices, Teachers, Servants, Students and Responsibles for the Students.

We analyse the relationship between the "Projeto" and its introduce in four Public Schools of the São Paulo Secretaryship of Education' State, this concern in the planning, principal plan and participate administration.

The Public School transformed in "Padrão", theoretically, change the profile and lead the participation of its members in the instances of decisions of Scholar Unity; gradually, the Instruction's Establishment pass to administrate its human, financiers and materials recourses, difines in its way.

The study evidences that the valid quotidian in the Public Schools needs to be consider to the "Projeto Educacional Escola-Padrão" attains its objectives. In this way, we suggest that the School's Principal acquit a determine role to suscite actions that propriate of the members of school to build of collective work in the Instructions' Establishment.

INTRODUÇÃO

"A plena consciência da incerteza, da eventualidade, da tragédia em todas as coisas humanas está longe de me ter conduzido ao desespero. Ao contrário, é estimulante trocar a certeza mental pelo risco, já que, assim, se ganha a chance. As verdades polifônicas da complexidade exaltam, e serei compreendido por aqueles que, como eu, se asfixiam no pensamento fechado, na ciência fechada, nas verdades limitadas, amputadas, arrogantes. É estimulante arrancar-se para sempre da palavra-mestra que explica tudo, da ladainha que pretende tudo resolver. É estimulante, enfim, considerar o mundo, a vida, o homem, o conhecimento, a ação como sistemas abertos". (Edgar Morin, citado por Teixeira, 1990:15)

A vivência em Escola Pública, demonstrou-nos que é grande o número de crianças que entram na Escola e não conseguem, nos anos que ali permanecem, nem adquirir um conhecimento satisfatório, de qualidade, nem permanecer até o final da trajetória educacional.

Guiomar Namó de Mello, no artigo "Políticas públicas de educação", coloca-nos que 7,5% das crianças já tiveram acesso à escola, a abandonaram antes de completar 14 anos, após várias repetências; de cada geração matriculada na 1a. série, apenas, 2,5% vão concluir o ensino fundamental, ou seja, a vaga existe, no entanto, não temos nem a garantia de permanência nem a da qualidade de ensino que essa vaga dá acesso.

"(...) a desigualdade hoje já não se dá mais entre os totalmente excluídos e os que ingressam no sistema. Ela se deslocou para dentro deste último, entre uma minoria que, por sua condição social e de moradia, tem acesso a um atendimento escolar público ou privado de melhor qualidade, e a grande maioria que tem simplesmente acesso a uma vaga e nela permanece por vários anos."

(Mello,1991:23)

A questão da democratização do ensino⁽¹⁾, está ainda, longe de ser totalmente solucionada. A literatura sobre o assunto é imensa. Dentre elas, podemos destacar Zaia Brandão, Babette Harper et al. e Sérgio Costa Ribeiro⁽²⁾, que denunciam a situação aviltante que o ensino público se encontra.

(1) "(...) entendida como o acesso de crianças, jovens e adultos ao sistema regular e supletivo de ensino; permanência durante toda a trajetória educacional, com qualidade e quantidade de ensino." (Fusari, in: Série IDÉIAS, 12, São Paulo: FDE, 1992:25)

(2) Brandão, Zaia. **Democratização do ensino, meta ou mito?**, Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1985. Harper, Babette e outros. **Cuidado Escola**, São Paulo: Brasiliense, 1987. Ribeiro, Costa Sérgio. A pedagogia da repetência, in: **Estudos Avançados**, no.12, v.5, 1991.

Entretanto, não basta apenas constatarmos os números alarmantes, apáticos, alheios à situação, à espera de soluções oriundas dos Órgãos Centrais de Educação. É preciso reagir, comprometer-nos com a mudança desta realidade. Faz-se necessário perceber os problemas educacionais não somente pelo viés pedagógico, mas também, pelo político, fazer crescer, no cotidiano da escola, alternativas de soluções.

Lamentavelmente, hoje, vivenciamos um ensino público degradante, com profissionais mal formados, mal remunerados e sem condições materiais de trabalho e de atualização. A esta situação acrescenta-se problemas como violência. Assaltos, estupros, depredações fazem parte do cotidiano desanimador das nossas Escolas.

Não obstante, nos casos em que os pais procuram se aproximar das Unidades de Ensino, geralmente, esta aproximação é canalizada pela Escola para uma participação esporádica, na forma de mão-de-obra gratuita ou de massa de manobra com finalidades específicas.

A situação precária que a Escola Pública enfrenta, é, sem dúvida, o resultado de uma sociedade autoritária, onde uma minoria privilegiada detém o poder sobre uma maioria. De acordo com Tragtenberg, "O Brasil nasceu num mundo fundado na escravidão. Nossa herança histórica é marcada pelo passado histórico de um regime escravocrata. Trazemos essa marca na alma, na maneira de pensar e de fazer". Portanto, "devemos combater o autoritarismo que trazemos na alma, porque somos filhos dessa cultura, também." (In: Serie Idéias, 12, 1992:50)

No entanto, se por um lado, existe o "estabelecido", por outro, há o conflito, de acordo com Giroux "as ideologias dominantes não são simplesmente transmitidas nas escolas, nem são elas praticadas no vazio. Pelo contrário, elas são frequentemente enfrentadas com resistência por parte dos professores, alunos, pais (...)"(Giroux, 1986:125).

Hoje, o conceito fundamental que embasa as discussões sobre a democratização da escola pública, diz respeito à participação, ou seja, a democratização se efetivará quando os processos decisórios no âmbito da escola ou no próprio sistema educacional forem influenciados pelas pessoas que estão excluídas delas.

Neste sentido, a escola não pode esperar que a sociedade mude para dar sua contribuição à democratização do ensino público. Assim, compreendemos ser possível com base na ação coletiva - pais, alunos, professores, funcionários e direção - criar na escola um espaço participativo em que o poder decisório seja resultado da participação, do confronto de opiniões diferentes.

Sendo assim, acreditamos que pensar uma Escola democrática é construir uma Escola Pública que atenda aos interesses das camadas populares, assegurando-lhes o acesso, a permanência e a qualidade de ensino, uma vez que estas são as que sofrem no dia-a-dia a deterioração do ensino público.

Enquanto existirem diferenças de ensino que atendam as diferentes camadas sociais, existirão privilegiados e desprivilegiados, os que dirigem e os dirigidos, os que conservam, suavizam e legitimam a desigualdade e a injustiça social e os que a acatam.

Portanto, é indispensável que os assuntos pertinentes à educação devam ser resolvidos por aqueles que convivem diariamente com eles. Contudo, não podemos desconsiderar a desconfiança, o descrédito, a resistência existente no cotidiano escolar. Precisamos criar na escola uma prática de aprendizagem, a fim de romper e superar com este cotidiano perverso.

Desta forma, construir um trabalho coletivo⁽³⁾ na Unidade de Ensino é uma tarefa desafiante, que exige dos membros da escola - diretor, professores, funcionários, alunos e responsáveis⁽⁴⁾ - compromisso com a democratização do ensino público, a fim de contribuir para assegurar não somente o acesso do aluno à escola, mas também a sua permanência e a melhoria da qualidade do ensino.

Sob esta perspectiva, elegemos - entre os demais membros da escola⁽⁵⁾ - o Diretor, pois acreditamos que, na sua prática cotidiana, o Diretor de Escola, pode ter uma contribuição relevante para dar início a este processo de aprendizagem.

Hierarquicamente, o Diretor de Escola ocupa uma posição privilegiada na Unidade de Ensino, visto que ele pode criar, permitir ou tolerar a abertura de espaços no cotidiano da escola, possibilitando a participação de seus membros.

De acordo com Paro (1991:166), "Se a responsabilidade última pelo funcionamento da escola acha-se concentrada, hoje, nas mãos do diretor escolar, em lugar de ignorar esse fato, cumpre envolver esse diretor cada vez mais com os compromissos de transformação."

Sendo assim, a noção subjacente à reflexão sobre o papel do diretor de Escola, é a de que um dos caminhos para solucionar os problemas que a Escola Pública enfrenta hoje, passa pela abertura a novas possibilidades de relações dentro da hierarquia escolar. Isto não significa que descartamos a possibilidade de mudanças serem

(3) Entendendo por trabalho coletivo aquele em que os membros da escola participem nas decisões.

(4) Atribuimos o termo "responsável" àqueles que possuem filhos na escola ou responsabilizam-se por alunos.

(5) Atribuimos o termo "Membros da Escola" para denominar os usuários e trabalhadores da educação: responsáveis, alunos, funcionários, professores e direção.

desencadeadas por outros membros da Unidade de Ensino. Para o êxito do trabalho coletivo, podem colaborar todos os envolvidos da Escola. Significa, apenas, que neste estudo, privilegiamos a figura do Diretor.

Entendemos que a relação de igualdade, de partilha de poder que o Diretor de Escola pode estabelecer com os pais, alunos, professores, funcionários e direção, possa, muito provavelmente, levar a uma concepção da Educação como uma ação coletiva, centrada nos membros da escola, dentre os quais, o Diretor fará parte.

De conformidade com esta convicção, é que pretendemos analisar o Projeto Educacional "Escola-Padrão", da Secretaria de Estado da Educação do Estado de São Paulo, visto que o "Projeto" poderá representar uma possibilidade concreta para ocorrer nas escolas um trabalho coletivo.

É necessário realçar que com a implantação parcial do "Projeto" na rede pública de ensino, podemos afirmar que no Estado de São Paulo, a partir de 1992, há duas redes públicas estaduais: as "Escolas-Padrão" e as Escolas não Padrão. Enquanto umas têm a possibilidade de receber melhores condições de ensino, de trabalho, de aprimoramento intelectual, outras recebem um ensino de qualidade questionável, condições mínimas de trabalho e de aperfeiçoamento.

A APEOESP - Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo - tem feito uma série de alertas e críticas neste sentido. Entre elas, "A rede de Escolas-Padrão foi constituída a partir de 1992 para 5% das escolas estaduais, 6% dos professores e 12% dos alunos. Na época, o plano do governo era transformar as 6.919 escolas estaduais em 'padrão'." "Até o ano passado, existiu na rede 1.358 Escolas-Padrão. Ou seja, Fleury deve encerrar seu mandato com menos de um quarto da rede transformada em 'padrão'." (Jornal da APEOESP, no. 156, fev/março/1994:3).

A grande imprensa escrita também veiculou notícias a respeito do processo de implantação das "Escolas-Padrão" na rede pública estadual. A propósito:

"O governo Luiz Antônio Fleury Filho (PMDB) não cumpriu sua principal promessa na área de educação: transformar as escolas da rede em escolas-padrão. Isto é, dotá-las de equipamentos, reformá-las e torná-las mais autônomas.

Das cerca de 6.700 escolas estaduais, 2.225 são padrão. Segundo o sindicato dos professores, são cerca de 1.500." (Folha de São Paulo, 7 de novembro de 1994: 1-7).

De acordo com a Secretaria de Estado da Educação, das 6.816 Escolas Públicas do Estado de São Paulo, 1614 são "Escolas-Padrão", ou seja, apenas 23,7% das escolas da rede foram transformadas em "Padrão"⁽⁶⁾.

Todas estas informações, permitem-nos inferir que, nas condições atuais, o "Projeto Educacional Escola-Padrão" contribui com a exclusão da maioria que vivencia uma condição insatisfatória de ensino, bem como possibilitam-nos constatar que o mesmo tende a se constituir em mais uma marca de Governo, condenado à interrupção como ocorreu com o Profic - Programa de Formação Integral da Criança, Projeto Ipê, entre outros. A propósito, temos os seguintes trechos retirados do Jornal Folha de São Paulo:

"O início do governo Mário Covas na área da Educação teve ontem uma revogação (...) Foi revogada a transformação de 638 escolas-padrão (...).

(6) Dados obtidos em outubro/94, Secretaria de Estado da Educação - CIE - Centro de Informações Educacionais

As escolas haviam sido transformadas no papel em padrão pelo ex-secretário Carlos Stevam Martins, entre julho e setembro de 94." (Folha de São Paulo, 4 de janeiro de 1995:3-1).

"Para o governador, as escolas padrão 'são mais equipadas e com maior carga horária'. 'Mas a iniciativa ainda não resultou em redução de repetência e evasão', disse Covas." (Folha de São Paulo, 8 de fevereiro de 1995:3-4).

No entanto, o Projeto "Escola-Padrão", em tese, contribui para a recuperação da escola pública e da qualidade do ensino. Instituído o Projeto Educacional "Escola-Padrão" - a partir do ano letivo de 1992 - pelo Governador do Estado de São Paulo, Luiz Antonio Fleury Filho - objetivando a recuperação da Escola Pública e da qualidade do ensino oferecido à sociedade, a Escola-Padrão "deverá ser o reverso da escola uniforme, burocrática, rígida e anônima." "Ela passa a ser, o núcleo e a base de um sistema de ensino capaz de dimensionar suas próprias necessidades, programar suas ações, demandar os suprimentos externos e aplicá-los". (Programa de Reforma do Ensino Público do Estado de São Paulo, 1991:3).

Ao analisar os textos legais, entre eles, "Orientações para o processo de implantação do Projeto Escola-Padrão", Estado de São Paulo - Secretaria de Estado da Educação - outubro/92, verificamos que o "Projeto" prevê três eixos básicos de intervenção:

1o.) **Autonomia Pedagógica e Administrativa da Escola**, 2o .) **Organização da Escola** e 3o.) **Capacitação do Quadro de Funcionários da Secretaria da Educação**, ou seja, se dispõe a solucionar os problemas básicos, que atualmente, interferem no bom desempenho da escola: autonomia administrativa e pedagógica, aperfeiçoamento e condições de trabalho e de remuneração digna.

Dentro dos três eixos previstos pela reforma, privilegiamos, neste estudo, o referente a **Autonomia Pedagógica e Administrativa da Escola**, por entender que o 2o. e 3o. eixos - Organização da Escola e Capacitação do Quadro de Funcionários da Secretaria da Educação - constituem-se em suporte para a efetivação da Autonomia Pedagógica e Administrativa da Escola.

É válido observar que de acordo com o Artigo 3o. do Decreto no. 34.035, de 22 de outubro de 1991 que dispõe sobre a instituição do Projeto Educacional "Escola-Padrão" na Secretaria da Educação, a "Escola-Padrão" terá autonomia para se organizar, na seguinte conformidade:

- "I. autonomia pedagógica, permitindo às escolas planejarem e decidirem sobre aspectos próprios da metodologia de ensino e planejamento curricular;
- II. liberdade para propor projetos especiais relacionados com o ensino-aprendizagem, capacitação e relações com a comunidade;
- III. autonomia administrativa, implantada gradativamente, a fim de administrar a utilização de recursos humanos, financeiros e materiais ao seu bom funcionamento."

Convém observar, também, o parágrafo único do referido artigo: "O processo de implantação de autonomia da unidade escolar dar-se-á por meio das seguintes medidas:

- 1. revisão da legislação existente;
- 2. determinação, para cada escola de um crédito de horas equivalente a 5% (cinco por cento) do número de horas - aulas semanais, previsto no Quadro Curricular a

ser distribuídas pelo dirigente da unidade, para as tarefas de:

- a) planejamento e controle;
- b) ordenação das atividades pedagógicas;
3. instituições da Caixa de Custeio, como mecanismo de oferecer maior autonomia financeira;
4. reforço do papel do Conselho de Escola, como instância de aprovação e controle dos planos escolares;
5. promoção de um Fundo de Financiamento de Projetos Pedagógicos Inovadores;
6. programa de capacitação técnica para Diretores, Professores e Funcionários;
7. informatização dos serviços de Administração Escolar.".

Sob esta perspectiva, a escola passa a refletir sobre suas próprias necessidades, programar suas ações e definir seu caminho.

Nesse sentido, a autonomia da escola supõe o efetivo comprometimento de um grupo de pessoas, construindo, coletivamente, uma Escola Pública que atenda às reais necessidades do seu público.

No estudo, dar-se-á ênfase a três itens que são instrumentos fundamentais para a autonomia pedagógica e administrativa da escola:

- a) **Planejamento:** pressupõe que as decisões sobre o que e como fazer devem ser tomadas pela Escola;
- b) **Plano Diretor:** pressupõe auxiliar a Escola no processo de planejamento e na consolidação desse processo;
- c) **Gestão Participativa:** pressupõe que as decisões pertinentes à escola devam ser tomadas pelo maior número possível de pessoas.

1. Delimitação do Problema

Considerando que a Escola Pública não é o único e sim, um dos instrumentos essenciais na colaboração para a transformação social, é nosso entendimento que a construção do trabalho coletivo na escola pública, poderá ser uma das alternativas de contribuição positiva no caminho da mudança social.

Neste sentido, a escola pública pode constituir-se em um dos canais possíveis - sem excluir outros - para a transformação da sociedade, na medida em que esta se preocupe com a educação não apenas dos educandos, mas de todos os membros da escola, tendo em vista uma formação que propicie a participação consciente na transformação da realidade social. Assim, entendemos que a escola pode iniciar possibilitando aos seus membros participar nas decisões pertinentes à ela, desde os assuntos que envolvam os recursos financeiros até os que dizem respeito a formulação e avaliação do projeto pedagógico. Aprendendo, deste modo, a serem livres e solidários, a assumirem a participação na gestão dos problemas que lhes dizem respeito.

É válido destacar Motta (1987:93) - "Por aprendizagem não autoritária entendo aquela que impede a internalização dos mecanismos de submissão e conformidade. A aprendizagem para uma nova sociedade precisa centrar-se na erradicação da angústia, do medo, da culpa e da dependência" - para validar a idéia de que somente com homens em liberdade, pode se pensar numa nova sociedade.

Ora, ao aspirar a uma sociedade digna, justa, sem exploração nem opressão, que partilha as decisões inerentes a ela, é imprescindível que a escola propicie condições para que isto aconteça. É certo que a

educação, como já colocamos, por si só não transforma a sociedade, porém, ela, sem dúvida, pode contribuir para a sua transformação.

A escola não pode ser um lugar onde se acentuem as diferenças entre as pessoas reproduzindo as diferenças sociais existentes na Sociedade Capitalista. É preciso eliminar da escola a submissão, a hierarquização que só tendem a perpetuar as relações de dominação e dependência e tornar possível as relações de igualdade e solidariedade. É necessário vincular o projeto pedagógico da escola com a sua própria organização a fim de que se obtenha, pelo menos, no seu âmbito, a união entre teoria e prática, num fazer coletivo.

Deste modo, a Escola pode constituir-se em um dos meios possíveis de exercício do poder das camadas populares para participarem nas decisões, contribuindo, portanto, na construção de um mundo embasado nos princípios que respeitem a liberdade e a igualdade, para a efetivação de uma sociedade justa e digna.

A opção pelas camadas populares reside no fato de serem estas que sofrem as consequências da deterioração do ensino público.

Embora a gestão da Escola Pública seja caracterizada pelo excesso de burocratização e de centralização do poder, acreditamos que o Diretor de Escola possa encaminhar⁽⁷⁾ à efetiva participação, evitando o risco da mistificação, da sua falácia ou mesmo da pseudoparticipação. Para tanto, o Diretor deve ter clareza que atua dentro de uma estrutura hierárquica, autoritária, que atende à manutenção da classe dominante e que os membros da escola - devido a própria estrutura hierárquica - esperam, por parte do Diretor, atitudes, ou seja, que ele tome todas as decisões pertinentes ao Estabelecimento de Ensino.

(7) Entende-se o termo "encaminhar" pelo seu lado positivo, ou seja, embora seja **encaminhada**, a participação possibilita aos participantes consciência crítica, a capacidade de decidir, de adquirir o poder.

Neste sentido, entendemos que o Diretor pode desencadear ações significativas, tendo como objetivo final o de conseguir que os membros da escola não se deixem conduzir por especialistas que se fundamentam no saber para impor as decisões que favoreçam a perpetuação dos privilégios da classe dominante.

Sendo assim, pretendemos verificar se o Projeto Educacional "Escola-Padrão" pode se constituir em um instrumento facilitador ou não para a prática transformadora do Diretor de Escola, bem como as possíveis alternativas de ação que o Diretor pode estabelecer como meio de viabilizar a democratização do ensino público, nas "Escolas-Padrão".

Intencionamos desenvolver o trabalho, a partir da percepção da relação cotidiana mantida entre o Diretor e os membros da escola, em "Escolas-Padrão", para averiguar em que medida tal projeto interfere nessa relação.

Finalmente, é válido observar que o estudo não pretende propor "modelos" de atuação para o Diretor Escolar. Pretende, simplesmente, contribuir para a sua reflexão, sugerindo possíveis alternativas, através do estudo nas "Escolas-Padrão", que possam garantir a democratização do ensino público.

2. Objetivos do Estudo

"Sem escola democrática não há regime democrático: portanto, a democratização da escola é fundamental e urgente, pois ela, forma o homem, o futuro cidadão."
(Tragtenberg, 1985:45, grifo do autor).

De conformidade com a convicção de que as camadas populares devem exercer o controle da educação pública com a finalidade de terem garantido o acesso, a permanência e a qualidade de ensino, é que pretendemos pesquisar as "Escolas-Padrão", pois, o Projeto Educacional "Escola-Padrão", ao contrário das propostas de ensino dos períodos anteriores, possibilita à Unidade Escolar elaborar as suas próprias diretrizes, sem ter de seguir objetivos predeterminados. Isto não significa dizer que as Escolas Públicas transformadas em "Padrão" sejam autônomas, nem que a autonomia por si só resolve todos os problemas enfrentados hoje pelo ensino público. Significa, apenas, que o "projeto", teoricamente, propicia às Escolas "espaços", onde os seus membros poderão participar nas decisões pertinentes a ela.

Desta forma, nossos objetivos são:

- 1o.) Analisar o projeto Educacional "Escola-Padrão", no que concerne a Autonomia Pedagógica e Administrativa da Escola, verificando em que medida o "Projeto" interfere na prática cotidiana do Diretor Escolar;
- 2o.) Averiguar, na prática, as condições que os três itens fundamentais para a Autonomia Pedagógica e Administrativa da Escola: Planejamento, Plano Diretor e Gestão Participativa, estão sendo concretizados;
- 3o.) Verificar a atuação do Diretor como um agente político, comprometido com a Democratização do Ensino Público, investigando:
 - a) Em que condições podemos pensar a atuação do diretor como um agente político, comprometido com a transformação social, encaminhando a participação, a fim

de alcançar a partilha de seu poder com os membros da escola?

- b) Em que medida o "Projeto" cria condições para que o Diretor, na sua prática cotidiana, estabeleça critérios alternativos de ações que possibilitem aos membros da escola participarem das decisões pertinentes à escola?

3. Procedimentos Metodológicos

Na data de opção pelas Unidade de Ensino a serem pesquisadas, realizamos um levantamento de todas as "Escolas-Padrão" implantadas nos anos letivos de 92 e 93, nos municípios de Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, da Delegacia de Ensino de Ribeirão Pires (atualmente Delegacia de Ensino Geraldo Antão Piedade), pertencente à extinta Divisão Regional de Ensino - 06 - Sul⁽⁸⁾, Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, pois o trabalho visava realizar a pesquisa de campo junto a todas as "Escolas-Padrão" implantadas até o início do ano letivo de 94, perfazendo um total de sete Escolas. O instrumento utilizado encontra-se no Anexo I.

No entanto, percebemos que este critério seria inviável, uma vez que, para atingir aos objetivos da dissertação, seria necessário efetuar a pesquisa de campo com as "Escolas-Padrão" que contassem com um período de duração que satisfizessem às expectativas da pesquisa, sem comprometer sua validade. Por isso, em virtude da amplitude do programa de reforma e por ser muito recente a sua implantação nas Escolas Públicas, optamos em pesquisar as quatro "Escolas-Padrão"

(8) Extinção das DRES e DRECAPs, de acordo com Decreto no. 39.902 de 01/01/95, D.O.E. de 01/01, página 5. As Delegacias de Ensino passaram a responder pelas atribuições das DRES e DRECAPs.

que atendiam ao critério de escolha adotado: implantação mínima de dois anos.

Sendo assim, a pesquisa envolve quatro "Escolas-Padrão" de 1o. e 2o. graus, implantadas a partir do ano letivo de 1992: três de 1o. e 2o. graus e uma de 1o. grau. Duas delas pertencendo ao Município de Rio Grande da Serra e duas ao de Ribeirão Pires.

A população-alvo do estudo constituiu-se de Diretores de Escola, Vice-Diretores e/ou Assistentes de Direção⁽⁹⁾, coordenadores, Professores, Funcionários, Alunos e Responsáveis pelos Alunos, perfazendo um total de 728 (setecentos e vinte e oito) membros, ou seja 79,91% da população-alvo pretendida, conforme Tabela 1:

(9) Vice: criada a função de acordo com a Lei Complementar no. 725, de 16 de julho de 1993. Assistente: de acordo com a referida Lei complementar, enquanto não ocorrer a extinção, os cargos e as funções atividades de Assistente de Diretor de Escola continuarão integrando o quadro do Magistério.

Tabela 1

Demonstrativo da População Pesquisada - Em %

População-Alvo	População-Alvo		População-Alvo Pesquisada - Em %
	Pretendida	Pesquisada	
Diretores	04	04	100,00
Assist./Vice	04	04	100,00
Coordenadores	16	15	93,75
Professores	197	90	45,68
Funcionários	56	40	71,42
Alunos	317	317	100,00
Responsáveis	317	258	81,38
Total	911	728	79,91

Dividimos a população-alvo em quatro categorias, na seguinte conformidade: Direção, composta por Diretores, Vices e Assistentes; Corpo Docente, constituída por Coordenadores e Professores; Funcionários; Corpo Discente e Responsáveis pelos Alunos. Na Categoria Corpo Discente, não consideramos os alunos que pertencem ao 2o. grau e os alunos do Ciclo Básico, por entendermos que os primeiros apresentam características divergentes do 1o. grau, exigindo uma análise mais minuciosa que não corresponde aos objetivos do estudo e os outros exigiriam um tratamento especial na coleta de dados, pois neste período, os alunos ainda não dominam, por completo, a escrita formal.

Trabalhar-se-ia com a categoria membros das Instituições Auxiliares de Escola (Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres e Caixa de Custeio), se aparecessem divergências entre os membros que compõem estas instituições e os que não compõem. No entanto, ao procedermos às entrevistas abertas, percebemos que para os objetivos

pretendidos, não houve divergências entre os membros entrevistados que participam das Instituições Auxiliares de Escola dos que não participam.

É oportuno ressaltar que o Grêmio Estudantil, neste estudo, não foi abordado, em virtude de três Escolas não o possuírem, e a que possuía, dos oito membros que o compõem, sete membros são alunos do 2o. grau e apenas um membro pertence ao 1o. grau.

Para abordar o tema proposto, além do cumprimento dos créditos no curso de Pós-Graduação, o estudo da literatura pertinente ao assunto, etapas foram sendo seguidas - respeitados os dois anos e meio para apresentação do resultado final - na seguinte conformidade:

- I - Análise de documentos legais do Estado pertinentes ao projeto Educacional "Escola-Padrão", bem como de documentos que refletem a prática do projeto, no que diz respeito a Autonomia Pedagógica e Administrativa da Escola;
- II - Entrevistas com os membros da Unidade Escolar;
- III- Análise das entrevistas e observações contrapondo-as ao "Projeto Educacional" e às práticas desenvolvidas antes e após a implantação do mesmo;
- IV - Elaboração final dos resultados e o que se vislumbra.

Iniciamos a Coleta de Dados em novembro de 93 e concluimos na 1a. semana de julho de 94.

Realizada a escolha das "Escolas-Padrão", entramos em contato pessoal com a Delegacia de Ensino, em novembro de 93, e com a Direção das Escolas escolhidas, em janeiro de 94, com a finalidade de apresentarmos os objetivos da pesquisa e iniciarmos as entrevistas nas Escolas com os Diretores e Assistentes / Vices.

A partir de março de 94, iniciamos a entrevista aberta com os demais membros das Escolas e, a partir de junho, a aplicação dos questionários.

A fase de aplicação dos questionários foi um trabalho que exigiu uma participação ativa e exclusiva, pois, foi preciso retornar inúmeras vezes às escolas pesquisadas, uma vez que seus membros sempre se encontravam preocupados com os seus afazeres cotidianos: preparar aulas, corrigir provas, preencher "papeletas" e diários.

3.1. Escolha do Instrumento

A partir dos objetivos desta pesquisa, elaboramos um roteiro que orientou a coleta de dados com todos os membros das escolas escolhidas. Este instrumento encontra-se no Anexo II, dividido em duas partes: a 1a. parte, item A, permite-nos a caracterização dos membros e a 2a. parte, itens B e C, possibilita-nos obter dados sobre a Implantação do "Projeto" e a Organização Administrativa e Pedagógica da Escola.

Utilizamos como instrumento de coleta de dados a entrevista aberta e o questionário. O primeiro instrumento, permitiu-nos entrar em contato direto com alguns representantes da população-alvo pesquisada, proporcionando-lhes maior liberdade para expressarem suas opiniões.

O segundo instrumento, elaborado a partir dos elementos colhidos no primeiro, possibilitou-nos atingir aos demais membros da população-alvo pesquisada.

No decorrer da entrevista aberta, o entrevistado foi estimulado a falar até a saturação das idéias apresentadas, tomando-se, sempre, como referencial, os objetivos pretendidos.

Todas as entrevistas abertas, em encontros previamente marcados, foram face a face, segundo um roteiro de questões "semi-estruturadas", gravadas em fita cassete e posteriormente transcritas para análise. O instrumento utilizado encontra-se no Anexo III.

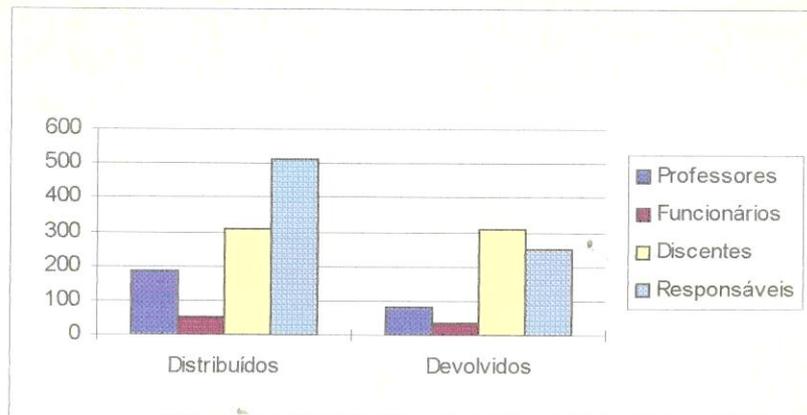
Foram escolhidos para as entrevistas abertas os membros que acompanham o "Projeto" desde a sua implementação. Nas categorias Corpo Docente, Funcionários, Corpo Discente e Responsáveis pelos Alunos, utilizamos da entrevista aberta e do questionário. Para a Categoria Direção, utilizamos apenas a entrevista aberta.

Pretendíamos que todos os membros da escola, nas Categorias Docente e Funcionários respondessem ao questionário. Entretanto, na Categoria Docente, representada pelos professores, dos cento e oitenta e nove (189) questionários distribuídos, foram devolvidos oitenta e dois (82), ou seja, 43,38%. Na Categoria Funcionários, dos cinquenta e dois (52), foram devolvidos trinta e seis (36) questionários, ou seja, 69,28%.

Nas Categorias Discente e Responsáveis pelos Alunos, também havia a intenção de que todos os representantes destas categorias respondessem ao questionário. Contudo, somente na Categoria Corpo Discente, os trezentos e nove representantes (309) o responderam. Na Categoria Responsáveis pelos Alunos, dos quinhentos e dez (510) questionários distribuídos, foram devolvidos (250) duzentos e cinquenta, conforme demonstra a Figura 1:

Figura 1

Distribuição e Devolução dos Questionários



Indubitavelmente, necessitaria de um estudo detalhado para elencar as razões que explicassem o índice de não devoluções. Contudo, sem esgotar as inúmeras razões possíveis, podemos incluir, além de licença saúde, gozo de férias, analfabetismo⁽¹⁰⁾, indisposição, por parte dos representantes das Categorias, para responder ao questionário.

(10) Dois por cento (2%) de devoluções de questionários em branco, constavam a seguinte observação: "não sei ler".

Foram entrevistados 12,5% - dois (02), do total de 16 - na Categoria Corpo Docente, representada pelos Coordenadores: um professor I, coordenador do C.B. à 4a. série e um professor III⁽¹¹⁾, coordenador do CIC⁽¹²⁾.

Na Categoria Corpo Docente, representada pelos Professores, foram entrevistados 4,06% - oito (8), do total de 197: quatro PI um PII e três PIII.

Dos cinquenta e seis funcionários (56), 7,14% - quatro(4) foram escolhidos para entrevista aberta: um inspetor de alunos, um secretário de escola, um servente e um escriturário.

Na Categoria Corpo Discente, do total de três mil, cento e sessenta e sete discentes (3167), foram pesquisados 10% - trezentos e dezessete(317) discentes, dos quais 2,6% - oito (8), foram entrevistados: dois da 6a. série, dois da 7a. série, três da 8a. série e um da 5a.

(11) Os ocupantes de cargo e função-atividade da série de classes de docentes, atuarão: Professor I (PI): no ensino de 1o. Grau da série inicial até a 4a. Série, e na pré-escola, com habilitação específica de 2o. Grau - Magistério; Professor II (PII): no ensino de 1o. Grau, habilitação específica de Grau Superior, correspondente a Licenciatura Curta, em caráter excepcional quando de outras áreas ou enquanto estudantes matriculados em curso superior; Professor III (PIII): no ensino de 1o. e 2o. Graus, como professor de Educação Especial e na pré-escola, com habilitação específica em grau superior correspondente à licenciatura plena. (Baseado na Lei Complementar no. 444 de 27 de dezembro de 1985).

(12) CIC - Centro de Informação e Criação, instituído pela Resolução SE 243 de 29/10/92, com a finalidade de "organizar os acervos, facilitando o acesso e a difusão de conhecimentos com vistas à integração das disciplinas e ao enriquecimento do currículo e da prática docente; oferecer materiais diversificados que propiciem aos alunos, aos educadores e à comunidade escolar os elementos básicos para construir, difundir, processar e organizar o conhecimento; orientar a utilização de metodologia de pesquisa à comunidade escolar; oferecer materiais de apoio às atividades programadas para a Hora de Trabalho Pedagógico dos professores da Escola; estimular a leitura, interpretação e análise dos múltiplos códigos e dos diversos meios de comunicação; apoiar, no âmbito da produção e promoção cultural, o desenvolvimento das ações previstas pela proposta pedagógica contida no Plano Diretor; acolher e subsidiar as iniciativas de capacitação planejadas por docentes e especialistas de Educação". (Artigo 2o., Incisos I, II, III, IV, V, VI e VII, da referida Resolução).

série, dos quais, seis pertencem ao período da tarde e dois à noite ⁽¹³⁾.

Em virtude da dificuldade de obter o número exato de responsáveis, optamos em pesquisar o número equivalente aos discentes. Isto não significa dizer que os alunos entrevistados tiveram os respectivos responsáveis entrevistados. Trabalhou-se, apenas, com a mesma proporção numérica, tanto para entrevista aberta quanto para o questionário. Foram entrevistados oito responsáveis, entre os quais um exerce a ocupação de auxiliar de limpeza, os demais não trabalham fora do lar. Vide Tabela 2.

Tabela 2

Demonstrativo Entrevista Aberta - Em %

Categorias	População-Alvo Pretendida	Instrumento Coleta de Dados: Entrevista Aberta - Em %
Corpo Docente: Coordenadores	16	12,50
Corpo Docente: Professores	197	4,06
Funcionários	56	7,14
Corpo Discente	317	2,60
Responsáveis	317	2,60

Após transcrição, eliminadas as informações irrelevantes, elencados os temas e sub-temas subjacentes às respostas - (conforme Anexo IV), elaboramos o questionário.

Intencionávamos aplicar diretamente o questionário com todos os membros, a fim de garantir o seu retorno, exceto com os membros que

(13) É válido observar que a pesquisa de campo ocorreu durante a realização do Campeonato Mundial de Futebol de 1994. Este evento interferiu na pesquisa, principalmente, no período noturno, na medida em que contatar com os membros deste período era difícil, pois durante a realização dos jogos, não havia aulas.

representam a Categoria Responsáveis pelos Alunos. Nesta categoria, os alunos levaram o questionário para os seus responsáveis e o devolveram no dia combinado.

No entanto, devido a obstáculos externos, que escapavam às medidas previstas, não foi possível acompanhar, pessoalmente, todas as categorias.

Sem dúvida, o critério de escolha adotado obteve êxito, na medida em que não houve nenhum tipo de impedimento que viesse a interferir o processo de pesquisa. Pudemos contar com a colaboração da Delegacia de Ensino no que diz respeito a coleta de dados sobre as "Escolas-Padrão", a esclarecimentos e empréstimos de documentos legais do Estado pertinentes ao "Projeto", bem como com a colaboração dos Membros das Escolas pesquisadas.

3.2. Tratamento dos Dados

Seguindo o Roteiro, Anexo II, procedemos a elaboração das questões para a entrevista aberta. Dependendo da categoria, as questões sofreram alterações. O instrumento utilizado encontra-se no Anexo III.

A partir dos dados obtidos na entrevista aberta, elaboramos os questionários. O instrumento utilizado encontra-se no Anexo V.

Cada questão, tanto da entrevista aberta quanto do questionário, atende a objetivos específicos e foi dividido em temas, na seguinte conformidade:

Temas 01 e 02: Avaliação e Prioridades na Avaliação do "Projeto":

Objetivos:

1. Qual a avaliação e as prioridades que os membros das Escolas têm a respeito do "Projeto"?

Questões:

- . entrevista aberta: 1, 2, 3 e 4
- . questionários - Categorias:
 - Docente - coordenadores: 1, 2 e 3
 - Docente - professores e Funcionários: 1,2 e 3(**exceto funcionários**)
 - Discente e Responsáveis: 1, 2 e 4

Tema 03: Implantação do "Projeto": alterações na escola:

Objetivos:

2. Quais as alterações ocorridas nas Escolas, com a implantação do "Projeto", percebidas pelos seus membros?

Questões:

- . entrevista aberta: 6, 15, 16, 19 e 26
- . questionários - Categorias:
 - Docente - coordenadores: 4, 5.1, 5.9, 5.10, 7, 8.4, 8.5 e 8.6
 - Docente - professores e Funcionários: 3(**somente para os funcionários**), 4(**somente para os professores**), 5.1, 5.12, 5.13, 5.20 e 5.21(**para os funcionários, estas questões referem-se à 4.1, 4.9, 4.10, 4.17 e 4.18**)
 - Discente e Responsáveis: 3 e 5.9

Tema 4: Avaliação do Plano Diretor:

Objetivos:

3. De que forma os assuntos pertinentes à "Escola-Padrão" são identificados e priorizados? Como são previstas as soluções? Acontece a reflexão crítica e constante? Averiguar as condições facilitadoras e/ou obstacularizadoras, referentes ao Plano Diretor como mecanismo de Democratização do Ensino.

Questões:

- . entrevista aberta: 5, 7, 8 e 11

. questionários - Categorias:

Docente - coordenadores: 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 8.8, 8.9, 8.10 e 9.a

Docente - professores e Funcionários: 5.5, 5.6, 5.11, 5.23 e 5.25

(para os funcionários estas questões referem-se à 4.5, 4.6, 4.8, 4.20 e 4.21, respectivamente), 5.7, 5.8, 5.9, 5.10 e 5.24(exclusiva para professores), 4.7(exclusiva para funcionários)

Discente e Responsáveis: 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4

Tema 05: Planejamento:

Objetivos

4. A "Escola-Padrão" planeja sua atividade com liberdade de decidir sobre o que e como fazer? O Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres e Caixa de Custeio aprovam, acompanham e avaliam as questões pertinentes à "Escola-Padrão"? A jornada de trabalho e o Regime de Dedicção Plena e Exclusiva constituem em suporte para a autonomia pedagógica e administrativa da "Escola-Padrão"?

Questões:

. entrevista aberta: 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 22 e 24

. questionário - Categorias:

Docente - coordenadores: 5.8, 6, 8.1, 8.2, 8.3, 8.7, 9.b, 9.c, 9.d, 9.e, 11, 12 e 13

Docente - professores e Funcionários: 5.14, 5.15, 5.16, 5.17, 5.18, 5.19, 5.22, 5.26, 5.27, 5.28, 5.29, 5.30, 07, 08 e 09

(para os funcionários as questões referem-se a 4.11, 4.12,4.13,4.14, 4.15, 4.16, 4.19, 4.22, 4.23, 4.24, 4.25, 4.26, 06, 07 e 08, respectivamente), 5.31, 5.32, 5.33 e 5.34(exclusiva para professores) e 4.27(exclusiva para funcionários)

Discente e Responsáveis: 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.10, 5.11, 7, 8 e 9

Tema 06 e 07: Gestão Participativa: Instituições Auxiliares da Escola e Definição de Participação:

Objetivos:

5. As medidas oficiais com propostas de renovação das Instituições Auxiliares da Escola, são medidas que auxiliam a prática do Diretor, como meio de garantir a efetiva participação dos membros da Unidade de Ensino, nas questões pertinentes à "Escola-Padrão"? Ou elas são facultativas? As Instituições Auxiliares da Escola têm autonomia sobre os assuntos pertinentes à "Escola Padrão"? Em que nível de participação?

Definição de participação.

Questões:

- . entrevista aberta: 23, 25, 27, 28, 29 e 30
- . questionários - Categorias:
 - Docente - coordenadores: 5.2, 5.3, 9.f, 9.g, 10, 14, 15, 16 e 17
 - Docente - professores e Funcionários: 5.2, 5.3, 5.4, 5.35, 5.36, 5.37, 06, 10 11 e 12 (para os funcionários as questões referem-se à 4.2, 4.3, 4.4, 4.28, 4.29, 4.30, 05, 09, 10 e 11, respectivamente)
 - Discente e Responsáveis: 5.12, 5.13, 6, 10, 11 e 12

As questões foram tabuladas manualmente e dispostas nos devidos temas e sub-temas, processadas no computador, para posteriormente serem analisadas.

A análise dos dados não contemplará todas as informações colhidas nos questionários, em virtude da deficiência na formulação de algumas questões⁽¹⁴⁾.

(14) As questões não consideradas estão distribuídas na seguinte conformidade:
Categorias: Docente - Coordenadores: 5.1, 5.4, 5.8, 8.6, 8.10, 15 e 16;
Docente - Professores : 5.1, 5.9, 5.10, 5.21, 5.25, 6, 8.24 e 11;
Funcionários: 4.1, 4.7, 4.18, 4.21, 05 e 10; Discente e Responsáveis: 1.

Trabalhar-se-á com as quatro "Escolas-Padrão", globalmente, destacando, no decorrer dos capítulos, os dados colhidos nas entrevistas abertas e questionários. A utilidade das informações obtidas reside na possibilidade de esboçar um quadro de dados que fundamente, de forma global, o que ocorre concretamente nas escolas públicas transformadas em "Padrão", visto que é nossa intenção contrapor o Projeto Educacional "Escola-Padrão", teoricamente, com o que ocorre no dia-a-dia das escolas pesquisadas.

Com a finalidade de assegurar-lhes o anonimato, as quatro escolas serão denominadas de Escola A, Escola B, Escola C e Escola D e os seus membros serão denominados pela Categoria e pela Escola que pertencem.

3. Justificativa e Exposição do Trabalho

É nosso entendimento que o presente estudo diz respeito a um tema relevante para a democratização do ensino a partir da participação coletiva na gestão da escola, presentes nas ações e reflexões cotidianas dos membros que a compõem. O nosso esforço reside em buscar alternativas que contribuam para o alicerce de uma educação digna e democrática.

A participação de professores, funcionários, alunos e responsáveis pelos alunos na organização Administrativa / Pedagógica da Escola poderá garantir uma possibilidade para que a escola atue como um fator de mudança social, pois "(...) a Administração Escolar atual, pautada pelo autoritarismo em suas relações e pela ausência de participação dos diversos setores da escola e da comunidade em sua realização, não se coaduna com uma concepção de sociedade democrática a que se pretende chegar através da transformação social. Por isso, uma

teoria e prática de Administração Escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas." (Paro, 1991:160).

Desse modo, "(...) a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração da autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor - que se constitui, assim, no responsável último por tudo o que acontece na unidade escolar -, evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social." (Paro, 1991:160).

Portanto, entendemos o Diretor Escolar como um agente político, comprometido com a transformação social, encaminhando a todos os membros da escola a participação nos assuntos inerentes à Unidade de Ensino, exercitando-os ao debate, à reflexão, a busca de soluções, num agir coletivo.

O trabalho tem os seguintes capítulos:

Capítulo I - abordamos as propostas essenciais contidas no Programa de Reforma do Ensino Público do Estado de São Paulo, no que concerne a Autonomia Pedagógica e Administrativa da Escola, traçando o perfil das escolas pesquisadas e dos seus membros.

Capítulo II - tratamos a questão da participação no cotidiano das Escolas Públicas e suas implicações com o "Projeto", no que concerne ao Planejamento, Plano Diretor e Gestão Participativa.

Capítulo III - refletimos a respeito da atuação do Diretor, como um agente político, comprometido com a transformação social, encaminhando, por meio da participação dos membros da escola, a construção do trabalho coletivo na Escola Pública.

Finalmente, o texto conclusivo, onde procuramos responder as questões do estudo.

CAPÍTULO I "O PROJETO EDUCACIONAL ESCOLA-PADRÃO":

EXPONDO A REALIDADE

"Uma revolução só se dá, só o é, quando se dá na vida cotidiana, quando são atendidos revolucionariamente os crescimentos radicais. A revolução passa, portanto, pela SUBJETIVIDADE, pela PARTICIPAÇÃO. Por isso, a revolução é um processo lento e celular. Por isso, não se pode fazer a revolução visível sem a revolução invisível. Por isso, a constituição do pequeno grupo é um momento importante da passagem da particularidade, para a individualidade e, portanto para o próprio processo de mudanças sociais radicais". (in "A produção do fracasso escolar, tese de livre docência, USP, 1987", Maria Helena de Souza Patto).

O "PROJETO EDUCACIONAL ESCOLA-PADRÃO": EXPONDO A REALIDADE

Neste capítulo, abordamos as propostas essenciais contidas no "Projeto Educacional Escola-Padrão", relacionadas à Autonomia Pedagógica e Administrativa da Escola. Traçamos o perfil das Unidades Escolares pesquisadas bem como de seus membros, com a finalidade de expor as condições nas quais o "Projeto" vem sendo implantado e a avaliação que as Categorias pesquisadas esboçam a respeito do mesmo.

1. Principais Diretrizes

"A insuficiência de uma política persistente de formação e valorização de docentes, a não incorporação adequada das Universidades no processo efetivo de transformação do ensino fundamental, os baixos salários, e finalmente, uma máquina administrativa anacrônica têm sido, entre outros, os principais ingredientes da má qualidade do ensino." (Programa de Reforma do Ensino Público do Estado de São Paulo, 1991:1).

Com a intenção de enfrentar e superar este problema, no dia 06 de maio de 1991, através do Decreto no. 33.235, o Governador Luiz Antonio Fleury Filho criou o Núcleo de Gestão Estratégica da Secretaria Estadual da Educação de São Paulo.

Realizados diagnósticos, estudos e análises a respeito do ensino público paulista, o Núcleo identificou as principais áreas críticas da educação pública no Estado, apontando os principais problemas a serem enfrentados. Assim, especialistas em educação fixaram seus esforços em definir um projeto, orientado, principalmente, para a melhoria da qualidade do ensino.

Para tanto, foi idealizado um modelo de escola que, "deve oferecer condições para que professores, diretores e funcionários possam desenvolver e elevar suas aptidões, através de mecanismos permanentes de capacitação e aperfeiçoamento. Deve estar instalada em uma rede física que assegure a dignidade mínima requerida por seu papel. Deve oferecer a seus docentes e administradores condições de trabalho e de remuneração compatíveis com a importância social de sua profissão. E, sobretudo, deve ter significativamente ampliada sua autonomia administrativa e pedagógica. (Programa de Reforma do Ensino Público do Estado de São Paulo, 1991:3).

Esse modelo foi denominado "Escola-Padrão" e tem como pré-requisito Unidades de Ensino com as seguintes características:

- . funcionamento em três períodos;
- . mínimo de 1000 horas/aula por ano;
- . Conselho de Escola democraticamente eleito;
- . autonomia;
- . profissionais capacitados e melhores remunerados;
- . equipamentos básicos para o desenvolvimento intelectual dos alunos;

À Secretaria, é reservado "o papel de planejamento geral e controle, bem como o de difusor dos avanços alcançados em cada escola." (Programa de Reforma do Ensino Público do Estado de São Paulo, 1991:3).

Neste sentido, a Secretaria de Educação previu três eixos básicos de intervenção:

1o.) **Autonomia Pedagógica e Administrativa da Escola:** será possibilitado a escola estabelecer o seu próprio projeto pedagógico, construir sua identidade, definir o seu caminho para a qualidade de ensino.

2o.) **Organização da Escola:** será estabelecida na escola uma base organizacional adequada que lhe permita gerenciar eficazmente os serviços prestados, não somente às atividades administrativas mas, também, às atividades pedagógicas realizadas na Unidade Escolar.

3o.) **Capacitação do Quadro Funcional da Secretaria da Educação** será desencadeado um conjunto de ações planejadas e sistematizadas, com o objetivo de aperfeiçoar os profissionais que atuam na Unidade de Ensino e demais instâncias da Secretaria da Educação. (Orientações para o Processo de Implantação do Projeto Escola-Padrão, Secretaria de Estado da Educação, 1992).

A estratégia adotada pelo Governo de São Paulo foi a do gradualismo. De acordo com o "Programa de Reforma do Ensino Público do Estado de São Paulo", (1991:4), "A opção gradualista de implantação justifica-se não só pelo gigantismo da rede (que impede qualquer tentativa simultânea de realizar transformações significativas), mas também pelo caráter interativo e participativo que marca todo o projeto."

Especificamente na Delegacia de Ensino escolhida para efetivar a pesquisa de campo - se a meta do governo era transformar, gradativamente, as escolas estaduais em "Escolas-Padrão", até o final do seu mandato - os dados nos revelam certa dificuldade para cumprir tal meta.

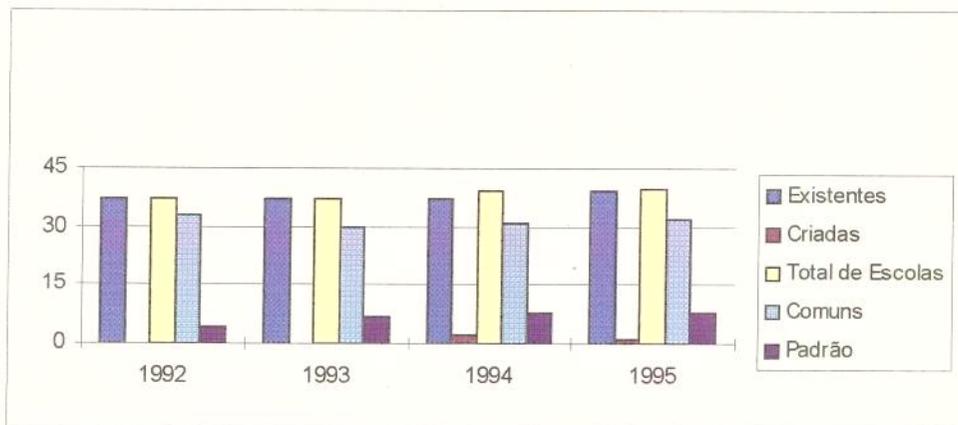
Em 1992, a Delegacia de Ensino pesquisada, possuía 37 escolas, das quais 04 eram "padrão"; em 1993, permaneceram as 37 escolas, sendo 07 "padrão"; em 1994, a partir de agosto, passaram para 39 escolas, das quais, 08 são "padrão". Em 1995, a Delegacia de Ensino passou a contar com 40 escolas das quais permaneceram as 08 "padrão". (Dados obtidos na própria Delegacia de Ensino). Vide Figura 2:

Figura 2

Evolução da

Implantação das "Escolas-Padrão":

Delegacia de Ensino Geraldo Antão Piedade



Com relação à extinta Divisão Regional de Ensino, a situação é semelhante. Conforme dados obtidos na Secretaria da Educação, em outubro/94, no CIE - Centro de Informações Educacionais, das 378 (trezentas e setenta e oito escolas) existentes na extinta Dre - 06 - Sul, 105 são Padrão, ou seja, apenas cerca de 27,77% das Escolas da região, nestes três anos de Governo, transformaram-se em "Escolas-Padrão".

2. O Perfil da "Escola-Padrão" e de seus Membros⁽¹⁵⁾

As "Escolas-Padrão" escolhidas foram implantadas por indicação da Delegacia de Ensino.

De acordo com informações obtidas com o Supervisor de Ensino, foi procedida a escolha das Escolas-Padrão, após reunião entre Delegado de Ensino e Supervisores, tendo como parâmetro os critérios exigidos pela Secretaria de Educação a realidade das Escolas da região. Segundo,

(15) O resumo das características das "Escolas-Padrão" pesquisadas e dos membros que a compõem, poderão ser obtidos nos Anexos VI, VII, VIII, IX, X, XI e XII.

ainda o Supervisor, foi procurado não somente atender às exigências da Secretaria da Educação, mas também tornar oportuno às Escolas "mais carentes de recursos condições de desenvolverem um bom trabalho administrativo-pedagógico" (16).

Não houve manifestação contrária, por parte das Escolas, à decisão da Delegacia de Ensino.

As Escolas estão localizadas em bairros periféricos dos municípios de Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, sendo que duas delas localizam-se, segundo a Direção Escolar, em bairros predominantemente de classe média e as outras duas de classe baixa. Uma das Escolas está localizada num bairro extremamente carente, caracterizado por difícil acesso, por ausência de pavimentação nas ruas, ou mesmo calçadas para os transeuntes.

A criação das Escolas é de 1957 a 1981, portanto, todas contam com o mínimo de treze anos de existência.

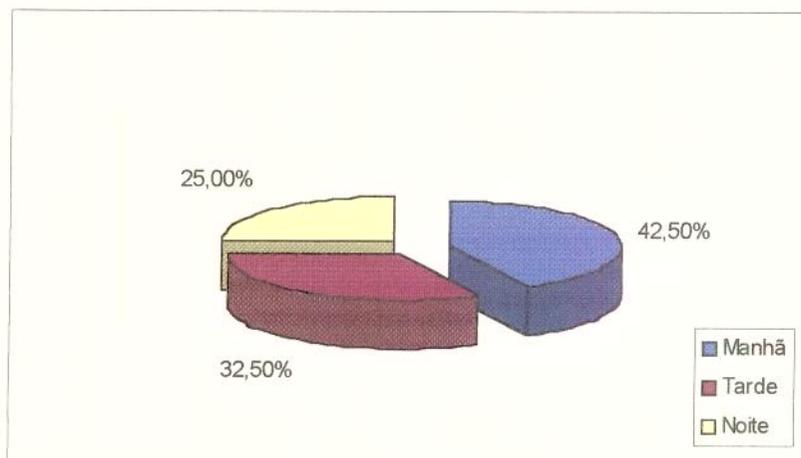
As Escolas possuem de 721 a 1240 alunos matriculados no 1o. grau, distribuídos por três turnos: matutino que atende de 279 a 582 alunos, tarde que atende de 290 alunos a 552 e noturno que atende de 106 a 176 alunos. Nelas, trabalham de 10 a 21 funcionários, distribuídos na seguinte conformidade: 06 a 14 pela manhã, 03 a 09 pela tarde e 03 a 07 pela noite.

(16) Observe-se que a partir do ano letivo de 1993, as Escolas comuns foram indicadas "Padrão" pelo Delegado de Ensino, segundo parâmetros exigidos pela Secretaria de Educação e referendado pelo Conselho de Escola. Conforme, ainda, informações obtidas na Delegacia de Ensino pesquisada, houve casos, na região, de Escolas comuns terem sido indicadas para "Padrão" e o Conselho de Escola não acatar a decisão.

A partir da Figura 3 - verificamos que o número de funcionários para o período noturno é menor.

Figura 3

Distribuição de Funcionários, por período



Ao procedermos as entrevistas, indagamos à direção das escolas, a respeito da criação do Q.A.E. (Quadro de Apoio Escolar)⁽¹⁷⁾, que, além de rever o módulo de funcionamento administrativo, institui mecanismos mais ágeis para preencher a "falta" de funcionários. A propósito, afirmaram:

"O módulo da escola está incompleto, não tenho merendeira, a própria Secretaria de Educação disse que não pode cobrir (...) então, os serventes têm que fazer o papel de merendeiras." (Diretor Escola A).

(17) Lei no. 7.698 de 10 de janeiro de 1992, cria, na Secretaria Educação, o Quadro de Apoio Escolar (Q.A.E.), constituído por Servente de Escola, Inspetor de Alunos, Oficial de Escola, Secretário de Escola e Assistente de Administração. É válido citar o artigo 6o., da referida Lei, para ressaltar a diferença entre os funcionários que pertencem ao Q.A.E. e os pertencentes ao Q.S.E. (Quadro da Secretaria de Educação): "O integrante do Quadro de Apoio Escolar não poderá ser afastado do exercício de seu cargo ou função-atividade para exercer suas funções fora do âmbito de sua unidade escolar".

"Na nossa escola o Q.A.E. está completo, mas nas outras, nossa! (...) Antes de passar para o Q.A.E., já tínhamos o módulo funcionando direitinho." (Vice-Diretor Escola B).

"Q.A.E.! não tenho ninguém para me ajudar, falta tudo quanto é funcionário ." (Diretor Escola C).

(...) só muda de nome. (...) falaram que era uma vantagem, porque o Q.S.E. não comporta substituição (...) e o Q.A.E., teoricamente, comporta. Só que eu tive uma inspetora de alunos que entrou em licença-gestante e não pude substituir nem os quatro meses nem as férias que ela tirou em seguida. (...) e os afastados pelo Cartório Eleitoral? (...) você pode espernear, brigar, que estes funcionários se afastam, nem precisam de anuência (...) e a escola fica sem o funcionário". (Diretor Escola D).

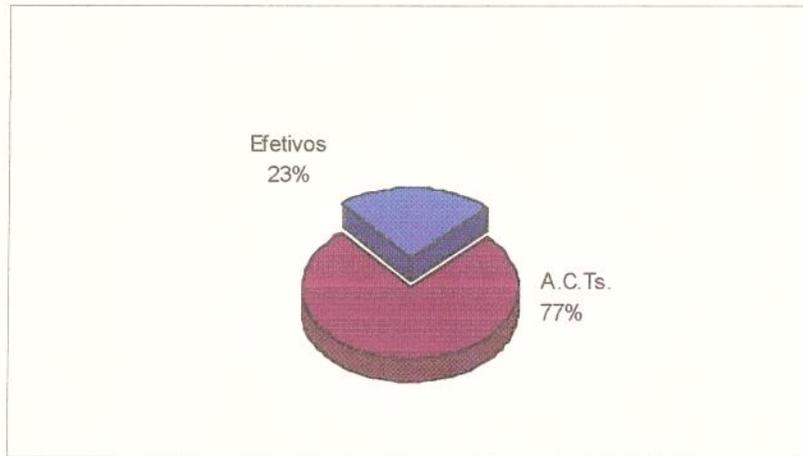
Com relação aos professores, as Escolas possuem de 34 a 69, entre os quais de 05 a 24 são efetivos e de 23 a 50 A.C.Ts.⁽¹⁸⁾.

De acordo com a Figura 4; percebemos, o número irrelevante de professores efetivos com relação aos professores A.C.Ts.: apenas, 23% (vinte e três por cento) dos docentes que compõem as "Escolas-Padrão" pesquisadas são efetivos.

(18) A.C.T. - Admitido em Caráter Temporário: "além dos funcionários públicos poderá haver na administração estadual servidores admitidos em caráter temporário", conforme Lei no. 500 de 13.11.74.

Figura 4

Situação Funcional dos
Professores das Escolas pesquisadas



É comum, também, nas "Escolas-Padrão", ocorrer a contratação de professores, via autorização, por falta de profissionais devidamente habilitados. A este respeito, o Diretor da Escola D teceu o seguinte comentário:

"(...) naquelas disciplinas historicamente que não têm professores habilitados - Educação Artística, Física, Biologia, Química, não tem e continua não tendo (professores) mesmo para as Escolas-Padrão. Não aparece e a gente acaba atribuindo aula para professores sem habilitação, mesmo."

Todas possuem Caseiro e Segurança Escolar⁽¹⁹⁾. Duas Escolas não possuem o quadro completo de funcionários e uma está com o quadro incompleto de professores.

O número de salas de aulas é de 10 a 16, sendo que em uma Escola todas as salas estão em uso, nas outras, temos de 01 a 04 salas

(19) Funcionário contratado pelo Banaser, para prestar serviço de vigilância escolar nas unidades escolares da Região Metropolitana da Grande São Paulo. A partir de fevereiro de 1995, em virtude das novas medidas governamentais com relação à extinção do Banaser, as Unidades de Ensino, deixaram de contar com este funcionário.

ociosas pela manhã, de 01 a 02 pela tarde e de 02 a 06 pela noite. Uma das escolas, justificou as salas ociosas ao fato de que, no período da manhã, fora reservada uma sala com a finalidade de ocuparem-na com uma classe especial. Outra escola atribuiu ao fato de não conseguirem atender a exigência que consta no artigo 2o., parágrafo 2o., da Resolução SE no. 244/93 que estabelece diretrizes para a organização das escolas da rede estadual de ensino. O texto da Resolução diz o seguinte: "Será vedada a formação de classe constituídas com alunos em número inferior ao estabelecido no inciso I deste artigo (35 alunos, nas classes do Ensino Fundamental e 40 alunos, nas classes do Ensino Médio), devendo ser redistribuídos os alunos remanescentes entre as classes da própria escola ou entre as escolas do mesmo setor ou de outros subdistritos do município." Segundo o Diretor da Escola C, há classes com cerca de 45 (quarenta e cinco) alunos, há salas ociosas, porém ele não pode desmembrar a classe, a propósito:

"Eu (a escola) tenho C.B. (Ciclo Básico) com mais ou menos 47 (quarenta e sete) alunos nas classes, tenho salas e não posso desmembrá-las (...)".

E acrescentou:

"Sabe, eles (Secretaria da Educação) apostam na desistência dos alunos (...)".

As Escolas, além dos espaços convencionais, possuem sala de professores, sala de coordenador, quadra de esportes - do tipo aberta. Três Escolas possuem refeitório e sala de Educação Física e duas possuem sala de reunião e sala de vídeo, sendo que uma não usa a sala de vídeo, em virtude de não possuírem a televisão e o vídeo cassete. As quatro Escolas contam com biblioteca, no entanto, uma delas, não funciona, devido a falta de coordenador. Com relação ao laboratório, todas possuem, porém, um

funciona, os demais, em uma, o funcionamento é precário - pouco material -, noutra escola pretende-se iniciar o funcionamento a partir deste ano e a última não funciona por falta de material. Três das Escolas possuem cantina, uma administrada pela A.P.M. - Associação de Pais e Mestres e as outras duas, por terceiros.

Como podemos perceber, as quatro "Escolas-Padrão" apresentam uma estrutura física que propicia o desenvolvimento de atividades extracurriculares. No entanto, estes espaços não estão sendo aproveitados na sua totalidade, ou por falta de equipamentos ou de funcionários.

As Escolas são requisitadas pelo T.R.E. - Tribunal Regional Eleitoral e sempre que solicitadas, estão, de acordo com a Direção, à disposição da comunidade nos finais de semana. No entanto, enquanto realizávamos a pesquisa de campo, observamos, em duas escolas, que a Comunidade Escolar tinha dificuldade em usar a "quadra" nos finais de semana. Quando conseguiam a autorização do Diretor, era por muita insistência e sempre acompanhada da seguinte recomendação: **"A responsabilidade é inteirinha de vocês. Se quebrar alguma coisa, vocês terão que se responsabilizar."**

Uma delas pretende oferecer aula de ginástica aos pais. Estas aulas fazem parte do Projeto Integração Comunidade/Escola que pretendem desenvolver a partir do ano letivo de 1994. Não há depredações nas escolas escolhidas, a não ser raras notificações, em três delas, de furtos.

Em duas Escolas, os Diretores são efetivos e em duas são designados em comissão. Duas possuem vice-diretor, sendo que uma delas conta com dois vices⁽²⁰⁾, uma possui assistente e a outra não conta nem com vice nem com assistente.

As Escolas são regidas pelo Estatuto do Magistério e pelo Regimento Comum das Escolas Públicas. Possuem as Instituições Auxiliares da Escola, sendo que o Grêmio Estudantil está prejudicado em três delas, em virtude das escolas, **"não conseguirem membros interessados em participar desta entidade"**, segundo afirmação unânime da Direção das Escolas.

Como podemos observar, os obstáculos internos enfrentados pelas escolas comuns da rede pública são os mesmos das quatro "Escolas-Padrão" escolhidas para a pesquisa. Entre outros obstáculos, podemos elencar: baixíssimo número de professores efetivos, má distribuição de funcionários para o período noturno, módulo de funcionários e professores incompletos, precário uso da biblioteca e laboratório.

A caracterização dos membros será apresentada por intermédio de categorias, divididas na seguinte conformidade: Direção, Corpo Docente, Funcionários, Corpo Discente e Responsáveis pelos Alunos.

Cada categoria será abordada globalmente, envolvendo as quatro escolas pesquisadas, a fim de preservar o caráter confidencial das fontes.

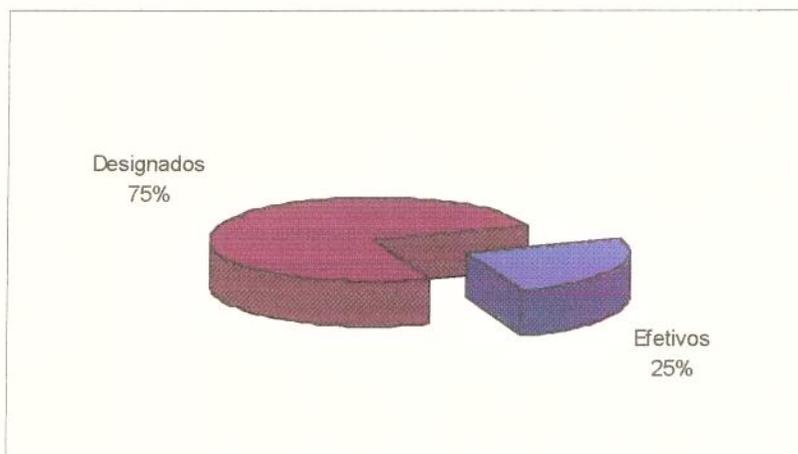
(20) Conforme Anexo I do Decreto no. 37.185 de 5 de agosto de 1993, que fixa o módulo de pessoal das Unidades Escolares da Secretaria de Educação, as Escolas que contam com o número superior ou igual a três turnos, com mais de quarenta e cinco classes, contarão com dois Vices.

2.1. Direção

Esta categoria é representada pelos Diretores de Escola, Vice-Diretores⁽²¹⁾ e Assistentes de Direção, perfazendo um total de oito membros.

Dois (02) Diretores são efetivos, os demais ocupam cargo vago. Três(03) membros são designados Vice-Diretor e um, Assistente, conforme demonstra a Figura 5:

Figura 5
Situação Funcional da
Direção das Escolas pesquisadas



Além de Pedagogia, curso obrigatório para ocupar o cargo/função, cinco membros possuem outro curso de graduação, sendo que um deles possui o Mestrado em História da Educação.

(21) É válido destacar que com a criação da função de Vice-Diretor, os docentes que ocupam cargos em comissão de Assistente de Diretor de Escola, ao serem designados para exercerem as funções de Vice, deverão solicitar a exoneração deste cargo. A designação e a dispensa do Vice-Diretor de Escola são competência do Diretor, devendo submeter à prévia aprovação do Conselho de Escola, nos casos em que o servidor pertencer a outra unidade escolar. Os cargos vagos de Assistente de Diretor de Escola ficam extintos e os providos, quando da respectiva vacância. (Lei Complementar no. 725 de 16 de julho de 1993). Compete ao Vice substituir o Diretor nos impedimentos legais e temporários. (Resolução SE-46 de 24/03/94).

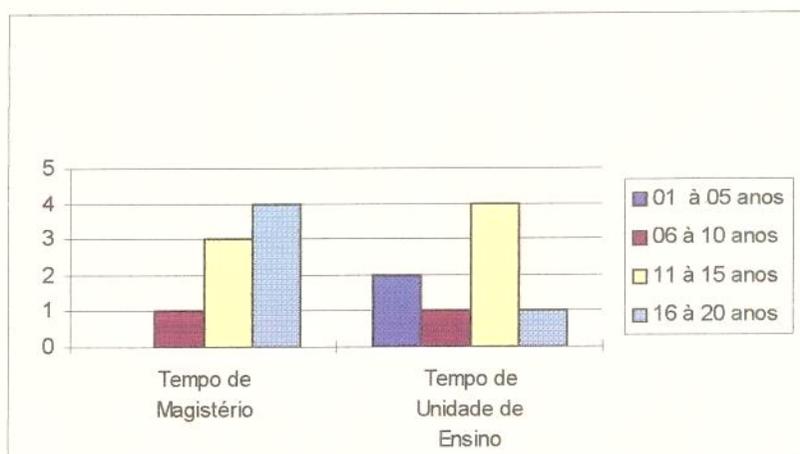
Um (01) deles tem de seis a dez anos de magistério, três (03) têm de onze a quinze anos e quatro (04) membros de dezesseis a vinte anos, dos quais de um a quatorze anos são dedicados às escolas pesquisadas. É válido observar que os Assistentes e ou Vices contam com um tempo maior nas escolas - entre oito a quatorze anos - que os Diretores.

De acordo com a Figura 6, verificamos que 50% (cinquenta por cento) da Direção das Escolas pesquisadas, contam com o tempo de Magistério que compreende entre dezesseis a vinte anos, dos quais, 50% (cinquenta por cento) dedicam à Unidade de Ensino pesquisada um período que compreende entre onze a quinze anos.

Figura 6:

Tempo de Magistério e

Tempo na Unidade de Ensino Categoria Direção



Dois (02) Diretores e um (01) Vice cumprem o horário pela manhã e tarde; um (01) Diretor cumpre pela manhã e noite; um (01) Assistente, tarde e noite e um (01) Diretor e dois (02) Vices distribuem o horário pela manhã, tarde e noite.

Todos os Assistentes e ou Vices participam do Conselho de Escola, sendo que dois (02) deles participam também da APM - Associação de Pais e Mestres e um (01) participa da Caixa de Custeio e foi eleito tesoureiro, pelos membros da A.P.M. e Caixa de Custeio.

Os membros desta categoria fizeram cursos de aperfeiçoamento, promovido pela F.D.E. (Fundação para o Desenvolvimento Escolar), em virtude da implantação do "Projeto", exceto (01) um Diretor, um (01) Assitente e um (01) Vice.

Atualmente, dois (02) Diretores frequentam cursos no 3o. grau. Um em nível de Pós-Graduação, na área de Educação e outro o curso de Direito.

Nenhum dos membros possui outro trabalho remunerado, são exclusivos da "Escola-Padrão", ou seja, todos trabalham em Regime de Dedicção Plena e Exclusiva (R.D.P.E) ⁽²²⁾.

2.2. Corpo Docente

Esta categoria é representada pelos Professores e Coordenadores, num total de duzentos e treze membros (213), sendo que participaram da pesquisa quinze (15) coordenadores e noventa (90) professores.

Segundo a Resolução S.E. no. 274, de 27/12/93, que estabelece as diretrizes para a organização das Escolas-Padrão para o ano de 1994, estas escolas contam com profissionais que exercerão as seguintes coordenações:

(22) De acordo com a Lei Complementar no. 671 de 20 de dezembro de 1991, que institui o Regime de Dedicção Plena e Exclusiva, os integrantes do Quadro do Magistério submetido ao R.D.P.E., farão jus a gratificação correspondente a 30% (trinta por cento) do valor da referência inicial da classe a que pertence, sendo vedado ao beneficiário o desempenho de qualquer outra modalidade de trabalho público ou particular.

- " 1 - Professor Coordenador do Ciclo Básico à 3a. e 4a. séries do Ensino Fundamental;
- 2 - Professor Coordenador do Curso Noturno;
- 3 - Professor ou Bibliotecário responsável pela Coordenação do CIC;
- 4 - Professores responsáveis pela coordenação de atividades pedagógicas dentro do crédito de 5% ⁽²³⁾;
- 5 - Professor responsável pela coordenação da Habilitação Específica de 2o. grau para o Magistério" ⁽²⁴⁾.

Os coordenadores terão como atribuições:

"1 - coordenar as propostas que estiverem sob sua responsabilidade, com base nas orientações e diretrizes emanadas da Secretaria da Educação;

2 - garantir a articulação entre as diversas disciplinas e/ou áreas do conhecimento e a continuidade do processo ensino-aprendizagem de um período letivo para outro;

3 - desenvolver, juntamente com seus pares, propostas com vistas à utilização de recursos e tecnologias educacionais disponíveis na comunidade;

4 - acompanhar e analisar, sistematicamente, o processo de avaliação, estimulando a recuperação no próprio contexto das aulas,

(23) No ano letivo de 1992 e 1993, as "Escolas-Padrão" contavam com um crédito de 5% do número total de aulas atribuídas para, conforme as prioridades do Estabelecimento de Ensino, o Diretor utilizar o crédito para atribuir coordenação de área ou disciplina para os professores. A partir do ano letivo de 1994, o crédito de 5% passou a ser calculado sobre o total das horas aulas atribuídas referente ao Ensino Fundamental Regular de 5a. à 8a. séries e ao Ensino Médio de Formação Geral. Além disso, os coordenadores deveriam ser eleitos por seus pares, priorizando o segmento de 5a. à 8a. séries e ou Ensino Médio, área e disciplina.

(24) As Escolas pesquisadas não contam com este tipo de coordenação.

orientando professores, pais e alunos relativamente à superação de dificuldades surgidas no processo ensino-aprendizagem;

5 - fazer propostas indicativas, em conjunto com a equipe escolar, no sentido de subsidiar os projetos de capacitação da Secretaria da Educação, apontando as necessidades de conteúdos desse processo;" (Incisos do Artigo 19 da referida Resolução S.E. no.274, de 27/12/93).

Os dados da pesquisa relacionados à afirmação de que "o coordenador facilita o trabalho pedagógico do professor", nos revelam que 85% (oitenta e cinco por cento) dos Coordenadores, 87% (oitenta e sete por cento) dos Professores e 56% (cinquenta e seis por cento) dos Funcionários são concordes com a afirmação da questão. O mesmo não ocorre com relação à afirmação de que "o coordenador facilita o trabalho pedagógico / burocrático do diretor". Nesta, a maioria da Categoria Docente é concorde com a afirmação, no entanto, a Categoria Funcionários, 39% (trinta e nove por cento) dos respondentes assinalaram "não sei". Referindo-se ao aspecto pedagógico, a Direção das Escolas pesquisadas teceram o seguinte comentário:

"O Coordenador atende às necessidades dos professores, ajudando com textos que questionem a prática do professor (...)" (Assistente Escola A).

"São fundamentais (os coordenadores), pois enriquecem o trabalho do professor (...)" (Vice Escola B).

"Os professores se integram com a realidade, pois os coordenadores absorvem os treinos de livre capacitação e passam para os professores." (Diretor Escola C).

"(...)" orientam o trabalho pedagógico do professor, facilitando o trabalho da direção, analisam com os professores as propostas

curriculares, passam as orientações dos cursos que recebem, enfim, ajudam." (vice Escola D).

A partir dos quadros 1, 2, 3 e 4 podemos perceber a Evolução da Legislação durante o processo de implantação do Projeto Educacional "Escola-Padrão", no que se refere aos coordenadores.

Quadro 1

Evolução da Legislação referente

à função de coordenador do Ciclo Básico à 4a. série

1992 - Res. SE 289/91 - dispõe sobre coordenação de atividades pedagógicas na Escola-Padrão
<ul style="list-style-type: none">. Professor I da própria Unidade de Ensino;. Experiência Mínima: 2 anos nas séries iniciais;. Indicado pelo Diretor e referendado pelo Conselho de Escola;. Cumprirá 35 h/a e receberá por 44 h/a. (artigo 2o. e 4o.)
1993 - mantém-se a referida Res. SE 289/91
1994 - Res. SE 4/94 - dispõe sobre a designação para o exercício das funções de coordenação
<ul style="list-style-type: none">. Professor I;. 3 anos de exercício no Magistério, sendo no mínimo 2 anos de experiência nas séries iniciais;. Eleito por seus pares, referendado pelo Conselho de Escola e designado pelo Diretor;. A Unidade de Ensino deverá ter um mínimo de 6 classes de Ciclo Básico à 4a. série do Ensino Fundamental;. A designação será por 44 horas semanais (todas cumpridas na Unidade de Ensino). (artigos 3o., 4o., 5o. e 8o.)

Os coordenadores, não somente do C.B. à 4a. série, mas em todos os tipos de coordenação, a partir do ano letivo de 1994, passaram a ser eleitos por seus pares e referendado pelo Conselho de Escola, representando uma conquista para a categoria dos professores. A propósito, temos o seguinte comentário do Coordenador Escola C:

"(...) esse negócio do Diretor indicar porque é amiguinho ou porque fulana é boazinha é erradíssimo. O certo é o próprio professor escolher o coordenador, ou melhor, os pais, funcionários, alunos têm que escolher".

Quadro 2

Evolução da Legislação

referente a função de Coordenador do Noturno

1992 - Res. SE 289/91 - dispõe sobre coordenação de atividades pedagógicas na Escola-Padrão
<ul style="list-style-type: none">. Professor da própria Unidade de Ensino;. Experiência Mínima: 2 anos no noturno;. Indicado pelo Diretor e referendado pelo Conselho de Escola;. Cumprirá 32 h/a e receberá por 40 h/a. (artigo 5o. e 7o.)
1993 - mantem-se a referida Res. SE 289/91
1994 - Res. SE 4/94 - dispõe sobre a designação para o exercício das funções de coordenação
<ul style="list-style-type: none">. Professor III da própria Unidade de Ensino;. Ter no mínimo 3 anos de exercício no Magistério Público Oficial da SE do Estado de São Paulo.. Eleito por seus pares, referendado pelo Conselho de Escola e designado pelo Diretor, por:<ul style="list-style-type: none">a) 15 horas semanais se a Unidade de Ensino tiver no Curso Noturno, de 4 a 6 classes de ensino regular;b) 30 horas semanais se a Unidade de Ensino tiver, no curso Noturno, mais de 6 classes de ensino regular.. Carga horária distribuída por todos os dias da semana. (artigo 9o. e 3o.)

Não houve manifestação por parte dos membros entrevistados às exigências, a partir do ano letivo de 1994 para o mínimo de seis classes de C.B. à 4a. séries para a Escola poder contar com este tipo de coordenação, nem relativas à carga horária de 44 horas semanais cumpridas na Unidade de Ensino.

A direção das escolas pesquisadas não concordam com as exigências, a partir do ano letivo de 1994, quanto a este tipo de

coordenação, alegando que "muitas escolas-padrão da rede não conseguiriam atender ao critério estabelecido" (possuir mais de seis classes de ensino regular no curso noturno).

E acrescentaram:

"as que atenderem (Res. SE 4/94) terão dificuldades em eleger um coordenador em virtude da redução de 40 horas-aula para 30 horas-aula semanais".

Quadro 3

Evolução da Legislação

referente à função de Coordenador do CIC

1992 - Não tem
1993 - Res. SE 243/92 - institui o Projeto Educacional Centro de Informação e Criação (CIC) <ul style="list-style-type: none">. Professor III. Experiência docente de no mínimo 2 anos. Indicado pelo diretor e referendado pelo Conselho de Escola. Cumprirá e receberá por 20 h/a (artigos 6o. e 7o.)
1994 - Res. SE 4/94 - dispõe sobre a designação para o exercício das funções de coordenação <ul style="list-style-type: none">. Professor III da própria Unidade de Ensino;. Ter no mínimo 3 anos de exercício no Magistério Público Estadual;. Escolhido entre seus pares, referendado pelo Conselho de Escola;. Designado por 30 horas semanais (todas cumpridas na Unidade de Ensino. (artigos 3o. e 11)

O coordenador do CIC, nas Escolas pesquisadas, é conhecido como o "Coordenador da Biblioteca". Alguns membros das escolas em função desta denominação defendem que este tipo de coordenação "deveria ser preenchido por um bibliotecário e não por um professor III".

Mesmo com a designação alterada de 20 horas para 30 horas semanais, a Direção das escolas coloca que encontra dificuldade em preencher este tipo de coordenação. A Direção alega que os professores "não estão preparados para desenvolver um trabalho no CIC". A propósito, temos o relato de um Coordenador do CIC da Escola D:

"Eu não tenho nenhuma informação de como montar a biblioteca (...) teve um curso de dois dias para explicar e teve coisa que não consegui entender até agora. (...) estou tentando, às vezes, por pura intuição (...)"

Referente ao crédito de 5%, conforme Quadro 5, a Direção das escolas manifesta-se contrária às alterações ocorridas para o ano letivo de 1994. A propósito, o Diretor da Escola D, teceu o seguinte comentário:

"(...) era 5% da carga horária total da escola, desde o C.B. até a 3a. série do 2o. grau. Agora, só de 5a. em diante. Quer dizer, praticamente cortou pela metade ou quase a metade (...) reduziu bastante a coordenação (...)". Vide Quadro 4:

Quadro 4

Evolução da Legislação

referente à função de Coordenador (Crédito 5%)

<p>1992 - Res. SE no. 290/91 - estabelece normas para utilização do crédito de 5%</p> <ul style="list-style-type: none">. 5% do no. total de aulas atribuídas, conforme quadro curricular - mínimo de 30h/a semanais;. Os níveis de coordenação, bem como o mínimo de horas-aula semanais para cada coordenação é de competência do Diretor de Escola e do Conselho de Escola, desde que contemplados todos os graus e turnos de funcionamento da escola;. Atribuição de coordenação de no mínimo 10 e máximo de 28 h/a para PII e PIII; Para PI, mínimo de 10 e máximo de 30 h/a;. Cumprirá no. de h/a, HTPs e horas-atividade (artigo 2o., 4o., 5o. e 6o.)
<p>1993 - mantém-se a referida Res. SE 289/91</p>
<p>1994 - Res. SE 4/94 - dispõe sobre a designação para o exercício das funções de coordenação</p> <ul style="list-style-type: none">. As designações deverão ter no mínimo 15 e no máximo 30, de horas semanais atribuídas;. Carga horária atribuída totalmente cumprida na Unidade de Ensino;. Escolhidos pelos pares, referendados pelo Conselho de Escola (artigos 3o. e 10) <p style="padding-left: 40px;">- Res. SE no. 274/93 - estabelece diretrizes para a organização das Escolas-Padrão para o ano letivo de 1994</p> <ul style="list-style-type: none">. O crédito de 5% será calculado exclusivamente sobre o total das horas/aula atribuídas referentes ao Ensino Fundamental Regular de 5a. à 8a. séries e ao Ensino Médio de Formação Geral;. Os níveis de coordenação deverão priorizar: segmento de curso (de 5a. à 8a. séries e/ou Ensino Médio), área e disciplina; (parágrafos 1o. e 2o. do artigo 16)

No início da pesquisa, as escolas contavam com dezesseis (16) coordenadores, no entanto, no decorrer do processo de entrevista aberta, um (01) Coordenador do Noturno teve que desistir da coordenação, porque a

Unidade de Ensino não conseguiu atender o Artigo 10, Inciso I que coloca o seguinte: "a unidade escolar deverá ter, necessariamente, docente habilitado para substituir o professor designado para exercer função de coordenação", contida na Resolução S.E. no. 4, de 5/1/94, que dispõe sobre a designação para o exercício das funções de coordenação nas unidades escolares da rede estadual de ensino. Portanto, as escolas passaram a contar com quinze (15) coordenadores, na seguinte conformidade: todas possuem coordenadores de 5a. à 8a. série e do Ciclo Básico à 4a. série. Três (03) delas possuem coordenadores do Noturno e CIC (Centro de Informação e Criação) e uma conta com coordenador na área de Matemática (referente ao crédito de 5%).

As escolas que não possuem coordenador do Noturno, CIC e coordenação dentro do 5%, deve-se ao fato de não conseguirem atender a referida Resolução S.E. no. 4, de 5/1/94.

Dos cento e cinco membros (105) respondentes, são P.III - trinta e nove (39), P.II - quinze (15), P. I - quarenta e nove (49) e dois (02) professores não responderam ao item.

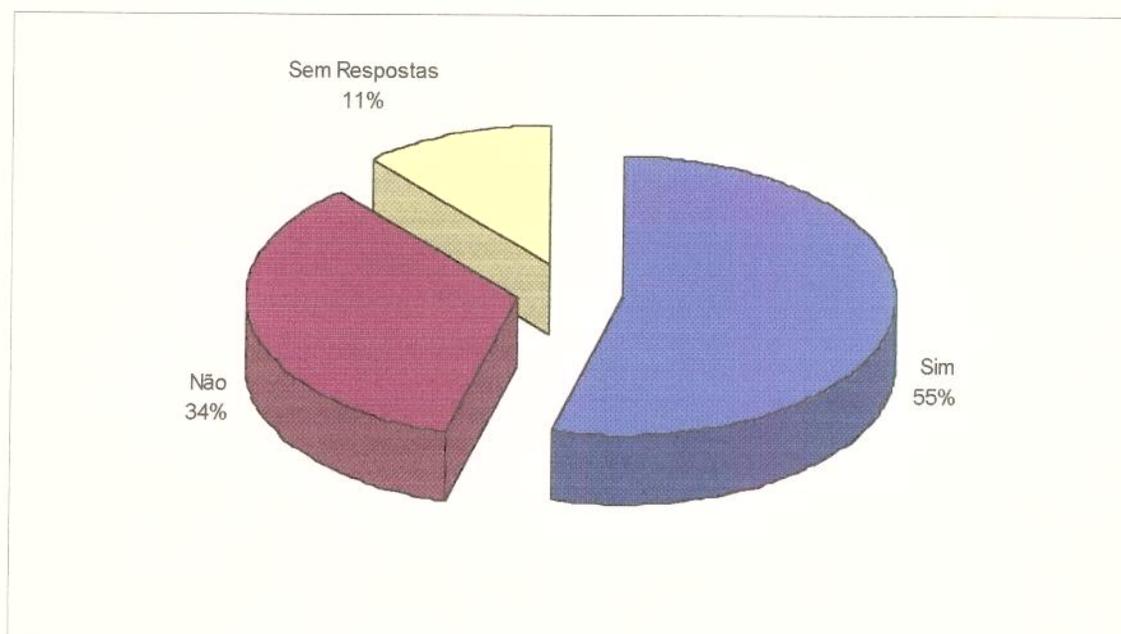
Confirmando a discrepância entre professores efetivos e A.C.Ts., dos professores respondentes temos dezenove (19) efetivos, cinquenta e dois (52) A.C.Ts. e trinta e quatro (34) deixaram de responder ao item.

Vinte e dois (22) professores possuem o 2o. grau - Magistério e setenta e dois (72), o curso superior, sendo que treze (13) estão concluindo-o. Um (01) professor cursa Pós-Graduação e dez (10) não responderam ao item.

Com relação a cursos de aperfeiçoamento, em virtude do "Projeto", 55% (cinquenta e cinco por cento) dos respondentes realizaram, conforme demonstra Figura 7:

Figura 7

Aperfeiçoamento do "Projeto" - Categoria Docente

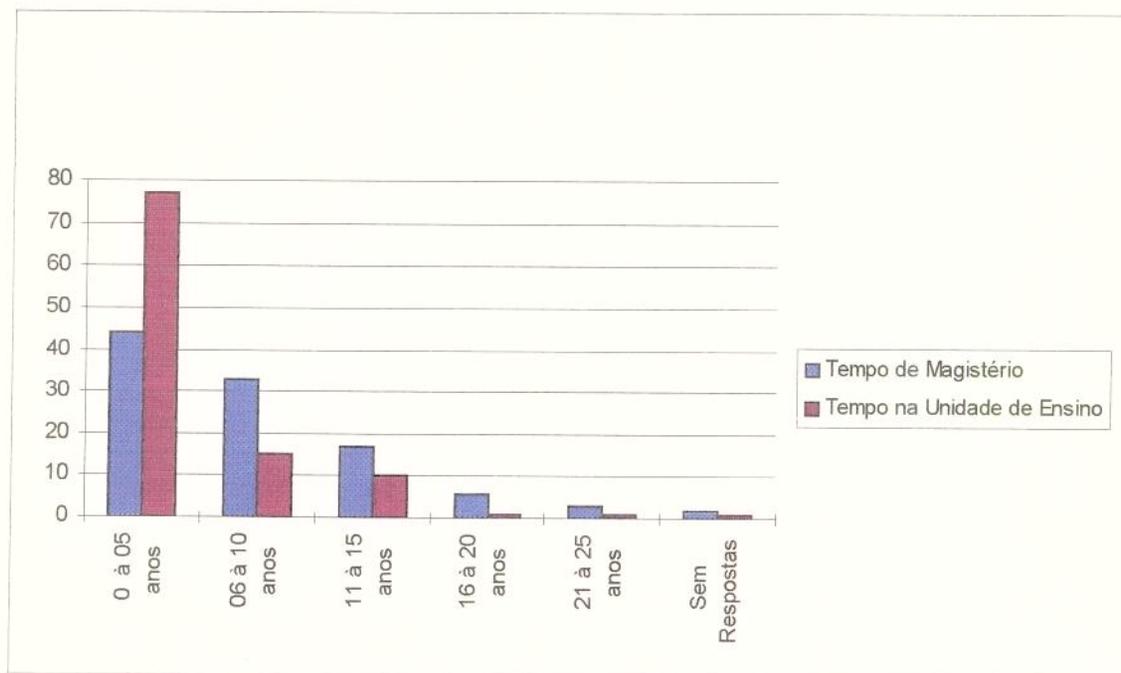


No momento, dezessete (17) professores frequentam o curso no 3o. grau, entre os quais, treze (13) que estão em conclusão do curso superior, três (03) professores que intencionam "**mudar de profissão**" e dois (02) que desejam "**aprimorar, aperfeiçoar os conhecimentos, melhorar a atuação no magistério público**". Cinco (05) não responderam ao item.

De acordo com a Figura 8, verificamos que o tempo dos professores no magistério confrontados ao da Unidade de Ensino equivale, em grande parte, ao período de 0 à 5 anos. Isto significa dizer que as Escolas pesquisadas, na sua grande maioria, são compostas por professores com experiência no magistério e na Unidade de Ensino inferior a cinco anos.

Figura 8

Tempo de Magistério e
Tempo na Unidade de Ensino - Categoria Docente



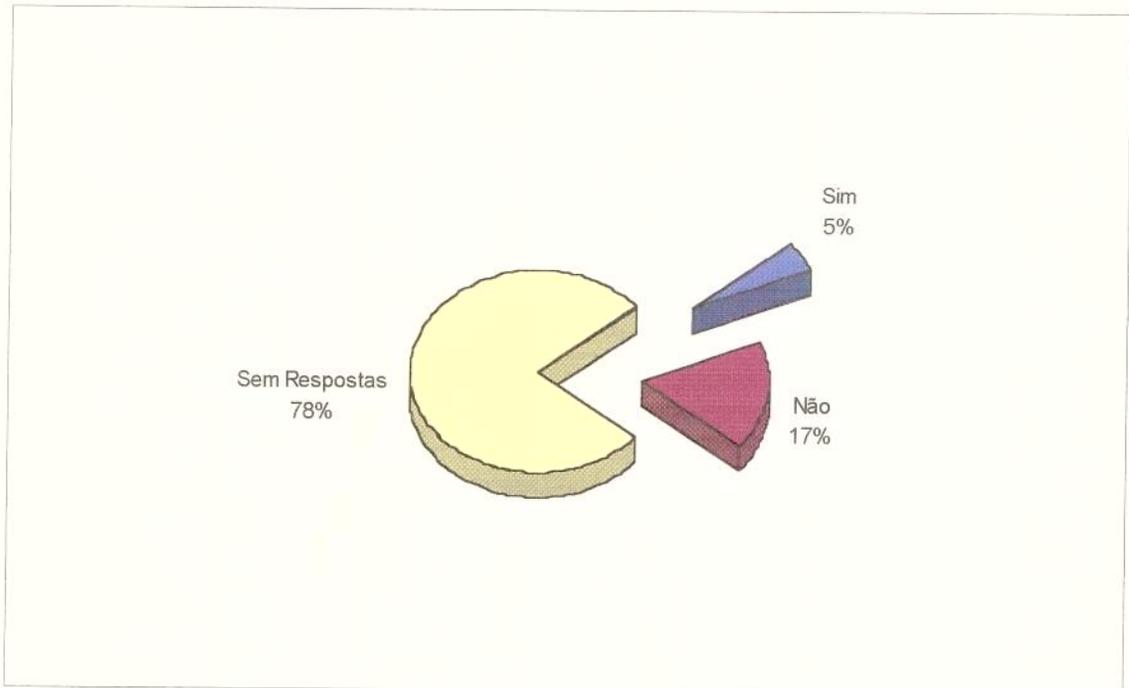
No que se refere ao horário, entre os respondentes, no período da tarde há um número maior de professores, equivalente a 70% (setenta por cento) dos membros que responderam ao item.

Com relação às Instituições Auxiliares da Escola, quarenta e dois (42) professores participam do Conselho de Escola, vinte e cinco (25) da Associação de Pais e Mestres e onze (11) da Caixa de Custeio, sendo que dois (02) professores foram eleitos pelos membros da A.P.M. e C.E. para responderem ao cargo de tesoureiro. Um (01) professor não respondeu ao item.

Referente ao R.D.P.E., a informação fica prejudicada, pois de acordo com a Figura 9, setenta e oito (78) por cento dos respondentes não responderam a questão.

Figura 9

Outra Atividade Remunerada



2.3. Funcionários

Esta categoria é representada pelos funcionários que integram o Quadro da Secretaria da Educação (Q.S.E.), o Quadro de Apoio Escolar (Q.A.E.), os contratados pelo Baneser e àqueles que estão vinculados à convênios entre Prefeitura e Estado⁽²⁵⁾.

Entre os quarenta (40) funcionários respondentes, nove (09) são oficiais de escola, oito (08), merendeiras, cinco (05), seguranças-escolares, cinco (05), inspetores de alunos, três (03), secretárias de escola, um (01), auxiliar de limpeza e um (01) funcionário não respondeu ao item.

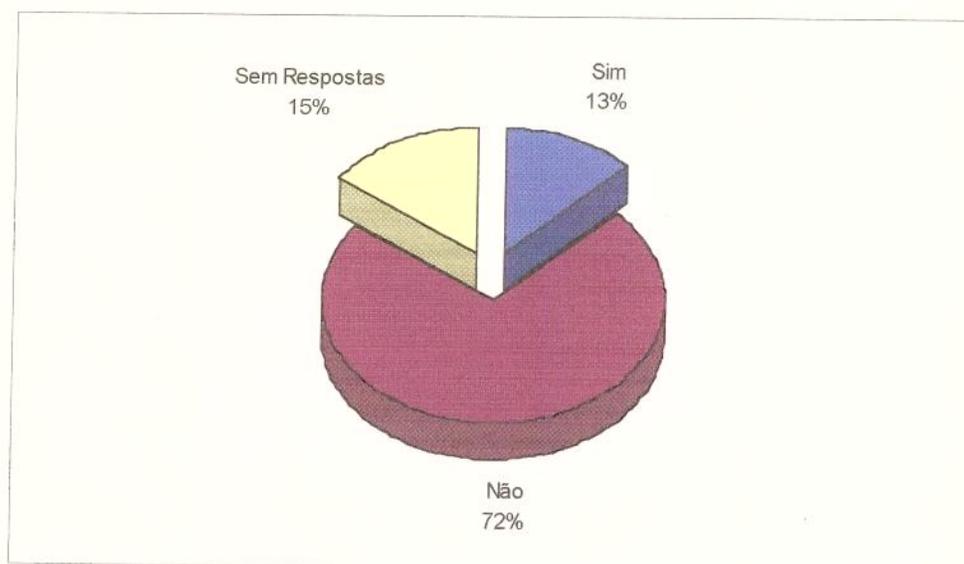
⁽²⁵⁾ Funcionário contratado pela Prefeitura que presta serviço nas Unidades de Ensino, como Merendeiras ou Faxineiras.

Dos quarenta (40) respondentes, seis (06) possuem o 1o. grau completo e dezesseis (16) incompletos, oito (08) contam com o 2o. grau completo e cinco (05) incompleto e quatro (04) não concluíram o superior. Um (01) não respondeu ao item.

No que diz respeito a cursos de aperfeiçoamento, devido ao "projeto", entre os respondentes, diferentemente ao que ocorre com os docentes, apenas treze por cento (13%) realizaram, embora o "Projeto" coloque como meta a ser cumprida Cursos de Aperfeiçoamento Profissional. Vide Figura 10:

Figura 10

Aperfeiçoamento do "Projeto" - Categoria Funcionários



Os cursos referem-se à computação, promovido pela F.D.E. e Orientação Técnica, promovido pela Delegacia de Ensino local.

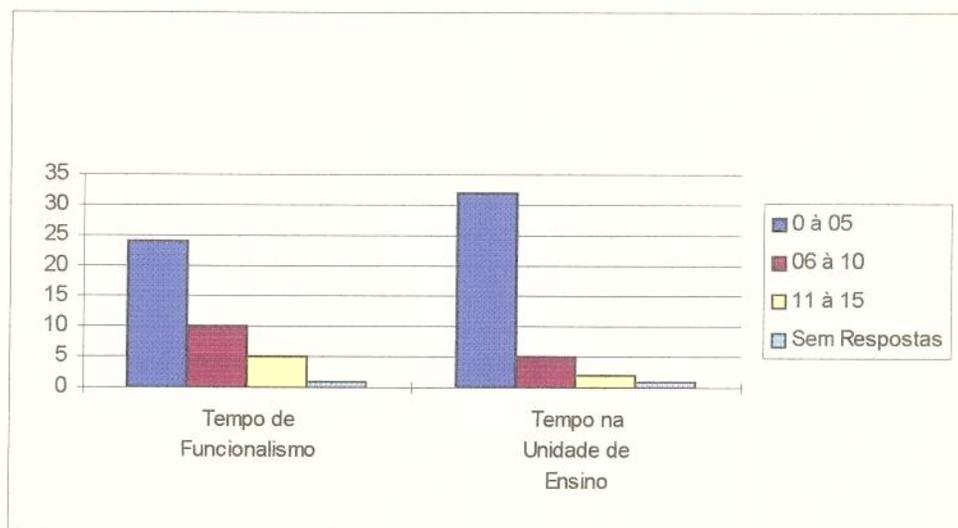
Dos seis (06) funcionários que realizam cursos no ensino regular, apenas um (01) informou que está completando o 1o. grau, os demais não responderam ao item.

De acordo com a Figura 11, assim como na Categoria Docente, a experiência dos funcionários das escolas pesquisadas é inferior a cinco anos.

Figura 11

Tempo de Funcionalismo e

Tempo na Unidade de Ensino - Categoria Funcionários



No período da manhã e tarde, concentra-se o maior número de funcionários, respectivamente 47% (quarenta e sete por cento) e 45% (quarenta e cinco por cento).

Dos quarenta (40) funcionários respondentes, dezessete (17) funcionários participam das Instituições Auxiliares da Escola, nove (09) do Conselho de Escola, cinco (05) da A.P.M e três (03) da Caixa de Custeio, sendo que um deles nos observou que **"por ter atuado pouco, não lembro do cargo nem das responsabilidades (deveres)"** (Escola D).

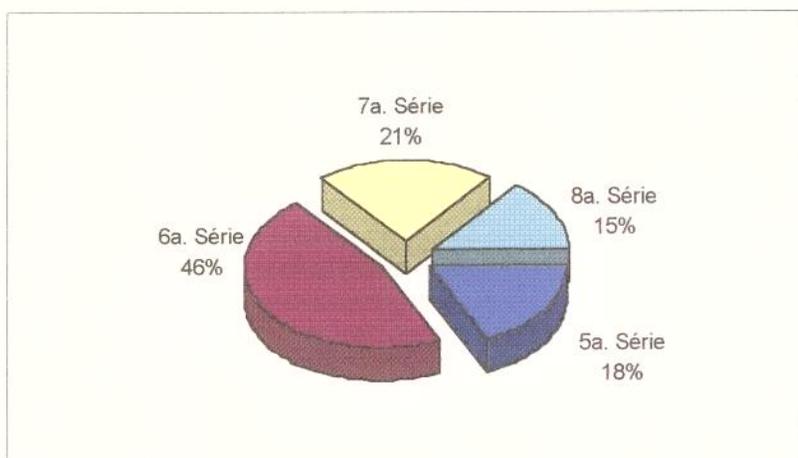
Nenhum funcionário respondente ocupa outra atividade remunerada, além da que exerce na escola. É válido observar que esta Categoria não é beneficiada pelo R.D.P.E. (Regime de Dedicção Plena e Exclusiva).

2.4. Corpo Discente

Dos trezentos e dezessete (317) alunos respondentes, quarenta e seis por cento (46%) cursam a 6a. série. Vide Figura 12:

Figura 12

Séries dos Discentes

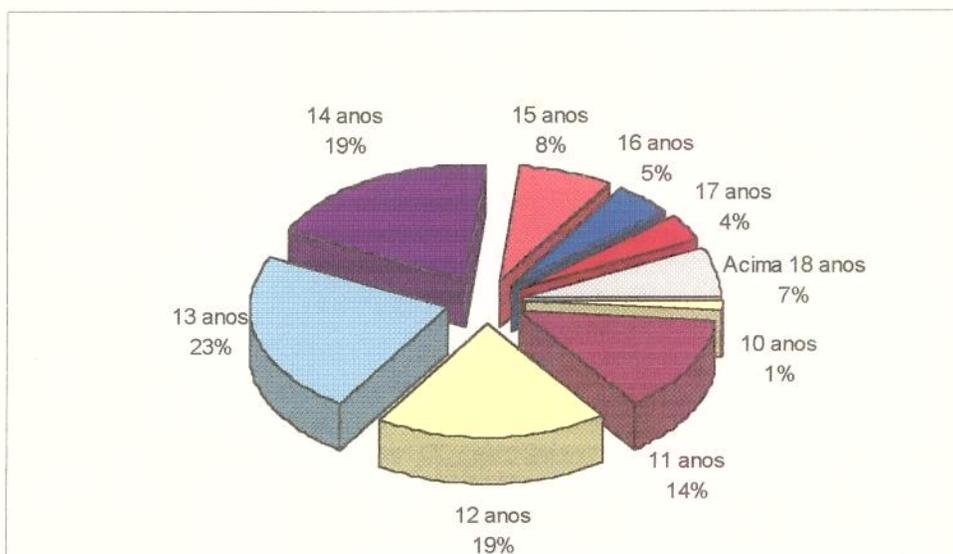


Destes, cinquenta e três (53) alunos pertencem ao período da manhã, duzentos e trinta e nove (239) à tarde e vinte e cinco (25) alunos ao período da noite.

A faixa etária dos respondentes, na sua grande maioria, compreende dos onze (11) anos aos quatorze (14) anos. Vide Figura 13:

Figura 13

Faixa Etária dos Discentes



Quarenta (40) alunos respondentes trabalham e estudam. O trabalho realizado é assim qualificado: Doméstica, Babá, Pintor de automóvel, eletricitista e balconista. Três (03) deles, procuram emprego. Os demais não intencionam, no momento, manter nenhum tipo de vínculo empregatício. Dois (02) deixaram de responder ao item.

Cento e cinquenta e sete (157) alunos respondentes são repetentes. As reprovações se concentram na 2a. série, 52% (cinquenta e dois por cento)⁽²⁶⁾ e na 5a. série, 40% (quarenta por cento)⁽²⁷⁾.

Apenas, trinta e sete (37) respondentes já participaram ou participam do Conselho de Escola e ou Associação de Pais e Mestres.

2.5. Responsáveis pelos Alunos

Com relação aos duzentos e cinquenta e oito (258) responsáveis respondentes, cinquenta e dois por cento (52%) trabalham fora do lar. O trabalho realizado é do tipo: Pedreiro, Comerciante, doméstica, Costureira, Enfermeira, Mecânico e Ajudante Geral.

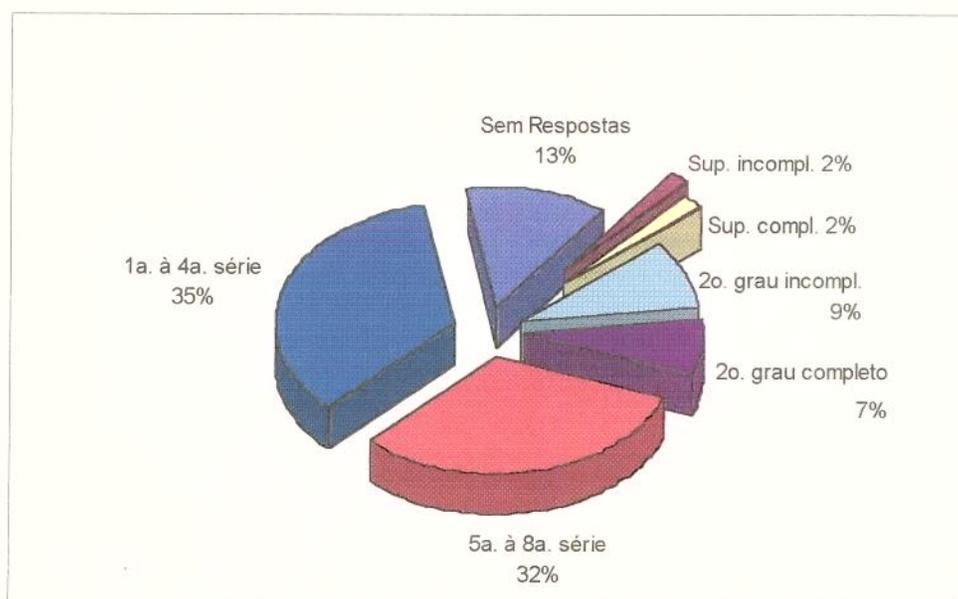
Referente à escolaridade, a maioria possui até a 8a. série, conforme a Figura 14.

(26) A partir do ano letivo de 1984, com a implantação do Ciclo Básico (Decreto 21.833 de 18/12/83), a escola pública de 1o. grau foi reorganizada: o que tradicionalmente correspondia às 1as. e 2as. séries do 1o. grau, passou a ter a duração mínima de dois anos (sem exame para a passagem do 1o. para o 2o. ano) para que o aluno tenha o tempo necessário para a aquisição da leitura e da escrita, o desenvolvimento da expressão oral e demais formas de expressão e a ampliação de sua visão de mundo pela aquisição de conhecimentos e habilidades fundamentais das diferentes áreas do currículo. No entanto, parece-nos que na prática o que passou a existir foi uma acomodação: antes as crianças fracassavam na 1a. série, hoje, fracassam na 2a. série, ou seja, ao término do Ciclo Básico.

(27) As reprovações na 5a. série, podem ser explicadas, entre outras razões, pela mudança abrupta da passagem da 4a. para a 5a. série, devido à organização da escola, uma vez que, os alunos se encontram com vários professores, empregando diversas metodologias e nem sempre com integração vertical.

Figura 14

Escolaridade dos Responsáveis pelos Alunos

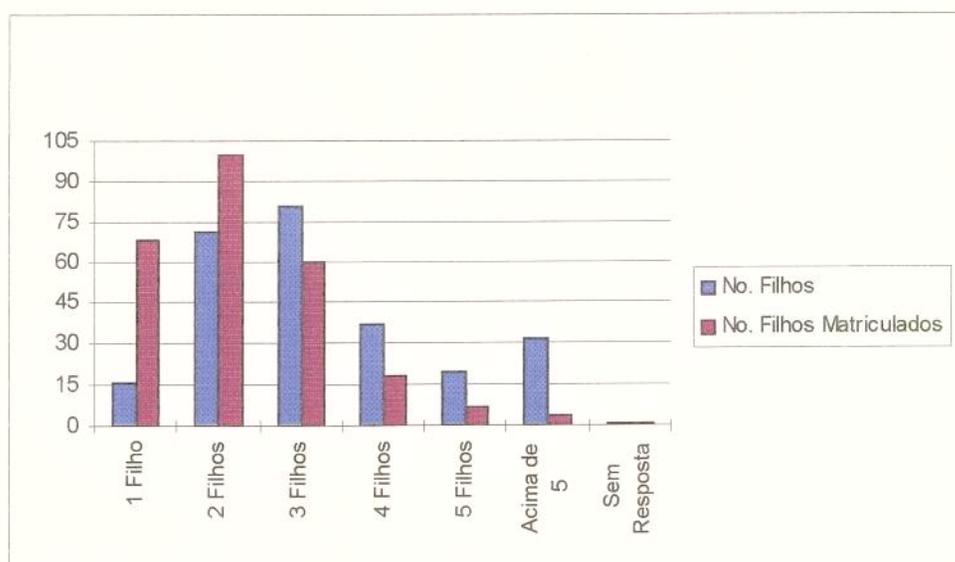


Atualmente, dos respondentes, 60% (sessenta por cento) não frequentam o curso regular de ensino.

A maioria dos entrevistados, possui entre três (03) a dois filhos, dos quais, dois (02) filhos estudam nas escolas pesquisadas, constituindo, em nosso entendimento, em facilidade para efetivar a participação dos responsáveis nas Unidades de Ensino. Vide Figura 15:

Figura 15

Relação entre Número de Filhos e Filhos Matriculados



Noventa e dois (92) responsáveis respondentes participam das Instituições Auxiliares da Escola, de um a onze anos, sendo que 60% (sessenta por cento) se encontra na Associação de Pais e Mestres.

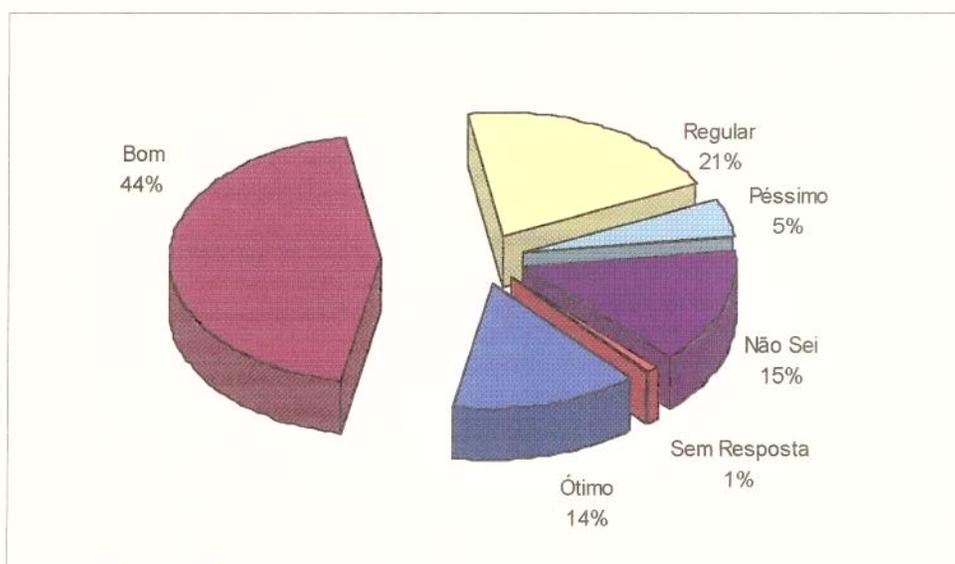
3. Avaliação e Prioridades

Intencionando verificar a maneira como o "Projeto" vem sendo recebido pelos membros das escolas públicas transformadas em "Padrão", apontamos, nesta parte, a avaliação e as prioridades que os membros das escolas pesquisadas têm a respeito do "Projeto" bem como as alterações percebidas pelos membros, ocorridas nas Escolas.

Conforme Figura 16, 44% (quarenta e quatro por cento) dos membros entrevistados avaliam o "Projeto" como bom.

Figura 16

Avaliação do Projeto Educacional "Escola-Padrão"



As justificativas para tal avaliação mudam, conforme a Categoria que o membro da escola pertence. Nas afirmações dos responsáveis encontramos uma grande preocupação com o nível de ensino que as crianças estão recebendo. A este respeito:

"Não sei se é porque a Escola-Padrão é melhor ou se é por causa dos professores, mas, aqui, meu filho está aprendendo melhor."
(Responsável Escola D).

"É bom, porque agora trabalham com a capacidade de cada criança, com a habilidade de cada criança, aquilo mesmo que interessa, ficou melhor".(Responsável Escola B).

"É bom, porque as crianças têm mais tempo na escola."
(Responsável Escola D).

"É bom, porque a Escola-Padrão tem mais horário (...) aprendem mais."(Responsável Escola C).

Em algumas falas dos responsáveis, encontramos também a desconfiança, a dúvida ao que se "diz" do projeto:

"Escola-Padrão deveria ser para melhorar o nível de estudo das crianças e eles têm até horário mais prolongado de aula já para isso mesmo, para melhorar o estudo, só que melhora, eu não estou vendo não - tudo igual - (...) quer dizer, pro primário até que melhorou um pouco, um pouco, viu! Mas pro ginásio?" (Responsável Escola B).

"Eu não vejo diferenças entre Escola-Padrão e a outra, eu acho bom, dizem, que na Escola-Padrão tem mais ensino (...)" (Responsável Escola A).

"É bom, é uma escola diferente, o horário é diferente das outras escolas e dizem que o ensino é mais forte, mais puxado (...) não sei (...) é bom." (Responsável Escola A).

"É bom, está sendo boa, mas é tudo igual, é a mesma coisa." (Responsável Escola C).

Com relação à Categoria Discente, obtemos, pelas afirmações colocadas, uma preocupação com o aspecto físico da escola. A este respeito:

"Reformou toda a escola, legal o "Projeto"." (Aluno Escola D).

"É bom, teve reforma no prédio, o horário mudou (...)" (Aluno Escola D).

"O projeto Escola-Padrão é bom, mas é a mesma coisa, mesma matéria, não tem nada diferente (...) o que mudou é que antigamente as paredes da escola eram todas sujas, agora não!". (Aluno Escola A).

"Com a Escola-Padrão, o ensino, a escola mudou muito (...) tem mais dinheiro, comprou cortinas, reformou a escola, ficou muito legal." (Aluno Escola B).

"É bom, porque dá melhores condições para o aluno estudar, tem cortinas, as classes são mais limpas, melhor merenda, vídeo para a gente assistir (...)" (Aluno Escola C).

Acrescentadas a estas justificativas, obtemos, também, as relacionadas à merenda, à material escolar e mesmo aos professores e direção:

"Escola-Padrão é bom, porque aqui é um pouco diferente das outras, porque se a gente acaba um caderno, outras escolas não podem dar, a gente tem que comprar, a escola-padrão, ela dá o caderno, então, aqui é bom." (Aluno Escola C).

"Aqui é bom. É uma escola com o ensino mais forte, merenda melhor, professores com melhor salário." (Aluno Escola B).

"A Escola agora que é Padrão está boa (...) a gente precisa da Direção, ela está à nossa ordem, e antes, não era assim." (Aluno Escola A).

Relacionada à Categoria Funcionários, as justificativas apontadas vinculam-se mais a "desabafos", conforme as seguintes afirmações:

"Bom, porque (...) os alunos, os pais dos alunos (...) estão acompanhando mais o que está acontecendo dentro da escola (...) o resto (...) só papelada". (Funcionário Escola B).

"(...) bom para os alunos, porque fica mais tempo estudando (...) deve ser mais puxado para os alunos (...)" (Funcionário Escola D).

"(...) bom, temos até banheiro para deficientes e em muitas escolas não tem (...)" (Funcionário Escola A).

"(...) para mim, Escola-Padrão é tudo a mesma coisa, eu não estou vendo melhoria nenhuma, pelo menos no lado dos funcionários (...) nem aquelas porcentagens que os professores recebem os funcionários não recebem (...)" (Funcionário Escola C).

Referente à Categoria Docente, a avaliação é justificada mais ao nível de comparação com a proposta, na teoria, e sua concretização na

prática. A propósito afirmam:

"No papel é tudo bastante diferente, eles mostram um lado que não existe, nós não temos material disponível como falam (...)" (Professor Escola C).

"É bom, a essência, quando chega na escola falha." (Professor Escola D).

"É bom projeto, mas nós não temos estruturas para conseguir trabalhar com ele totalmente. (...) falta muita orientação para o próprio professor, porque o projeto veio e você tem que aplicar (...) veio muito jogado." (Professor Escola B).

"(...) o projeto é bom, agora essa autonomia aí que falam, isso não existe, tudo tem que consultar, vem lá de cima (...)" (Coordenador Escola C).

"É bom - no papel - na realidade (...) é bem diferente (...) há desinteresse por parte dos alunos, nós, professores, também estamos desmotivados (...)" (Professor Escola D).

"(...) é válido porque a gente ganha em um período, o que ganharia trabalhando em dois períodos, mas do resto (...)" (Professor Escola A).

"(...) um projeto bom, (...) está muito imaturo (...) está crescendo (...) falta um pouco mais de amadurecimento." (Professor Escola A).

"Um projeto bom, mas na prática, fica a desejar." (Professor Escola B).

Para a Categoria Direção, a justificativa da avaliação do projeto "Escola-Padrão", também é realizada mais ao nível comparativo entre teoria e prática, de acordo com as afirmações que seguem:

(...) é válido (...) só que nós não temos tudo isso que diz

na Resolução ..." .(Diretor Escola A).

"A Escola não está muito diferente do que era antes do projeto. O projeto deveria ter sido elaborado ao nível de escola pública estadual, alguém que tivesse experiência do funcionamento da escola estadual, principalmente em lugares periféricos, de difícil acesso, de comunidade carente (...) deveria ser a partir da realidade (...) para poder tentar conseguir alguma coisa." .(Diretor Escola C).

"É bom, temos alguns benefícios, salários, reformas, cursos, coordenadores, enfim, mas também muitas falhas, temos vídeo, mas não temos televisão, temos laboratório - não há material, enfim (...)" . (Vice-Diretor Escola D).

"No papel, parece tudo lindo e maravilhoso, na prática, não é assim (...) poderia dar n exemplos, (...) especialmente, no que diz respeito ao compromisso da Secretaria da Educação que tem falhado muito." .(Diretor Escola D).

"(...) na nossa realidade, o Projeto Escola-Padrão está caminhando bem, evidentemente, com algumas deficiências (...)" .(Diretor Escola B).

Na opinião de 77% (setenta e sete por cento) de Coordenadores, 81% (oitenta e um por cento) de Professores, 58% (cinquenta e oito por cento) de Funcionários, 61% (sessenta e um por cento) de Discente e 67% (sessenta e sete por cento) dos Responsáveis pelos Alunos, o "Projeto" tem condições de continuidade. Os diretores entrevistados, porém, levantam dúvidas quanto à continuidade do "Projeto", tendo em vista a questão financeira. A este respeito, a Direção teceu os seguintes comentários:

"Não, sinceramente não (referindo-se à continuidade do Projeto). Por causa da parte financeira, eu acho que o Estado não vai ter condições

de arcar com esse projeto num todo, atingir toda as escolas (...)" (Assistente Escola A).

"(...) não acredito na continuidade do projeto, enquanto rede, ele é muito caro. O projeto continua se houver cortes financeiros ou se continuar o mesmo governo - PMDB." (Diretor Escola B).

"(...) não está muito diferente, hoje (a Escola), independente do projeto, uma pessoa compromissada com a educação faz, não espera por melhores condições (...)" (Diretor Escola C).

"(...) na verdade eu pensei que eles (Secretaria de Educação) iriam fazer tudo pra mostrar pelo menos como cartão de visita, (...) mas agora já perdi a ilusão (...), nem mesmo nessas escolas eles vão investir (...) cada vez tá pior a situação". (Direção Escola D).

Entre as três primeiras prioridades do "Projeto", apontadas pela Categoria Direção, temos a Coordenação, o H.T.P.⁽²⁷⁾ e a Reciclagem dos professores. Cita estes três itens como sendo fundamental na proposta do "projeto", com algumas ressalvas. A este respeito, os diretores teceram os seguintes comentários, entre outros:

"(...) embora os resultados praticamente não tenha sido nada dos melhores, pelo menos, é um espaço, há a possibilidade de (...) é prioritário na escola (...)" (Diretor Escola D, referindo-se à coordenação).

(27) H.T.P. - Horário de Trabalho Pedagógico - consiste no momento em que, coletivamente, os professores têm como principal objetivo refletir sobre sua prática cotidiana, analisando-a sob diferentes perspectivas. É um momento privilegiado na escola onde um grupo de professores trocam idéias e opiniões. Esses encontros são realizados com os Coordenadores. O tempo destinado ao H.T.P., depende da Jornada Semanal do Trabalho Docente do Professor. Estas horas são remuneradas.

"(...) excelente, o horário existe para ser cumprido (...) nem todos respeitam o horário do H.T.P., no sentido de trabalhar, discutir em grupo (...) há projetos, mas nada na prática é realizado (...) no entanto, é uma das principais prioridades do "Projeto" (...) deveria ser ampliado para todas as escolas da rede". (Diretor Escola C).

"(...) o professor precisa ter orientação pedagógica para melhorar a sua atuação (...) caso contrário, nada funciona (...)". (Diretor Escola B, referindo-se à Reciclagem dos professores).

A Categoria Docente considera como as primeiras prioridades do "Projeto", a proposta curricular, o H.T.P. (horário de trabalho pedagógico), reciclagem, seguida pela coordenação. Entre outras justificativas para as prioridades, apontaram as seguintes:

"Proposta Curricular (...) excelente (...) você tem que arranjar meios diferentes de trabalhar, obrigatoriamente, se não, você não consegue acompanhar a proposta. A proposta curricular exige outros meios, você tem que estar pesquisando (...)". (Professor Escola C).

"No H.T.P. você discute com o seu colega, você tenta resolver o problema que você tem na sala de aula (...) se não tiver H.T.P., a gente faz o que?". (Coordenador Escola D).

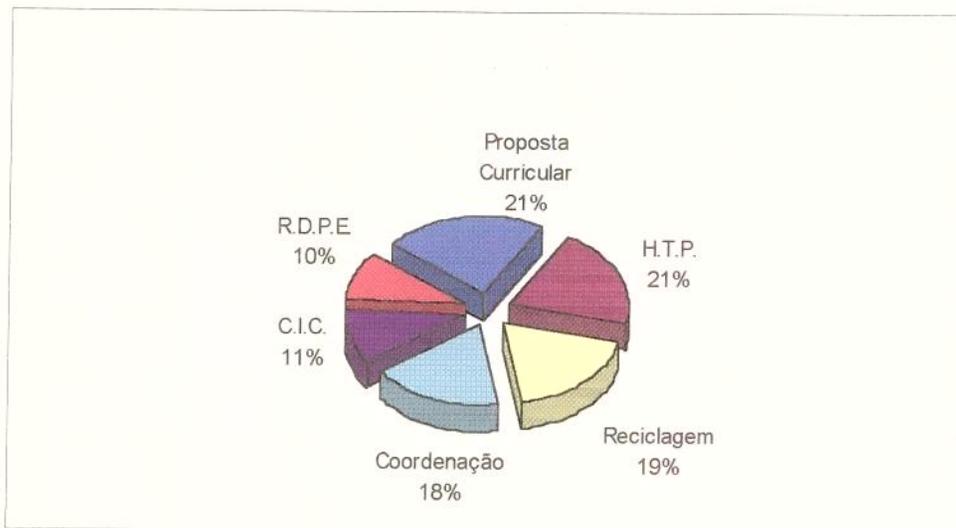
"A reciclagem dos professores é fundamental, é o elo que temos com as novidades que estão ocorrendo (...) pelos cursos temos informações (...) é excelente." (Professor Escola A).

"O coordenador é importante, porque nem sempre o professor pode fazer os cursos (...) O coordenador passa para gente (...)". (Professor Escola B). Vide Figura 17:

Figura 17

Prioridades do Projeto

Educacional "Escola-Padrão" - Categoria Docente



Ao procedermos as entrevistas abertas, nas Categorias Funcionários, Discentes e Responsáveis, os entrevistados não citaram prioridades relacionadas ao "Projeto", por desconhecerem as principais diretrizes contidas no programa de reforma. No entanto, citaram as alterações ocorridas nas escolas com a implantação do "Projeto".

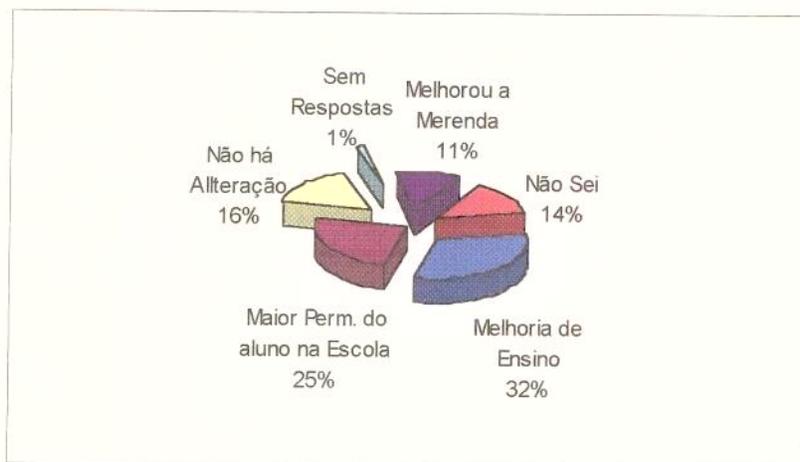
Para as Categorias Discente e Responsáveis pelos Alunos, as primeiras alterações citadas foram as mesmas: melhoria de Ensino e Maior Permanência do Aluno na Escola, seguidos por aqueles que não perceberam nenhuma alteração com a implantação do "projeto". Vide Figuras 18:

Figura 18

Alterações

com a Implantação do "Projeto"

- Categoria Discente e Responsáveis pelos Alunos



Para a Categoria Funcionários, as alterações percebidas estão vinculadas à Reforma do Prédio e a maior Participação dos Membros nas Escolas. Vide Figura 19:

Figura 19

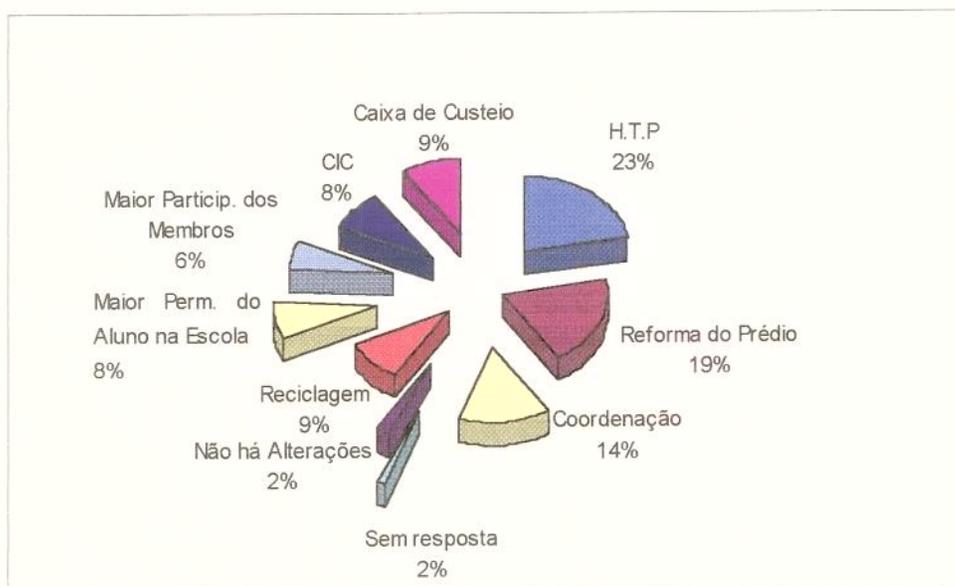
Alterações com a

Implantação do "Projeto" Categoria Funcionários



Para a Categoria Docente, as alterações foram: H.T.P., Reforma do Prédio e Coordenação. Vide Figura 20:

Figura 20
Alterações com a
Implantação do "Projeto"- Categoria Docente



Para a Categoria Direção, teremos os seguinte comentários relacionados as alterações:

"Nós tivemos a sorte de termos tudo reformado (...) se todos tivessem a mesma coisa (...) seria o primeiro passo.".(Diretor Escola A).

"A escola melhorou mais, devido aos coordenadores (...) ajudam muito, nós diretores, (...)". (Diretor Escola B).

"(...) não está muito diferente, (...) os coordenadores ajudam muito na parte pedagógica (...)". (Diretor Escola C).

"(...) os problemas que enfrentávamos antes, continuam os mesmos. Temos mais espaço como: o H.T.P., a Coordenação, a Reciclagem, enfim, as modificações básicas que vieram com o "Projeto".". (Diretor Escola D).

4. Condições de Funcionamento

Em tese, o processo de transformação das escolas da rede pública do Estado de São Paulo em "Escolas-Padrão" passará por mudanças na sua forma de organização administrativa e pedagógica.

À escola, caberá a livre escolha pelo corpo docente de práticas, técnicas e metodologias de ensino julgadas adequadas à realidade, bem como será incentivada a desenvolver projetos especiais relacionados aos aspectos do processo de ensino-aprendizagem.

A este respeito, o discurso do Diretor da Escola D é pessimista ao afirmar que "(...) eles (professores) não querem fazer nada, e não fazem não é por uma questão política, de posicionamento que a escola não serve para nada, não é por isso (...). É por uma resistência mesmo, porque já dão aula daquele jeito há muito tempo e preferem continuar a tentar uma outra maneira."

E acrescentou:

"(...) eles (professores) não querem, um ou outro é que quer tentar fazer uma coisa melhor, quer explorar mais o seu potencial."

Ao lado do pessimismo, da descrença, o Diretor da Escola C, relega a resistência a um outro plano, quando diz que "(...) toda coisa nova (referindo-se ao "projeto") assusta. Então, um motivo justo das pessoas recuarem, resistirem." "(...) há um descrédito dos professores em relação aos projetos, as mudanças na qualidade de ensino, eles não acreditam."

Diferentemente, o Diretor da Escola B acredita na atuação do professor, no empenho em desenvolver projetos e na escolha de práticas, técnicas e metodologias de ensino julgadas adequadas à realidade da

escola, ao afirmar "O professor foi sempre um pouco inquieto! Ele sempre quis investir na realidade do trabalho dele."

No entanto, ambos os diretores nos apresentam representações sobre o trabalho do professor. Não nos é colocado, se na prática, o corpo docente opta pela maneira de trabalho que julga mais adequada, exceto, o Assistente de Diretor da Escola A que expressa claramente a dificuldade que os professores enfrentam com as mudanças ocorridas em virtude do processo de implantação do projeto educacional "Escola-Padrão". A propósito, o Assistente comentou:

"(...) o professor se esforça, se interessa, mas (...) estão perdidos (...) se sentem com dificuldade."

E acrescenta:

"(...) impuseram: vamos mudar a escola para padrão e pronto(...)."

Neste sentido, procuramos nos demais membros que compõem a escola, saber das condições de funcionamento, no dia-a-dia, relacionadas à atuação do professor.

Para as categorias coordenadores, professores e funcionários, em virtude do projeto, a atuação dos professores foi alterada, por consequência dos cursos de aperfeiçoamento realizados pelos professores, de acordo com as afirmações:

"Era difícil ter uma reunião, ter uma reciclagem, e hoje não, hoje, nós temos cursos, a gente pode fazer certo." (Professor Escola A).

"(...) ficaram (os professores) mais conscientes em relação a preparar aulas, ensinar os alunos (...)" (Funcionário Escola B).

"A gente pára um pouco para refletir no que a gente tá fazendo (...) antes do projeto, a gente trabalhava com gramática (...) a gente foi

aprendendo a aplicar a gramática, a desenvolver textos com o aluno, a fazer o aluno a escrever (...)" (Coordenador Escola D).

Estas afirmações são confirmadas nas informações colhidas nos questionários. Da Categoria Docente, 85% (oitenta e cinco por cento) dos Coordenadores e 74% (setenta e quatro por cento) dos professores e 62% (sessenta e dois por cento) da Categoria Funcionários responderam positivamente que o projeto alterou a atuação dos professores. Além disso, 93% (noventa e três por cento) dos Coordenadores concordam com a afirmação que "em virtude do projeto, o professor precisa pesquisar".

No entanto, nas Categorias Docente e Responsáveis evidencia a distância entre o discurso e a prática cotidiana. Para estes, na sua grande maioria, não houve mudanças, com a implantação do "Projeto", no que diz respeito ao desempenho dos professores. A este respeito, expressaram:

"(...) para mim, é a mesma coisa (referindo ao modo do professor conduzir a aula) (...) não tem diferença." (responsável Escola C).

"O modo do professor dar aulas continua o mesmo (...)" (Aluno Escola C).

"(...) continua a mesma coisa." (Aluno Escola D).

"(...) depende do professor. Se o professor dá aula na Escola- Padrão ou não Padrão, se o professor é aplicado (...)" (Responsável Escola D).

"Continua a mesma coisa." (Responsável Escola A).

"Não, continua a mesma coisa." (Aluno Escola A).

"Nem tanto." (Aluno Escola A).

"(...) está pior mesmo, nem sei o que falar." (Responsável Escola B).

Relacionada a autonomia financeira, a Secretaria da Educação descentralizará a gestão dos recursos financeiros com a finalidade de simplificar os fluxos burocráticos e aprimorar o desempenho escolar, instituindo a Caixa de Custeio e implementará um Fundo de Financiamento de Projetos Pedagógicos Inovadores.

Entretanto, a precariedade de recursos financeiros, ainda é obstáculo vivenciado nas "Escolas-Padrão". De acordo com os coordenadores, 93% (noventa e três por cento) responderam que na prática os recursos financeiros não são suficientes para garantir a autonomia da Escola- Padrão. A propósito, a Direção das Escolas pesquisadas teceram os seguintes comentários:

"Existe o recurso, mas fica igual as escolas normais. Demora a vir a verba. Vem minguada.". (Diretor Escola C).

"Eles mandam verbas, mas é daquele jeito, com aquela demora (...) a verba que a gente tem é quando vem do Estado e quando fazemos alguma festinha na escola (...)" .(Vice-Diretor Escola D).

"Por enquanto , ainda não deu para sentir isso (liberdade financeira) porque a remessa de recurso que vem vindo é muito pequena (...) a Caixa de Custeio vai viabilizar a tal da economia e por enquanto ainda não mandaram o dinheiro (...)" .(Diretor Escola B).

"A verba existe, mas não é suficiente." .(Assistente Escola A).

Caixa de Custeio? Difícil, hein! (...) parcela (o pagamento da verba foi efetuado em três vezes) (...)" .(Diretor Escola A).

Os obstáculos financeiros também constituir-se-ão em problemas a serem enfrentados pelas escolas transformadas em "Padrão", no que concerne aos Projetos Pedagógicos Inovadores. Por ocasião da pesquisa, as escolas não haviam sido atendidas totalmente em seus projetos, conforme afirmações dos diretores:

"Então, nós fizemos uma pesquisa (para elaborar o projeto), mas até agora não veio! (a verba)". (Diretor Escola A).

"Fizemos um projeto, em 92 (...) foi aprovado (...) por uma equipe da COGESP⁽²⁸⁾. Eles aprovaram, mas não mandaram o dinheiro (...)" E acrescentam: "Fizemos um projeto no primeiro ano (92), um projeto de laboratório, (...) hoje, nós estamos em 94 (...) chegou pouquíssimo material.". (Diretor Escola D).

Com relação ao Conselho de Escola, crescerá a sua importância, com atribuição de aprovar, acompanhar e avaliar o projeto pedagógico da Unidade de Ensino.

No entanto, conforme os depoimentos dos membros que compõem a escola, não basta criar as condições necessárias para assegurar a participação. Entender a importância da participação, do trabalho coletivo torna-se condição necessária - entre outras - para reverter o descrédito "(...) muitíssimo complicado para os pais, porque não sei se eles teriam condições (...)". (Diretor Escola D), a desconfiança "O pessoal da comunidade (...) não dá (...) muito convívio estraga, imagine agora se eu vou permitir que os pais vem dar palpites (...)". (Funcionário Escola A), o medo "(...) eles se tornam meio distantes (...) têm um pouco de receio (...) não sabem como participar (...) linguagem que eles não entendem (...)". (Assistente Escola A).

Referente ao quadro de funcionários, a "Escola-Padrão" sofrerá as seguintes alterações, conforme Programa de Reforma do Ensino Público do Estado de São Paulo (1991).

O assistente de diretor será transferido em vice-diretor, designado pelo diretor e deverá dividir com este a responsabilidade da

(28) Cordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo.

gestão da escola. A propósito, o Diretor da Escola C, teceu o seguinte comentário:

"Na prática, do ponto de vista do trabalho propriamente dito, não houve mudança nenhuma (...) a função do Vice-Diretor continua sendo igual ao do assistente (...) a mudança que houve foi o tratamento do ponto de vista profissional. O Vice começa a fazer jus de gratificação que só o Diretor tinha direito (...) além disso, o Vice pode ser substituído a qualquer momento, por decisão exclusiva do diretor."

Será criado o cargo de Assistente de Administração Escolar. Terá como função coordenar a operação das áreas de suporte administrativa da escola. Neste sentido, salientamos que o cargo de Assistente de Administração, na D.E. (Delegacia de Ensino) em estudo, não foi preenchido, pois, conforme informação obtida na própria D.E., não houve procura para a inscrição do concurso promovido para o preenchimento do cargo. Portanto, o tesoureiro (membro da Diretoria Executiva da Caixa de Custeio) - função exercida pelo Assistente de Administração Escolar - atualmente é escolhido pelo Conselho de Escola.

Criação do Q.A.E. (Quadro de Apoio Escolar), com a intenção de rever o módulo de funcionamento administrativo e instituir mecanismos para agilizar o seu preenchimento.

De acordo com as afirmações dos Diretores - colocadas no início do capítulo, o módulo de funcionários nas Unidades de Ensino é insuficiente e incompleto.

Com as alterações apresentadas pela Secretaria de Educação, as "Escolas-Padrão" serão unidades autônomas, com metas definidas e acordadas com a administração da Secretaria de Estado da Educação.

Caberá à Secretaria de Estado da Educação determinar o conteúdo básico comum a toda a rede de ensino, o número mínimo de horas e os

critérios de avaliação global dos resultados do ensino e definir os investimentos para a rede pública e para os gastos gerais na Educação. (Programa de Reforma do Ensino Público do Estado de São Paulo, 1991).

A partir do entendimento que a palavra Autonomia, etimologicamente significa a faculdade de se governar por si mesmo⁽²⁹⁾, por analogia, podemos dizer que Autonomia Pedagógica e Administrativa da Escola significa que os próprios membros da escola assumam os compromissos pertinentes a ela.

Neste sentido, considerar as escolas como entidades autônomas - a partir da implantação do Projeto Educacional "Escola-Padrão" - sem considerar a prática vigente no cotidiano, pode gerar transtornos, desentendimentos, descrédito, como acabamos de verificar nos depoimentos de alguns membros das "Escolas-Padrão" pesquisadas.

Sem dúvida, recuperar a Escola-Pública com a finalidade de democratizá-la, garantindo um ensino de qualidade é um propósito importante e urgente. No entanto, não podemos esquecer que "A Escola é uma instituição social que possui uma mentalidade própria, historicamente assentada, e que, por isso mesmo, desconfia da inovação e resiste à mudança." (Azanha, 1993: 45).

De acordo com as afirmações, da maioria dos entrevistados, a participação nos assuntos inerentes à escola vincula-se ao "desejo", ao "querer", a "vontade" do Diretor de Escola. A propósito afirmaram:

"O gerenciamento de uma escola - seja ela padrão ou não - a parte administrativa, tudo depende do trabalho do Diretor (...) se ele quiser a participação de todos (...) tudo bem, se não (...) também tudo bem". (Assistente Escola A).

(29) Novo Dicionário da Língua Portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, Editora Fronteira, Rio de Janeiro, 1975.

"(...) deveria ter mais participação, na escola, porque eu acho que de repente todo mundo deve saber, ser informado, dar a sua opinião (...) não teria tanta panelinha (...) é aquele negócio - tudo fechado - a escola (...) o diretor ele é o que decide tudo (...) ninguém sabe o que ele faz, ele decide, fala que é isso e acabou (...) depende muito do Diretor.". (funcionário Escola B).

"(...) não tem nada a ver com Escola-Padrão, ou as pessoas se interessam e lutam, ou fica tudo na mão do Diretor". (Professor Escola C).

Desta forma, se não considerarmos a autonomia como algo a ser buscado pelos membros da escola, o Projeto " Escola-Padrão" em nada modificará a prática cotidiana assumida pelos seus membros e, neste estudo, em especial, a prática do Diretor de Escola. A propósito, afirma o Diretor da Escola D:

"(...) escola pública! não dá para gente esperar que é o governo que vai mudar (...) ou os interessados vão à luta ou então não vai dar".

Assim, podemos inferir que a atuação do Diretor não está vinculada às determinações do "Projeto". A este respeito um dos membros das "Escolas-Padrão" pesquisadas teceu o seguinte comentário:

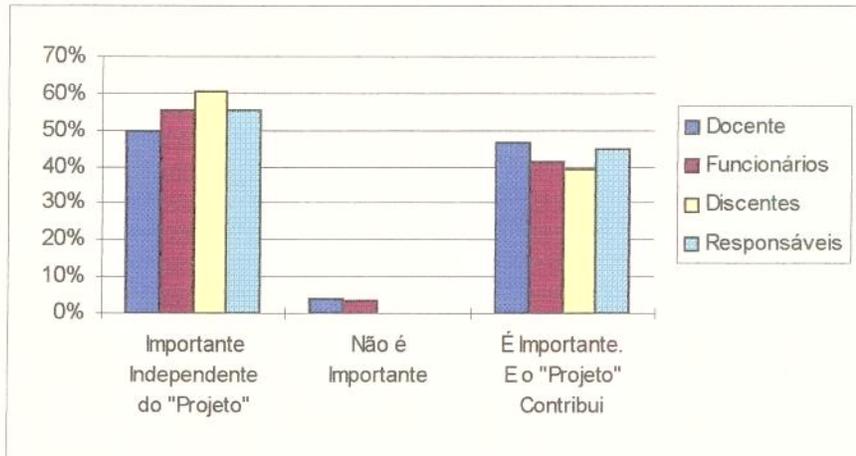
"(...) se tem uma direção autoritária que não deixa ninguém fazer nada, acaba decidindo e você acaba concordando sem saber nem porque está concordando, alguém fala prá você assinar isso (...) você concorda e acabou, todo mundo acha que está certo e não briga, não luta para ser diferente, prá mudar (...)" . (Coordenador Escola D).

Isto não significa que o Diretor de Escola tenha um papel irrelevante na construção de uma escola pública democrática. Pelo contrário, ele pode desempenhar um papel fundamental neste processo, principalmente, porque a idéia vigente nas escolas, como acabamos de

verificar pelas afirmações dos seus membros e pela Figura 21, é que a (...) a direção é a coisa mais importante (...) se não, não funciona". (Coordenador Escola D).

Figura 21

Importância da Atuação do Diretor



"Quanto mais conflitiva e desconhecida, quanto mais inédita for uma situação, tanto menos será possível comportar-se diante dela conforme as prescrições de um papel. Por isso, já sublinhei repetidamente que o elemento 'papel' do comportamento debilita-se do ponto de vista social geral nos casos em que, durante seu decurso, produz-se uma situação conflitiva repentina e revolucionária." (Agnes Heller, 1992:107).

PARTICIPAÇÃO E COTIDIANO

A participação coletiva na gestão da "Escola-Padrão" constitui-se em condição "sine qua non" para a Autonomia Pedagógica e Administrativa dos Estabelecimentos de Ensino Público. Sendo assim, neste capítulo, tratamos a questão da participação no cotidiano das Unidades de Ensino pesquisadas, com relação ao Planejamento, Plano Diretor, Conselho de Escola, A.P.M. e Caixa de Custeio, averiguando se a teoria proposta no "Projeto Educacional Escola-Padrão" tem contribuído com uma prática participativa.

1. Participação: Concessão ou Conquista?

O interesse em relacionar participação e o projeto "Escola-Padrão" vincula-se à deterioração que o ensino público enfrenta nos últimos anos. Várias propostas de democratização de ensino já foram colocadas em prática, sem, no entanto, solucionar definitivamente o problema.

Podemos citar três aspectos que têm aflorado nas discussões sobre a democratização da escola pública, de acordo com Neidson Rodrigues (1983).

O primeiro, vincula-se a questão de democratizar os processos administrativos. Daí decorre a discussão a respeito da participação da comunidade escolar na gestão da escola. Requer-se a escolha dos dirigentes da unidade escolar pela sua comunidade.

Um segundo aspecto, refere-se à concepção de que para democratizar a escola há que democratizar a sua oferta. Neste sentido, não haverá democratização da escola enquanto a escola pública e gratuita não for oferecida a todos e que todos possam ter acesso a ela.

O último aspecto que tem sido considerado na discussão é a democratização dos processos pedagógicos. Ou seja, a decisão a respeito do que se vai ensinar e como se vai ensinar, tanto quanto a avaliação do próprio processo pedagógico não podem ficar centralizados na mão de uma única pessoa. Há que se ampliar, a fim de que todas as decisões a respeito da atividade educacional possam ser tomadas com a participação de diretores, especialistas, professores, pais e alunos.

O processo de democratização da escola pública passa necessariamente pelo atendimento desses três aspectos. Contudo, neste estudo, optamos pela democratização a partir da participação coletiva na gestão da escola.

É nosso entendimento que para a escola ser democrática, é necessário que seus membros tenham voz e sejam capazes de tomar decisões sobre os assuntos pertinentes à ela. Sendo assim, convém explicitar o que se entende por participação.

Bordenave (1992) coloca que a participação é uma necessidade humana como o alimento, o sono e a saúde, constituindo, portanto, um direito das pessoas cuja a habilidade de participar cresce e se aperfeiçoa conforme a prática.

Cita cinco tipos de participação. O primeiro, denominado participação de fato, vincula-se a participação nas tarefas de subsistência, no culto religioso, na recreação, na defesa contra os inimigos.

O segundo tipo, participação espontânea, refere-se aos grupos espontâneos, sem organização estável ou propósitos bem definidos. Um outro, é a participação imposta. De acordo com Bordenave, neste tipo de participação "o indivíduo é obrigado a fazer parte de grupos e realizar certas atividades consideradas indispensáveis." (p. 28).

O quarto tipo, participação voluntária, está relacionada aos sindicatos livres, às associações profissionais, às cooperativas, aos partidos políticos, onde o grupo define sua própria organização, objetivos e método de trabalho. No entanto, pode acontecer manipulação por terceiros nestes grupos, com o intuito de atingir objetivos específicos. Bordenave cita como exemplo para este tipo de participação dirigida ou manipulada o serviço social, os trabalhos de pastoral, entre outros.

Finalmente, o quinto tipo - participação concedida - "viria a ser a parte de poder ou de influência exercida pelos subordinados e considerada como legítima por eles mesmos e seus superiores". (p.29).

Nas escolas públicas, hoje, o canal de participação vincula-se a participação concedida, ou seja, por meio das Instituições Auxiliares da Escola (A.P.M. - Associação de Pais e Mestres, C.E. - Conselho de Escola, G.E. - Grêmio Estudantil e, no caso das "Escolas-Padrão", Caixa de Custeio).

Entretanto, instituir a participação nas Escolas Públicas através das Instituições Auxiliares da Escola como mecanismo de democratizar a gestão escolar, podem ser medidas inócuas e puramente ideológicas.

Não basta compor o C.E., A.P.M., G.E. e Caixa de Custeio para que a Escola Pública seja democrática, se a prática cotidiana da escola continua sendo uma prática de poder, centralizada e hierarquizada, cabendo unicamente ao Diretor de Escola o poder de decisão. A prática nos tem revelado que, geralmente, os membros das Instituições Auxiliares da Escola, transformam-se em representantes passivos e apáticos, visto que as Instituições Auxiliares da Escola, na atual estrutura administrativa,

apenas, dão validade às decisões definidas "a priori" pelos especialistas da educação. A este respeito destacamos o depoimento de um funcionário, Escola C, membro da Caixa de Custeio:

"Eu nem sei o que é isso (Caixa de Custeio) (...) me botaram (...) só assino os cheques (...) não sei explicar o que é (Caixa de Custeio)."

No entanto, se, por um lado, dentro do atual contexto administrativo, qualquer canal que possibilite a participação significa um canal de dominação política, portanto, de uma participação falsa, por outro lado, não se pode defender a extinção do Conselho de Escola, da Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil e Caixa de Custeio, pois a prática, também, nos tem revelado que existem brechas nestes canais de participação que escapam do controle dos Órgãos Centrais de Educação que permitem aos membros da escola influírem nas tomadas de decisões, debilitando, com certeza, a organização burocrática da escola, porém não a eliminando. A propósito, colocam, em entrevista, um Coordenador Escola C:

"(...) os professores, aqui, se prontificam em participar do Conselho (...) têm consciência (...) estão acostumados a participar no Sindicato da APEOESP (...) nós decidimos (...) não aceitamos tudo (...)"

Neste sentido, podemos entender que a relação hierárquica e centralizada de poder existente na Escola, reforçada pelo Diretor Escolar, entrava o avanço do processo de participação, impedindo que no caso das Instituições Auxiliares da Escola, seus membros deixem de ser meros receptores de informação e passem a compartilhar as decisões que dizem respeito a este canal de participação.

Ora, ao romper a centralização administrativa, possibilitando a descentralização de poder, com certeza, qualquer canal de participação,

inclusive os instituídos pela Secretaria de Educação, concorrerá para a democratização do ensino.

Sendo assim, a participação que defendemos nas escolas públicas é aquela em que os membros da escola participam na tomada de decisões, não somente através das Instituições Auxiliares da Escola, mas também em outros canais que venham a se formar, como comissões de responsáveis pelos alunos, professores, alunos, funcionários, contribuindo na conquista de uma Escola efetivamente para todos, garantindo não somente o acesso das crianças desprivilegiadas economicamente, mas também a sua permanência.

Acreditamos que por esta via poderá ser garantida a participação como um processo de construção coletiva que possibilite alcançar a democratização do ensino público.

Caminhar e avançar neste sentido deve ser o objetivo daqueles que acreditam na transformação social, que desejam uma sociedade justa, uma escola efetivamente para todos.

A participação coletiva na gestão da escola pública se efetivará por meio da consciência política, porque é através dela que os membros da Unidade Escolar terão condições de refletir genericamente para poder romper com a particularidade e assim, coletivamente, conquistar e garantir o espaço de ação.

"Una transformación tal sólo puede tener lugar a través de masas de hombres en los cuales esté viva la exigencia de organizar de un modo individual su propia vida cotidiana, superando la particularidad."
(Heller, 1991:181).

Todavía, isto nao significa que a participação precede a consciência política, ou que esta preceda àquela; ambas se dão no movimento dialético, determinando-se mutuamente.

Conforme Demo, participação "(...)" é um processo no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo. Assim participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir." (1988:18).

E é justamente o "constante vir-a-ser", que entendemos que a ruptura da particularidade se realiza, ou seja é no dia-a-dia da escola que os seus membros devem romper a relação de poder onde um lado comanda e o outro executa.

É nosso entendimento que a participação coletiva na gestão da escola, seja pelas Instituições Auxiliares da Escola, seja por Comissões, se concretiza com os avanços e retrocessos próprios de um processo. No entanto, a consciência política deve estar presente nas ações e reflexões cotidianas dos membros que compõem a Unidade de Ensino, ficando claro a cada um que os meios de agir daqueles que estão preocupados com uma sociedade digna devem ser diferentes daqueles que colaboram com a sua manutenção.

Nesse sentido, a "Escola-Padrão", enquanto "Projeto", poderá ter muito para contribuir. Não podemos negar que um dos problemas enfrentados pela rede pública de ensino do Estado de São Paulo, entre outros, é o da qualidade de ensino; sem dúvida que a melhoria desta qualidade depende da existência de uma Escola capaz de gerenciar os seus próprios recursos. No entanto, é importante observarmos que, se de um lado, é verdadeiro afirmarmos que a melhoria do nível de ensino pode ser obtida através de uma maior autonomia da escola, por outro, devemos ter clareza do contexto no qual esta autonomia está se realizando.

2. Representações sobre a Participação e sobre o "Projeto Educacional Escola-Padrão"

O conjunto de questões formuladas para atender cada objetivo, conforme explicitado na introdução do trabalho, páginas 24-27, nos permite analisar as questões, de acordo com as Categorias e Escolas, contrapondo a teoria com a prática.

Nesta parte, dividiremos a apresentação nos três itens fundamentais para a gestão participativa nas "Escolas-Padrão": Planejamento, Plano Diretor e Gestão Participativa (Conselho de Escola, A.P.M. e Caixa de Custeio).

2.1. Planejamento

Teoricamente, a "Escola-Padrão" deve ser capaz de planejar sua atividade com autonomia para decidir sobre o que e como fazer.

Conforme documento elaborado pela Secretaria de Educação "Orientações para o processo de implantação do Projeto Escola-Padrão" (1992), planejar é criar uma linguagem comum e sistematizada de trabalho. É o instrumento que orienta as atividades a serem desenvolvidas no sistema de ensino. Para tanto, devemos ter o diagnóstico da realidade; a definição dos objetivos e metas a serem atingidos, bem como dos meios a serem utilizados; a decisão sobre a utilização dos meios para a consecução das metas e a análise dos problemas e resultados.

O planejamento deve ser caracterizado como um processo, constante de revisão, por aqueles que o elabora e o executa.

Indagamos para as Categorias Docente, Discente e Responsáveis pelos Alunos, se na prática a Escola-Padrão tem liberdade para decidir sobre o que e como fazer. 54% (cinquenta e quatro por cento) dos Coordenadores responderam que às vezes, justificando entre outras, que "A autonomia é limitada por causa da burocracia (...)", "(...) por ser um projeto novo, as pessoas não estão acostumadas a participar".

70% (setenta por cento) dos Coordenadores responderam que não há autonomia, porque a escola pertence a uma instituição com hierarquia, com legislação a cumprir. Já na Categoria Discente, 42% (quarenta e dois por cento) e Responsáveis pelos Alunos, 37% (trinta e sete por cento) não souberam responder se a Escola-Padrão tem autonomia administrativa e pedagógica.

Para as Categorias Docente, representada pelos professores e Funcionários, quando indagados se a escola padrão tem autonomia, porque os assuntos são decididos com a participação de todos, respectivamente, 47% (quarenta e sete por cento) e 39% (trinta e nove por cento) responderam que "não". 46% (quarenta e seis por cento) dos Professores e 41% (quarenta e um por cento) dos Funcionários responderam que a escola-padrão tem autonomia parcial como qualquer outra escola.

No cotidiano escolar, os recursos financeiros / pedagógicos - apontados pela maior parte dos entrevistados - constituem-se em obstáculos desfavoráveis a autonomia da escola no ato de planejar sobre o que e como fazer. A propósito, o Diretor da Escola D, refletiu bem a questão ao afirmar:

"(...) que autonomia! Você vai fazer reunião com toda a comunidade escolar (...) fazer um diagnóstico (...) criar uns projetos pedagógicos para resolver essa questão (...) logicamente vai precisar de

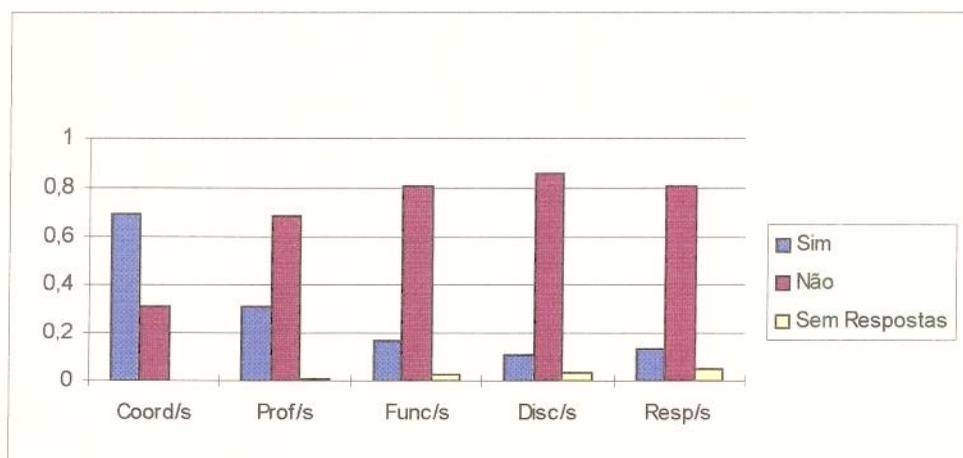
dinheiro (...) Você orça (...) só que esse dinheiro não vem. Que autonomia você tem?

Contudo, se, por um lado, a "Escola-Padrão" não tem autonomia de decisão porque não tem liberdade financeira, por outro lado, os recursos financeiros recebidos pela escola - mesmo que venham atrasados - não deveriam ter a participação dos membros da escola no que diz respeito à sua utilização?

No entanto, conforme Figura 22, os membros das escolas pesquisadas, na sua grande maioria, não participam do destino dos recursos, exceto a Categoria Docente, representada pelos Coordenadores.

Figura 22

Participação nas Verbas



Conforme demonstra a Figura 22, na Categoria Docente, representada pelos Coordenadores a participação é mais significativa. 70% (setenta por cento) dos Coordenadores, participam no destino das verbas. No entanto, esta participação se efetiva ao nível de informação. Segundo Bordenave (1992), este nível é o menor grau de participação. Vale citar o seguinte comentário feito pelo Coordenador da Escola C:

"(...) nas reuniões, a Diretora passa para gente o quanto chega de verba, pra onde esse dinheiro foi, pra que foi gasto, ela apresenta para gente o dinheiro que chegou, as despesas e é assim que a gente fica sabendo (...)".

Estes fatos nos revelam que o destino dos recursos financeiros ainda está centralizado, não existindo a participação dos membros da escola no planejamento do gasto destas verbas.

A afirmação é reforçada pelos dados colhidos na pesquisa: a maioria dos entrevistados colocou que a verba é controlada pelo tesoureiro e Direção, exceto nas Categorias Discente e Responsáveis pelos Alunos. Estes responderam não saber quem controla a verba.

Grande parte dos entrevistados nos informou que gostaria de participar do destino das verbas, o que contradiz com a afirmação da maioria da direção ao dizer que não há participação devido a "**falta de interesse**".

Ao serem indagados se os professores participam na elaboração do plano de ensino; se todos participam da elaboração do plano de ensino, exceto os responsáveis; se pais, funcionários, professores, alunos e direção participam na elaboração do plano de ensino, os Coordenadores deixaram as questões sem resposta, na seguinte proporção: 1a. questão: 80% (oitenta por cento); 2a. questão: 93% (noventa e três por cento) e 3a. questão: 100% (cem por cento). Já a Categoria Docente, representada pelos professores, 53% (cinquenta e três por cento) respondeu que os pais, funcionários, professores, alunos e direção participam na elaboração do plano de ensino.

A incoerência da afirmação dos Docentes é solucionada pelas Categorias Funcionários, 62% (sessenta e dois por cento), Discente, 53% (cinquenta e três por cento) e Responsáveis pelos Alunos, 52% (cinquenta e

dois por cento), ao responderem que não participam na elaboração do plano de ensino dos professores.

Esta informação obtida pelas Categorias Funcionários, Discente e Responsáveis pelos Alunos foi confirmada com a questão: Professores, divididos por série, área, turnos, elaboram o plano de ensino, uma vez que, 70% (setenta por cento) dos Coordenadores, 75% (setenta e cinco por cento) dos Professores e 56% (cinquenta e seis por cento) dos Funcionários responderam à questão afirmativamente.

Os dados nos levam a inferir que com relação ao planejamento do professor, a participação praticamente inexistente. A propósito, o Professor Escola B teceu o seguinte comentário:

"(...) na minha área existem mais dois professores, mas esse ano, eu fiz praticamente o meu planejamento sozinha, (...) as outras professoras não tiveram como me ajudar, porque a carga horária delas maior é em matemática (...)"

Acrescentado pelo Professor Escola C:

"(...) com professor I e Coordenadores. Dividimos o plano em temas geradores (...)"

Com relação às Propostas Curriculares da CENP⁽³⁰⁾, 85% (oitenta e cinco por cento) dos Coordenadores e 64% (sessenta e quatro por cento) dos Professores responderam que o plano de ensino é fundamentado totalmente na proposta da CENP. A este respeito:

(30) As Propostas Curriculares da CENP - Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas - são resultados de debates, sugestões de professores e especialistas de diferentes regiões do Estado de São Paulo. Constituem-se em subsídios para reflexão e organização do trabalho do professor. Estes subsídios passaram a ser distribuídos na Rede Estadual de Ensino do Estado de São Paulo a partir do ano letivo de 1989, porém sem exigência que os professores os utilizassem no seu planejamento. Com a implantação do "Projeto Educacional Escola-Padrão", as propostas curriculares da CENP passaram a subsidiar o planejamento das Escolas transformadas em "Padrão". (Dados obtidos na Delegacia de Ensino Pesquisada).

"(...) tem os livrinhos da CENP para serem seguidos(...) com certeza, o 1o. ano (de funcionamento do projeto) foi só cópia do livrinho (...) (Professor Escola A).

"(...) nós fazemos o plano baseado nas propostas curriculares que a CENP manda (...) por área (...)" (Professor Escola D).

A Categoria Funcionários, 73% (setenta e três por cento), negou a afirmação da Categoria Docente, ao colocar que o plano de ensino não é fundamentado totalmente na proposta da CENP, pois os "professores, na prática, fazem uma coisa e no papel, outra". Entendemos esta contraposição, a partir da fragmentação do trabalho docente. O professor cumpre com a exigência que lhe é solicitada: entregar no início do ano letivo o Plano de Ensino para o Diretor, não o vinculando com o seu trabalho pedagógico, no dia-a-dia, em sala de aula.

Referente às instituições auxiliares da escola, estas deveriam acompanhar, aprovar e avaliar as questões pertinentes à "Escola-Padrão". No entanto, pelos dados coletados, exceto nas Categorias Docente e Funcionários, as demais não souberam responder questões que dizem respeito às atribuições destas instituições, tais como: escolha do coordenador, do professor, do tesoureiro. A propósito, seguem alguns depoimentos:

"(...) tem reuniões (...) a diretora fala pra gente que fulano foi escolhido (...) sei lá (...) a gente vota". (Responsável Escola C).

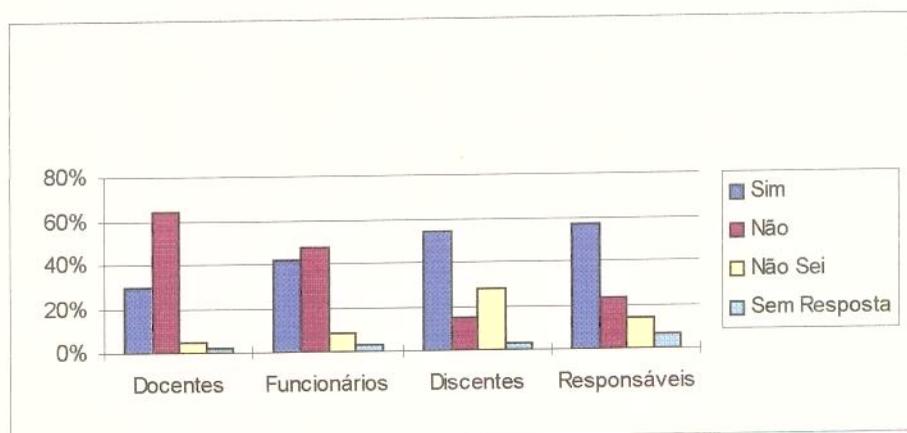
"Ah! eu levanto a mão para votar, mas (...) não consigo entender direito." (Aluno Escola D).

"(...) eu faço parte do Conselho de Escola e da A.P.M. (...), eu sei que muitas coisas a gente nem sempre está informado, depende, se você tem uma amizade dentro da escola, se não (...) você só vota, né!" (Responsável Escola B).

Questionados sobre a possibilidade da Direção, Professores, Funcionários e Coordenadores serem eleitos pelos Responsáveis e Alunos, obtemos clareza do centralismo que permeia a escola. Conforme demonstra Figura 23, as Categorias Docente e Funcionários são contrárias à eleição. Isto não ocorre com a Categoria Discente e Responsáveis pelos alunos que são favoráveis à eleição.

Figura 23

Eleição para Direção,
Professores, Funcionários e Coordenadores



O cooperativismo existente na Escola é reforçado pelas Categorias Docente, 85% (oitenta e cinco por cento) dos Coordenadores e 43% (quarenta e três por cento) dos Professores e Funcionários, 56% (cinquenta e seis por cento), ao afirmarem que o A.D.E./Vice deve ser indicação do Diretor de Escola.

No entanto, relacionado ao tesoureiro (função exercida pelo Assistente Administrativo), 100% (cem por cento) dos Coordenadores, 72% (setenta e dois por cento) dos Professores e 84% (oitenta e quatro por cento) dos Funcionários afirmaram que este tem que ser escolhido entre os membros que compõem o Conselho de Escola e A.P.M..

Com relação à Jornada de Trabalho Docente, os professores II e III que atuarem em "Escola-Padrão", poderão fazer a opção, de acordo com o Decreto no. 34.036 de 22 de outubro de 1991 que dispõe sobre Jornada de Trabalho Docente do Pessoal do Quadro do Magistério, na seguinte conformidade:

- "I - Jornada Integral de Trabalho Docente: 40(quarenta) horas, sendo 26 (vinte e seis) horas-aula e 14 (quatorze) horas-atividade, assim distribuídas no período diurno:
 - a) 26 (vinte e seis) horas-aula em sala de aula;
 - b) 6 (seis) horas em atividades pedagógicas na escola;
 - c) 8 (oito) horas-atividade em local de livre escolha.

- II - Jornada Completa de Trabalho Docente: 30(trinta) horas, sendo 20 (vinte) horas em sala de aula e 10 (dez) horas-atividade, assim distribuídas no período noturno:
 - a) 20 (vinte) horas-aula em sala de aula;
 - b) 4 (quatro) horas em atividades pedagógicas na escola;
 - c) 6 (seis) horas-atividade em local de livre escolha dos docentes". (Incisos do Artigo 1o. do referido Decreto)

Os professores I, que atuarem da 1a. à 4a. série do Ensino Fundamental em "Escola-Padrão", poderão optar pela jornada semanal, na seguinte conformidade, de acordo com o Decreto no. 36.445 de 11 de janeiro de 1993 que altera o artigo 2o. do Decreto no. 34.036/91:

- "I - 44 (quarenta e quatro) horas, sendo 40 (quarenta) horas referentes à Jornada Integral de Trabalho Docente, e mais 4(quatro) horas de carga suplementar, assim distribuídas:
 - a) 30 (trinta) horas-aula em sala de aula;
 - b) 5 (cinco) horas em atividades pedagógicas na escola;

- c) 9 (nove) horas-atividade em local de livre escolha do docente ou;
- II - 40 (quarenta) horas referentes à Jornada Integral de Trabalho Docente, distribuídas na seguinte conformidade:
- a) 26 (vinte e seis) horas-aula em sala de aula;
 - b) 6 (seis) horas em atividades pedagógicas na escola;
 - c) 8 (oito) horas-atividade em local de livre escolha do docente". (Incisos do referido Decreto).

Além da Jornada Semanal diferenciada para os docentes que atuarem em "Escola-Padrão", os professores que optarem pelo R.D.P.E. - Regime de Dedicção Plena e Exclusiva, terão acrescidos 30% (trinta por cento) nos seus vencimentos.

A Jornada de Trabalho e o R.D.P.E. são medidas adotadas com a implantação do projeto a fim de contribuir com a autonomia pedagógica e administrativa da "Escola-Padrão".

A plena utilização do horário do trabalho pedagógico (H.T.P.) poderia permitir a construção do trabalho coletivo na escola, a realização de uma proposta global. No entanto, pelos dados que obtemos, com relação ao H.T.P., os professores ainda não perceberam este "espaço".

Na Categoria Docente, representada pelos Coordenadores e Professores, respectivamente, 54% (cinquenta e quatro por cento) e 46% (quarenta e seis por cento) responderam que o H.T.P. funciona com interesse parcial dos professores. A afirmação é reforçada pela Categoria Funcionários, com 45% (quarenta e cinco por cento) dos respondentes. Conforme afirmação do Diretor Escola D:

"H.T.P.? H.T.P. é H.T.Papo, hora de lazer, apenas há o cumprimento do horário."

Indagamos para as Categorias Docente e Funcionários a respeito da afirmação do Diretor Escola D. Na Categoria Docente, representada pelos Coordenadores, 100% (cem por cento) dos respondentes não assinalaram nenhuma das alternativas propostas: "sim", "não" ou "não sei"; 84% (oitenta e quatro por cento), nesta Categoria, representada pelos Professores e 76% (setenta e seis por cento) dos Funcionários optaram pela alternativa "sim".

Com relação ao R.D.P.E., os docentes não o consideram um incentivo salarial, embora afirmem que **"ajuda um pouco"**.

A maioria dos Docentes respondeu que o R.D.P.E. não é incentivo salarial, engana docentes. A propósito, o Professor Escola C teceu o seguinte comentário:

"(...) A coisa (referindo-se ao salário dos professores) está tão feia que qualquer migalha a mais atrai o povo (professores), mas não é assim que vai resolver isso! (a situação salarial dos professores);

E acrescentou:

" (...) mas o povo (professores) está correndo para as Escolas- Padrão."

Pelos dados coletados, a impressão que nos causa é que os docentes, embora afirmem que o R.D.P.E. não seja incentivo salarial, procuram as "Escolas- Padrão" mais pelas suas vantagens - acréscimo de 30% (trinta por cento) no salário e redução de jornada de trabalho em sala-de-aula - e menos pela afinidade com a proposta do projeto.

Contraopondo-se à opinião dos professores com relação ao R.D.P.E., 45% (quarenta e cinco por cento) dos Funcionários afirmaram que o mesmo é incentivo salarial e não é imposição autoritária. A este respeito o Funcionário da Escola B comentou:

"Quem dera se nós tivéssemos pelo menos isto (acréscimo de 30% (trinta por cento) no salário) (...) nem isto nós temos (...)"

A partir dos dados relatados, podemos inferir que, na prática, a participação dos membros das "Escolas-Padrão" no que concerne ao ato de planejar, é ainda inexpressiva.

2.2. Plano Diretor

O Plano Diretor deve ser um documento de referência para o trabalho da equipe escolar, podendo ser alterado a partir do surgimento de novos fatos ou de novas visões sobre os problemas diagnosticados. Deve constituir-se num canal de comunicação entre a escola e as várias instâncias da Secretaria de Educação e ser utilizado como fonte básica de informações para o planejamento. (Orientações para o processo de implantação do Projeto Escola-Padrão, 1992).

Deve ser o resultado do trabalho coletivo e organizado por todos os professores e, tanto quanto possível, dos alunos, funcionários administrativos e pais, representados pelo Conselho de Escola.

São duas as diretrizes fixadas pela Secretaria da Educação para a elaboração do Plano Diretor:

1a.) Diretrizes quanto a resultados a serem alcançados com o Plano Diretor, voltadas para a melhoria da Qualidade de Ensino⁽³¹⁾, bem como melhorar o nível de utilização dos recursos disponíveis, sejam humano, físico-materiais ou financeiros.

(31) "No contexto, entendida enquanto resultante de um processo de ensino-aprendizagem que responda às necessidades de aprendizagem socialmente definidas e que seja realizado dentro de padrões adequados à atividade educacional." (Plano Diretor das Escolas-Padrão - Guia para Elaboração, março, 1992:6).

2a.) Diretrizes quanto ao processo de elaboração do Plano Diretor, com ênfase na autonomia da escola. É fundamental a participação ativa de pais, professores, alunos, funcionários, direção, contribuindo e avaliando o processo de transformação praticado. (Plano Diretor das Escolas Padrão - Guia para Elaboração, Março/1992).

O Plano Diretor, neste novo enfoque, voltado para as "Escolas- Padrão", substitui e redireciona o Plano Escolar. De acordo com o Regimento Comum das Escolas Estaduais de Primeiro Grau, Título VI, artigo 92 " O Plano Escolar deve programar o processo de escolarização, devendo ser elaborado pelo pessoal técnico, administrativo e docente da escola.

Referente ao Plano Diretor, segundo documento elaborado pelo Núcleo de Gestão Estratégico - Versão Preliminar - "Notas sobre o Plano Diretor e o Contrato de Gestão", dar-se-á maior ênfase à autonomia da escola e à importância de planejamento como processo coletivo, evolutivo e permanente de reflexão.

O artigo 93, do referido regimento, nos diz que a coordenação do Plano Escolar é de competência do Diretor de Escola, assessorado pelo Coordenador Pedagógico. Para o Plano Diretor, a partir do documento citado, mantem-se a coordenação do Diretor de Escola, com uma participação mais efetiva das comunidades internas e externas.

O artigo 94 nos coloca que o Plano Escolar deverá conter no mínimo o diagnóstico da realidade da escola, com o fim de descrever, avaliar e explicar sua situação quanto às características da comunidade e da clientela escolar, os recursos materiais, humanos e institucionais disponíveis, e quanto ao seu desempenho; os objetivos e metas da Instituição Escolar; a definição da organização geral da escola quanto o agrupamento de alunos, quadros distributivos das matérias por séries, carga horária, normas para avaliação, recuperação e promoção e calendário

escolar e programação referente à atividades curriculares e atividades de apoio técnico, apoio administrativo, assistência aos escolares e das instituições auxiliares da escola.

De acordo com o documento elaborado pelo Núcleo de Gestão Estratégica, o diagnóstico da realidade da escola bem como os objetivos e metas devem corresponder a verdadeiros desafios que orientem a Escola para a busca da superação de suas dificuldades e também para a satisfação das expectativas da comunidade.

Neste sentido, o Plano Diretor, teoricamente, representa um avanço para o processo educacional, demonstrando uma possibilidade concreta para a democratização do ensino, na medida em que, na sua elaboração, envolve Direção, Funcionários, Alunos e Pais, estimulando-os a adotarem atitudes autônomas, conscientes e responsáveis.

São componentes do Plano Diretor, segundo o documento elaborado pela Secretaria de Educação - "Encontro de Orientação Técnica para Implantação das Escola-Padrão" (1992) :

a) Diagnóstico:

Deve refletir a realidade da Escola. Por meio do diagnóstico a escola obtém dados descritivos e analíticos dos principais problemas centrados em torno da qualidade do ensino.

Embora os temas do diagnóstico devam ser escolhidos pela escola, não deverão ser excluídos para discussão itens como: O Aluno e o Contexto da Escola, Qualidade do Processo de Ensino-Aprendizagem, Participação de Comunidade, Recursos Humanos e Recursos Físicos, Materiais e Financeiros. (Plano Diretor das Escolas Padrão - Guia para Elaboração, 1992).

b) O Projeto Educacional:

A partir do diagnóstico, a escola deve traçar o seu projeto

educacional. Compõe-se de proposta curricular e de projetos nos quais serão apresentadas as necessidades de recursos adicionais.

Ao elaborar a proposta educacional a Escola não pode excluir os seguintes questionamentos, segundo o Plano Diretor das Escolas-Padrão - Guia para Elaboração (1992:14):

- "como os objetivos educacionais essenciais estabelecidos pela Secretaria de Educação serão implementados pela Escola, considerando-se as necessidades de aprendizagem e formação dos alunos com quais a Escola atua;

- como os diferentes conteúdos disciplinares, projetos, atividades extra-curriculares, atitudes do corpo de pessoal da Escola, etc., se integrarão para fortalecer o conjunto do processo educativo;

- como melhorar a mobilização e o uso dos recursos disponíveis;

- como elevar a qualificação dos recursos humanos já alocados na Escola através da capacitação em serviço, pelo uso eficiente das HTPs e de outros meios;

- como ocupar as HTPs e as horas destinadas à coordenação pedagógica (os 5%) numa efetiva articulação e organização do trabalho educacional;

- como garantir aos alunos, com dificuldades para acompanhar o curso, condições de recuperação contínua;

- como potencializar a avaliação do rendimento do aluno enquanto instrumento diagnóstico formativo e dinamizados do processo escolar."

c) Organização da Escola:

Aborda a questão do Calendário, Organograma, Quadro Escolar, Grade Curricular, Modalidade de Curso, Forma de Coordenação das atividades pedagógicas e demonstrativo de uso do H.T.P e crédito de 5%.

d) Consolidação de Metas e Recursos:

Tem como objetivo facilitar a visão integrada de fontes e aplicações de recursos, a comunicação interna e extena, com os órgãos correspondentes da Secretaria e fornecer as bases para o compromisso de gestão.

Portanto, a perspectiva com relação ao Plano Diretor, não é de um mero atendimento burocrático e sim, aquela que tome os membros da escola como sujeitos históricos, construindo numa aprendizagem contínua as diretrizes para a Unidade de Ensino.

A seguir, obtemos, a partir do Quadro 5 - Características do Plano Diretor e Plano Escolar - o resumo das principais divergências entre Plano Diretor e Plano Escolar.

Quadro 5

Características do Plano Diretor e Plano Escolar

Plano Escolar	Plano Diretor
Elaboração	
<ul style="list-style-type: none"> . Pessoal Técnico administrativo e docentes; 	<ul style="list-style-type: none"> . Comunidade interna e externa (A.P.M. e C.E. mais atuante);
Coordenação	
<ul style="list-style-type: none"> . Diretor de Escola com assessoria do Coordenador Pedagógico; 	<ul style="list-style-type: none"> . Diretor de Escola com a participação mais efetiva da comunidade interna e externa;
Conteúdo	
<ul style="list-style-type: none"> . diagnóstico da realidade . objetivos e metas da Unidade de Ensino; . definição do calendário, currículo, avaliação; . programação de atividades curriculares e de apoio; 	<ul style="list-style-type: none"> . diagnóstico da realidade; . objetivos e metas da Unidade de Ensino; . definição do calendário, currículo, avaliação; . programação de atividades curriculares e de apoio; . direcionado para satisfação das necessidades da comunidade;

Pelo exposto, o Plano Diretor representa a programação anual da escola em função de uma reflexão crítica e constante, envolvendo Direção, Professores, Funcionários, Alunos e Responsáveis. Sendo assim, o Plano Diretor, mais que um documento a ser elaborado - porque solicitado pela Secretaria da Educação - poderá ser um canal entre a Escola e a Comunidade, no qual, coletivamente, todos os membros da escola tomem as decisões pertinentes à Unidade Escolar, visando concretamente uma Escola Pública comprometida com a educação das classes populares.

A partir dos dados coletados, percebemos uma grande dificuldade em colocar em prática o proposto teoricamente para o Plano Diretor. 46% (quarenta e seis por cento) dos Docentes, representados pelos Professores,

afirmaram que o Plano Diretor é feito uma parte em grupo e outra individual entre coordenadores, direção e professores, ocasionando contradição. A propósito:

"(...) o diretor faz (o Plano Diretor) e o professor sempre faz o planejamento e eles encaixam o planejamento no plano diretor." (Professor Escola A).

"Conheço pouco sobre o Plano Diretor, (...) participamos uma parte, na minha disciplina, na minha metodologia, na minha área, nós participamos nessa parte (...)" (Professor Escola B).

Estes dados são reforçados pela Categoria Docente, representada pelos Coordenadores, ao responderem, 62% (sessenta e dois por cento), que não há tempo suficiente para a elaboração do plano diretor. De acordo com os dizeres do Professor Escola C:

"(...) o Plano Diretor, ele não é uma coisa clara (...) fica muita coisa no ar (...) é bem rapidinho e sem muito planejamento."

Acrescentado pelo Professor Escola D:

"O Plano Diretor é o seguinte: é muito bonito no papel (...)"

Neste sentido, o Plano Diretor, na prática, não difere do Plano Escolar. A propósito, afirmaram os diretores:

"(...) o plano escolar e o plano diretor, se você considerar a autonomia da escola, eles deveriam ter grandes diferenças (...) mas no fundo é a mesma coisa, (...) a escola tem liberdade de saber o que e como fazer, mas na prática acaba não funcionando por causa do custo." (Diretor Escola D).

"A orientação que tem é que a gente pode chamar de ideal é que todos os elementos participem da montagem do Plano Diretor, mas, na prática, a gente monta o Plano Diretor, via de regra, ouvindo o professor naquilo que ele entende ser ideal (...) a gente vai adaptando esse

anseio dele às possibilidades que a Escola tem (...) a gente envolve todos os professores, pelo menos no campo das idéias, e os pais, é (...) se torna muito difícil a participação deles (...), mas a gente toma como parâmetro a realidade dos pais para alimentar o Plano Diretor." (Diretor Escola B).

"Nós vamos ter que entregar (o Plano Diretor), já esta na Resolução que é até 10. de março (...) quando começam as aulas? No fim de fevereiro? Vamos ter tempo de ter professores suficientes? (...) condições de reunir pais e alunos? (Diretor Escola A).

Embora a Categoria Docente, representada pelos Coordenadores, 85% (oitenta e cinco por cento) e Professores, 71% (setenta e um por cento), tenha afirmado que há o convite para que todos os membros da escola participem na elaboração do plano diretor, os Responsáveis e os Discentes, em sua maioria, nunca ouviram falar em Plano Diretor e quanto aos funcionários, segundo estes, sua participação se restringe na datilografia do mesmo. A propósito:

" (...) trabalho, é só trabalho, (...) quando ele (Diretor) chega com aquele monte de papel (...) pra gente bater tudo pra ontem, e ainda a gente tem que decifrar as letras (...)" (Funcionário Escola B).

" (...) não participo, a diretora faz sozinha (...) os rascunhos (...) o oficial de escola digita tudo (...)" (Funcionário Escola D).

"Eu já ouvi falar (Plano Diretor), mas explicar já não consigo (...) ouvi falar numa reunião de Conselho de Escola, (...) estava tão pouco interessante que para falar a verdade eu nem sei." (Responsável Escola B).

"Não sei o que é o Plano Diretor, não!" (Responsável Escola A).

"Já ouvi falar, na reunião, acho que foi na reunião da A.P.M., não sei, mas não sei o que é, não." (Responsável Escola C).

"Não sei o que é." (Aluão Escola D).

Dos Funcionários 56% (cinquenta e seis por cento), confirmam a resposta dos Responsáveis e dos Discentes ao afirmaram que os membros da escola não são convidados para participar na elaboração do Plano Diretor.

Ao serem indagados se o Plano Diretor é importante, porque são as decisões dos membros da escola a respeito dos objetivos da escola, a Categoria Docente, 93% (noventa e três por cento) dos Coordenadores e 79% (setenta e nove por cento) dos Professores, respondeu que "sim"; se o Plano Diretor para ser eficiente deveria ter a participação de todos e antecedência, 70% (setenta por cento) dos Coordenadores, 76% (setenta e seis por cento) dos Professores e 75% (setenta e cinco por cento) dos Funcionários responderam que "sim". No entanto, 86% (oitenta e seis por cento) na Categoria Discente e 82% (oitenta e dois por cento) na categoria Responsáveis pelos Alunos, responderam que não participam na elaboração do Plano Diretor.

Dentro deste processo, outro aspecto a ser considerado no Plano Diretor é a questão das verbas. A partir das afirmações dos membros das escolas, a divergência entre Plano Diretor e Plano Escolar reside na hipótese que a partir do Plano Diretor as verbas serão enviadas às Unidades de Ensino pela Secretaria de Educação. Desse modo, alguns Diretores nos colocaram que **"quanto melhor elaborado maior a possibilidade da escola ganhar as verbas"**. A propósito, alguns membros, comparando as escolas, teceram os seguintes comentários:

"A minha escola não fez (...) um plano todo fantasiado (...) um plano de gabinete, foi discriminada, (...) a minha escola é bem maior e ganhou menos (verba) (...)" (Coordenador Escola C).

"(...) super mal avaliado (o Plano Diretor), porque se tiver tudo bonitinho, encadernadinho, (...) conheci escolas ótimas, que a gente sabe que são escolas boas e que não tiveram uma boa nota (...)." (Professor Escola A).

"Olha, eu acho o Plano Diretor, um pouco fora da realidade, porque tem escolas que fazem o Plano Diretor, mas não são os docentes que fazem (...) fazem muito sofisticados (...) enganador (...) não cumprem (...)" (Vice-Diretor Escola B).

"(...) critério da competição (...) olha você faz o melhor (Supervisor para Diretor) se não sua escola vai perder o recurso (...) falaram (...) fizeram a classificação (...)" (Diretor Escola D).

A partir dos dados colhidos, percebemos que o Plano Diretor é um documento elaborado pela Direção da Unidade de Ensino, com a participação restrita dos professores que, apenas enxertam no Plano, o Plano de Ensino; além disso, o Plano Diretor é elaborado a fim de atender a uma solicitação burocrática dos órgãos superiores.

A Categoria Docente foi concorde na afirmação que há uma avaliação do ano anterior para se poder traçar os objetivos que nortearão o Plano Diretor; que acontece, sempre, a reflexão crítica e constante da escola por todos os seus membros; já os Funcionários, 50% (cinquenta por cento), contrapuseram com estas afirmações.

A participação dos Coordenadores e Professores, mesmo restrita, em grande parte, cria neles uma falsa idéia de participação. Isto não acontece com os Funcionários, pois, embora sejam membros internos da escola, geralmente, não são requisitados para participar nas decisões inerentes à Escola.

2.3. Gestão Participativa

A reorganização e renovação da escola pública relacionam-se diretamente com a participação da comunidade. Daí, a necessidade do fortalecimento do Conselho de Escola, já que é o "instrumento" onde as decisões sobre a condução do trabalho escolar são tomadas conjuntamente. (Orientações para o processo de implantação do Projeto Escola-Padrão, 1992).

A seguir comentaremos, brevemente, o aspecto legal das instituições auxiliares da escola, privilegiadas, no estudo.

2.3.1 Conselho de Escola

Conforme o Artigo 95 da Lei Complementar 444 de 27 de dezembro de 1985, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista, o Conselho de Escola, de natureza deliberativa, eleito anualmente durante o primeiro mês letivo, presidido pelo Diretor de Escola, terá um total mínimo de 20 (vinte) e máximo de 40 (quarenta) componentes, fixado sempre proporcionalmente ao número de classes do estabelecimento de ensino.

Os seus membros deverão ser escolhidos entre os seus pares, mediante processo eletivo.

São atribuições do Conselho de Escola:

"I - Deliberar sobre:

- a) diretrizes e metas da unidade escolar;
- b) alternativas de solução para os problemas de natureza administrativa e pedagógica;
- c) projetos de atendimento psico-pedagógicos e material ao aluno;

- d) programas especiais visando à integração escola-família-comunidade;
 - e) criação e regulamentação das instituições auxiliares da escola;
 - f) prioridades para aplicação de recursos da Escola e das instituições auxiliares;
 - g) a indicação, a ser feita pelo respectivo Diretor de Escola, do Assistente de Diretor de Escola, quando este for oriundo de outra unidade escolar;
 - h) as penalidades disciplinares a que estiverem sujeitos os funcionários, servidores e alunos da unidade escolar;
- II - Elaborar o calendário e o regimento escolar, observadas as normas do Conselho Estadual de Educação e a legislação pertinente;
- III- Appreciar os relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho em face das diretrizes e metas estabelecidas".
(parágrafo 5o. da referida Lei Complementar).

De acordo com Documento elaborado pela Fundação para o Desenvolvimento Escolar - FDE - "Conselho de Escola, APM e Grêmio" (s/data), os principais pontos a serem considerados como proposta de renovação do Conselho de Escola são:

- "- natureza deliberativa e consultiva;
- mandato de 2 anos (eleição no 2o. semestre);
- sem número máximo ou mínimo de membros, o Conselho deverá ter o tamanho da escola;
- 50% dos membros: Diretor e Vice-Diretor, Integrantes do Núcleo de Apoio Técnico - Administrativo, representantes de docentes, conforme as séries e cursos da escola, até 3 representantes de funcionários;

- 40% dos membros: representantes de pais de alunos (garantir, na escolha, a representação da APM);
- 10% dos membros: representantes de alunos (garantir a representação do Grêmio Estudantil);
- deliberar sobre as diretrizes e metas da unidade escolar e seu acompanhamento; soluções alternativas para os problemas de natureza administrativa e pedagógica; projetos de atendimento psicopedagógico e material aos alunos; programas especiais que visem à integração escola-família-comunidade e aplicação dos recursos da escola;
- definir diretrizes e elaborar o projeto pedagógico da escola;
- aprovar e enviar à apreciação do órgão competente da Secretaria da Educação projetos pedagógicos inovadores;
- elaborar o Calendário e o Regimento Escolar;
- apreciar os relatórios semestrais da escola, analisando seu desempenho em face das diretrizes e metas estabelecidas;
- convocar a Assembléia da Escola, da qual fazem parte todos os funcionários, professores, pais e alunos, para manifestar-se sobre os relatórios das atividades desenvolvidas e sobre as programações futuras. A Assembléia deverá reunir-se, no mínimo, a cada final de semestre".

Desta forma, o Conselho de Escola torna-se uma instituição auxiliar da escola fundamental, na medida em que, por meio deste canal, será canalizado a participação dos membros da Unidade Escolar em direção à construção da Escola Pública digna e democrática, na busca da melhoria do ensino. Por intermédio do Conselho de Escola, pode ocorrer a eliminação do autoritarismo centralizado, da diferença entre os que dirigem e os que são dirigidos.

2.3.2 APM - Associação de Pais e Mestres

O atual Estatuto-Padrão da APM, estabelecido pelo Decreto no. 12.983, de 15/12/78, regulamentado pela Resolução S.E. 25, de 14/03/79, tem por finalidade (artigo 2o. do Estatuto da A.P.M.): "Colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração Família-Comunidade."

Enquanto instituição auxiliar da escola, a A.P.M., conforme artigo 8o., parágrafo único, do atual Estatuto-Padrão, deve priorizar a assistência ao escolar na aplicação de recursos, mobilizando "os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam:

- a) a melhoria do ensino;
- b) o desenvolvimento de atividades de assistência ao escolar, nas áreas sócio-econômica e de saúde;" (artigo 4o., inciso III do referido Estatuto-Padrão).

De acordo com o atual Estatuto-Padrão, a A.P.M. será administrada pelos seguintes órgãos:

- 1) Assembléia Geral (totalidade de associados)-Presidência:
diretor de escola;
- 2) Conselho Deliberativo:
 - a) Presidente Nato: diretor de escola;
 - b) 30% de professores;
 - c) 40% de pais de alunos;
 - d) 20% de alunos maiores de 18 anos;
10% de sócios admitidos;
(total 11 membros)

3) Diretoria Executiva:

- a) Diretor Executivo;
- b) Vice-Diretor Executivo;
- c) Secretário;
- d) Diretor Financeiro (pai);
- e) Diretor Cultural;
- f) Diretor de Esportes;
- g) Diretor Social;
- h) Diretor de Patrimônio;

4) Conselho Fiscal: 2 pais, 1 docente ou representante administrativo.

Segundo o documento elaborado pela FDE, "Conselho de Escola, APM e Grêmio" (sem data) à Secretaria da Educação caberá estabelecer novas diretrizes com o objetivo de aperfeiçoar o funcionamento das APMs. Dentre delas:

- "- representação da APM junto ao Conselho de Escola;
- diminuição do número de diretorias;
- eleição direta para a diretoria executiva da Entidade;
- mandato de dois anos para a diretoria e os conselhos;
- pais não funcionários da escola devem ter maioria de representantes na diretoria executiva e no conselho fiscal;
- participação de sócios honorários no conselho deliberativo;
- adoção de comissões auxiliares".

Ainda, conforme o documento, a dinamização e o fortalecimento das instituições auxiliares da escola nos revelarão a necessidade de novos e mais amplos espaços de participação da comunidade.

2.3.3. Caixa de Custeio

Criada a partir do Decreto no. 36.836, de 1o. de junho de 1993, que regulamenta a Lei Complementar no. 708, de 08 de janeiro de 1993, o qual autoriza o Poder Executivo a instituir Caixas de Custeio Escolar.

Caracterizadas como instituições auxiliares das escolas, os objetivos do serviço de Caixa de Custeio são assegurar condições para "a gestão dos recursos financeiros destinados ao apoio das atividades desenvolvidas pela escola a que estiverem ligadas, cabendo-lhe especificamente:

- I - o fornecimento de mobiliário, equipamentos, livros para acervo da biblioteca e materiais em geral e demais recursos físicos;
- II - a manutenção do prédio, das instalações e do equipamento da escola;
- III - o provimento de gêneros necessários ao preparo da merenda escolar;
- IV - a contratação de serviços de terceiros". (artigo 3o. do referido Decreto).

O serviço de Caixa de Custeio Escolar será administrado pelos seguintes órgãos: Conselho Deliberativo (constituído pelos membros componentes do Conselho de Escola), Diretoria Executiva (composta por um Diretor Gerente e um Diretor Tesoureiro, função exercida respectivamente pelo Diretor de Escola e pelo Assistente Administrativo e Conselho Fiscal (composto por 2 (dois) representantes dos pais de alunos, eleitos pela Comunidade Escolar).

De acordo com o Artigo 9o. do Decreto 36.836/93, cabe ao Conselho Deliberativo:

- "I - promover a eleição do Conselho Fiscal;
- II - aprovar, anualmente, com base nas diretrizes fornecidas pelo órgão central da Secretaria da Educação, o Plano de Aplicação de Recursos para execução no exercício seguinte;
- III- acompanhar e supervisionar o desenvolvimento do Plano de Aplicação dos Recursos financeiros da Caixa de Custeio Escolar;
- IV - autorizar a admissão e dispensa de pessoal;
- V - reunir-se ordinariamente pelo menos 1 (uma) vez por mês e, extraordinariamente, sempre que convocado, a critério da direção da Escola ou de mais da metade de seus membros;
- VI - aprovar os balancetes mensais e o balanço anual da Caixa de Custeio Escolar".

Segundo o Artigo 11, do referido Decreto, compete ao Diretor Gerente;

- "I - representar a Caixa de Custeio Escolar ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
- II - apresentar ao Conselho Deliberativo para apreciação e deliberação:
 - a) relatório mensal das atividades da Diretoria Executiva;
 - b) balancetes mensais e balanço anual da Caixa de custeio Escolar;

III- admitir ou dispensar pessoal de seu quadro, atendendo as decisões do Conselho Deliberativo, obedecido o disposto no artigo 9o.da Lei Complementar nº.708, de 8 de janeiro de 1993;

IV - celebrar contratos e convênios;

V - movimentar e subscrever com o Diretor Tesoureiro os cheques das contas bancárias da Caixa de Custeio Escolar".

Artigo 12 - Compete ao Diretor Tesoureiro:

"I - subscrever com o Diretor Gerente os cheques das contas bancárias da Caixa de Custeio Escolar;

II - processar todos os serviços necessários ao funcionamento da Caixa de Custeio Escolar, inclusive, elaborando a escrituração contábil;

III- apresentar ao Diretor Gerente e demais órgãos da Caixa de Custeio Escolar os balancetes mensais e o balanço anual, acompanhados dos documentos comprobatórios de receita e despesa;

IV - promover as licitações em conformidade com regulamento-padrão aprovado pelo Secretário da Educação;

V - arquivar as notas fiscais, recibos e documentos relativos aos valores recebidos e pagos pela Caixa de Custeio Escolar, apresentados para elaboração da escrita contábil".

Conforme Artigo 14, do Decreto em estudo, é competência do Conselho Fiscal:

"I- verificar os balancetes mensais e o balanço anual apresentados pela Diretoria Executiva, emitindo o parecer por escrito;

II- examinar, a qualquer tempo, os livros e documentos da Caixa de Custeio Escolar;

III- solicitar, se necessário, a contratação de serviços de auditoria".

Os meios e recursos para atender aos objetivos da Caixa de Custeio Escolar serão obtidos mediante:

"I - subvenção do Estado;

II - doações, legados, auxílios e contribuições advindos de pessoas de direito público ou privado;

III- convênios celebrados com entidades públicas;

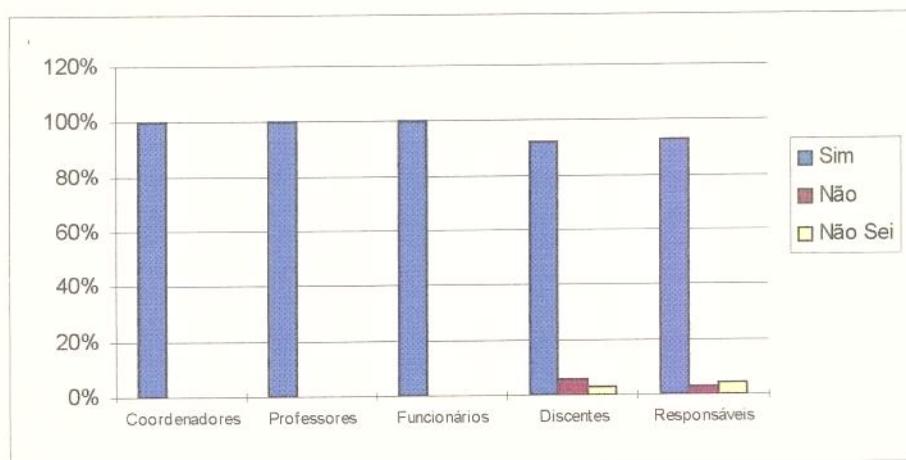
IV - rendas de seus bens patrimoniais e outras, de natureza eventual". (Artigo 7o. do referido Decreto).

Na abordagem político-educacional definida pela Secretaria de Estado da Educação, a participação dos membros da escola, como já foi colocado, é fator decisivo na reorganização e renovação da Escola Pública.

De acordo com a Figura 24, os membros das escolas pesquisadas, também, entendem que a participação na escola é importante.

Figura 24

Importância da participação



Neste sentido, consideramos importante apontar o significado de participação para os membros da escola.

A partir das entrevistas abertas, verificamos que para os membros das escolas pesquisadas, participar da gestão da escola, significa não esperar decisões prontas para serem seguidas. É compreender a importância de inteirar-se com os assuntos da escola a fim de decidir, com os demais membros, os assuntos que, muitas vezes, não há clareza do que seja. A propósito, teceram os seguintes comentários:

"(...) é fazer parte, tomar parte, não é concordar com tudo e abaixar a cabeça só porque você não entende (...)" (Professor Escola D).

"(...) é crescer em conjunto, independente de hierarquia." (Assistente Escola A).

"É participar de tudo na escola, sem medo" (Responsável Escola C).

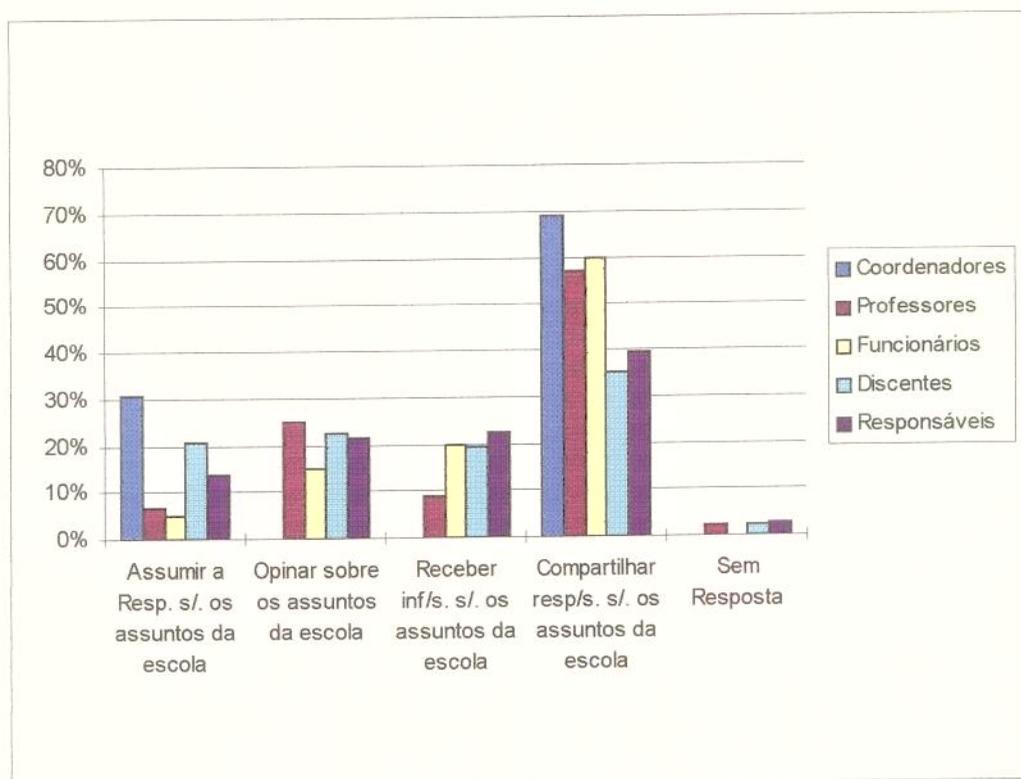
"É participar de tudo, é saber de tudo o que acontece na Escola." (Aluno Escola B).

"(...) é todo mundo dar sua opinião sobre as coisas da escola, sem medo, sem abaixar a cabeça (...)" (Funcionário Escola B).

Consideram, inclusive, que a participação deve ser ao nível de compartilhar responsabilidade sobre os assuntos pertinentes à escola, conforme Figura 25:

Figura 25

Nível de participação



Parece-nos que os membros das escolas pesquisadas têm ciência que a participação só se efetiva no caminhar. Segundo os Coordenadores, 57% (cinquenta e sete por cento) afirmam que a atuação dos membros da escola é importante e o projeto contribui para tal.

No entanto, de acordo com as informações percorridas até o momento, a participação dos membros das escolas pesquisadas, no que se refere ao Planejamento e Plano Diretor, praticamente inexistente.

Relativos às Instituições Auxiliares da Escola, os dados não são diferentes. Ao procedermos a coleta de dados, verificamos que, geralmente, os membros que compõem o Conselho de Escola, A.P.M. e Caixa de Custeio, apenas, "dão" os seus nomes, ou são indicados pelos Diretores de Escola, com a finalidade de cumprir com uma obrigação burocrática. Pelas informações colhidas, a maioria dos membros das escolas colocou que a

composição da A.P.M. - Associação de Pais e Mestres e Conselho de Escola é difícil. A este respeito, temos as seguintes afirmações:

"(...) eles (pais) dão até os nomes, mas na hora que a gente chama, eles não comparecem. (...) é a minoria que participa. (...) um ano é uma turma, o outro ano é a outra turma, no outro ano, volta a primeira turma, depois outra (...) é aquilo lá! (...) Pra Caixa de Custeio? É a mesma coisa, a Direção tem que decidir tudo." (Diretor Escola A).

"Eu não queria participar devido o meu serviço (...), me colocaram, mas foi assim mais para preencher a vaga, o buraco." (Funcionário Escola B).

"Eu não sei como é composto (...), ninguém me disse (...)" (Professor Escola D).

"A Diretora pergunta quem quer participar e quem quer dá o nome (...) é isso, não é?" (Responsável Escola C).

Como canal legal de participação, as instituições auxiliares da escola deveriam surgir a partir da discussão e da participação consciente de todos os membros da escola e assim ser legitimado. Contudo, ao procedermos as questões referentes à participação do Conselho de Escola na homologação, elaboração do Plano Diretor ou discussão de alguns itens que o compõem, a maioria dos entrevistados nas Categorias Funcionários, Discentes e Responsáveis não soube responder se o Conselho de Escola participa ou não, nestas questões.

Na Categoria Docente, representada pelos professores, a maioria respondeu que o Conselho de Escola não participa na homologação, elaboração do Plano Diretor. Já os Coordenadores, responderam que o Conselho de Escola participa nestas questões. Isto significa que os Coordenadores por estarem mais "próximos da Direção" têm conhecimento da

rotina burocrática da escola. A propósito, o Coordenador da Escola D colocou:

"Eu não faço parte do Conselho de Escola nem da APM (...) mas a diretora pede para nós coordenadores participarmos da reunião (...) fico sabendo de tudo."

Neste sentido, podemos perceber que o "Projeto Educacional Escola-Padrão", se, por um lado oportuniza a democratização da gestão da Escola Pública, com a participação de Professores, Funcionários, Alunos e Responsáveis, por outro, a contraposição entre teoria e prática percorrida até o momento, leva-nos à percepção que não é suficiente, apenas, permitir a participação na gestão da escola.

É nosso entendimento, que não é possível pensar a participação como algo a ser "implantado"; é preciso considerar os seus obstáculos - inerentes ao contexto social e político que a Escola Pública está inserida - que condicionam a um modelo de organização autoritária e centralizada.

Acreditamos que o Diretor de Escola pode desempenhar um papel determinante, ao estabelecer ações que levem os membros da escola ao rompimento do cotidiano vigente nas Unidades de Ensino. A sua posição permite-lhe "incentivar a troca de idéias, a discussão, a observação, as comparações, os ensaios e ... o direito de errar." (Hutmacher, Walo, 1992:75).

"Uma organização social que não aliena homem algum, só pode repousar no princípio da igualdade absoluta de todos os membros que a compõem, e mais ainda, sobre a liberdade inteira de cada um. Tal organização, percebida por todos como necessária a cada um, não tem necessidade de ser imposta de fora por quem quer que seja, pois resulta da autonomia dos sujeitos. Cada um, determinando-se livremente por adesão ao que compreende ser o melhor para si mesmo, encontra todos os outros sujeitos racionais para ajustar-se livremente à instituição do mesmo contrato que realiza a vontade geral. Assim, todos os membros do corpo social criam contratualmente uma lei geral que os organiza sem gerar entre eles diferenças de poder." (Frederick Harbison e Charles A. Myers, citado por Motta e Pereira, 1986:305).

CONSTRUINDO UMA NOVA PRÁTICA ADMINISTRATIVA

A participação coletiva na gestão da Escola é condição, entre outras, para a democratização de um Ensino Público de qualidade e para todos. Entendemos que para se atingir a este objetivo, é necessário que os membros da escola tenham voz e participem nos assuntos inerentes a mesma. Sendo assim, neste capítulo, refletimos a respeito da atuação do diretor enquanto um membro importante que, por meio da participação, encaminhe a construção do trabalho coletivo na Unidade de Ensino.

1. A Prática Cotidiana do Diretor de Escola

As Unidades de Ensino fazem parte de uma organização tipicamente burocrática, onde a legitimação do poder fundamenta-se na crença da obediência às leis e às regras impostas pelos Órgãos Centrais de Educação.

Neste sentido, o Diretor desempenha um papel importante na estrutura hierárquica da escola, na medida em que, no dia-a-dia, cabe-lhe desempenhar tarefas de coordenação e integração dos membros que compõem o Estabelecimento de Ensino na consecução dos objetivos propostos pelos Órgãos Centrais de Educação.

De acordo com o Decreto no. 5.586, de 5 de fevereiro de 1975, que dispõe sobre atribuições dos cargos e funções do Quadro do Magistério, Artigo 6o., são atribuições do cargo de Diretor de Escola:

- "I - coordenar a elaboração e a execução do plano escolar de modo a garantir a consecução dos objetivos do processo educacional;

- II - assegurar a compatibilização do plano escolar com o plano setorial de educação;
- III- promover a compatibilização dos vários setores de atividades da escola, especialmente no que se refere às de natureza pedagógica;
- IV - estimular e possibilitar o aprimoramento contínuo do pessoal docente, técnico e administrativo do estabelecimento;
- V - responsabilizar-se pela atualização e exatidão dos dados estatísticos e dos registros escolares, bem como pela sistematização e fluxo dos dados necessários ao planejamento educacional;
- VI- preparar, segundo as determinações da legislação vigente, o orçamento-programa anual;
- VII- cumprir e fazer cumprir as disposições legais, relativas à organização didática, administrativa e disciplinar da escola, bem como as normas e diretrizes emanadas das autoridades superiores;
- VIII-desenvolver outras atividades que se fizerem necessárias para a consecução dos objetivos da escola."

Portanto, como podemos perceber, o Diretor pode desempenhar um papel que represente puramente os ideais dos Órgãos Centralizados - por ser um elo de ligação entre as Instâncias Superiores e os membros da escola - ou pode contribuir com a desmistificação que tem caracterizado a função centralizadora do Diretor.

A própria Legislação possibilita brechas para uma atuação, por parte do Diretor , que contribua com práticas participativas na Unidade de Ensino. Para tanto, é necessário romper, no cotidiano da Escola Pública, a

alienante organização que privilegia a centralização de decisões. Amparado na própria Legislação, o Diretor pode:

- I - reunir o Conselho de Escola e A.P.M. para participarem na elaboração do plano escolar, garantindo assim, a consecução dos objetivos do processo educacional;
- II - analisar com os membros da escola o plano setorial de educação a fim de compatibilizá-lo com o plano escolar;
- III- definir, com os membros da escola, as atividades a serem desenvolvidas, principalmente as de natureza pedagógica;
- IV - tornar flexível o horário dos docentes e pessoal administrativo, com a finalidade destes realizarem cursos de aperfeiçoamento e atividades extra-curriculares;
- V - coordenar, com os membros da escola, a elaboração dos dados estatísticos e dos registros escolares, a fim de que todos os envolvidos no processo educacional tenham acesso a tais dados, para analisá-los e propor metas de ação;
- VI - reunir o Conselho de Escola e A.P.M., a fim de preparar o orçamento-programa anual;
- VII- discutir com os membros da escola, as normas e diretrizes relativas à organização didática, administrativa e disciplinar da escola;
- VIII- desenvolver, em conjunto com os membros da escola, as atividades que se fizerem necessárias para a consecução dos objetivos da escola.

Na figura do Diretor de Escola, delineada pela Legislação, podemos ter uma ação que contribua com a ordem estabelecida ou que rompa

com a rotina burocrática pedagógica e administrativa, que permeia, hoje, as Escolas Públicas.

O Diretor enquanto elo entre os Órgãos Centrais de Educação e a Unidade Escolar, enfrenta as pressões e os conflitos que emanam do cotidiano da escola, das instâncias superiores e da comunidade. Segundo os dizeres de Vale:

"Pressionado por todos os lados (pelos superiores, pelos professores, funcionários, orientadores, pais de alunos, políticos locais, alunos, especialistas, comunidade em geral, etc.), o Diretor de escola corre o risco de sucumbir diante da 'teia de pressões' que o envolve no exercício de suas funções." (citado por Motta e Pereira, 1986:305).

Neste sentido, ao administrar, muitos diretores desenvolvem uma prática de atuação centralizada e autoritária, tornando-se verdadeiros déspotas com os membros da escola, cumpridores de ordens estabelecidas pelos seus superiores, reforçando ainda mais a distinção entre dirigentes e dirigidos. Conforme os dizeres do Diretor Escola C:

"(...) mais uma função para o Diretor! (referente à Caixa de Custeio) Cabe ao diretor verificar material, etc., acaba eu sendo administradora desse dinheiro. Acaba eu tendo que comprar tudo, ver as necessidades (...) você tem que ver o que precisa, você tem que estar atenta ao consumo do gás, você tem que ver a alimentação, (...) a parte hidráulica, (...) se o portão está inteiro, se não quebraram nada, se danificaram algum objeto (...) e isso tudo está centralizado única e exclusivamente numa boa diretora."

A afirmação do Diretor Escola C, reforça ainda mais a concepção da existência da fragmentação do trabalho nas Unidades de Ensino.

Parece-nos que a solução encontrada pelos Diretores é o cumprimento de ações centralizadoras que conduzam a uma boa organização e funcionamento das Escolas do que o trabalho participativo junto aos seus membros. "Na verdade, o Diretor está sempre na iminência de cair numa **rotina burocrática**, que apresenta o real atrativo de conferir segurança ao administrador, mediante o fiel cumprimento das decisões superiores". (Vale, 1989:44, grifos do autor).

O Diretor, ao centralizar o poder de decisão, atrai para sua função o foco de resistência que existe no cotidiano escolar. Se, por um lado, o Diretor tem como atribuição legal o poder de organizar, dirigir, disciplinar, por outro, responsabilizando-se pela Unidade de Ensino enquanto um todo, torna-se um alvo frágil dos ataques dos membros da escola.

De acordo com Paro (1992:44), "(...) ter o diretor como responsável último por esse tipo de Escola tem servido ao Estado como um mecanismo perverso que coloca o diretor como 'culpado primeiro' pela ineficiência e mau funcionamento da Escola, bem como pela centralização das decisões que aí se dão."

No entanto, "Se a administração nos moldes em que a conhecemos parece, em sentido absoluto, não poder perder o aspecto coercivo que lhe é próprio, certamente pode ter esse aspecto minimizado." (Motta, 1987:91).

De acordo com Vale (1984:44), o distanciamento entre a função diretiva na escola e os órgãos centrais e intermediários da Secretaria de Educação, "proporciona ao Diretor de Escola relativa flexibilidade de ação em relação à direção superior de empreendimento, permitindo-lhe operar com certa autonomia, que pode chegar a uma situação de desobediência consciente".

Neste sentido, acreditamos que o Diretor de Escola pode lutar contra esse papel que vem desempenhando, na medida em que adquira consciência da necessidade de uma gestão democrática na escola, por meio da participação. Nos dizeres de Paro:

"(...) uma real consciência crítica da situação por parte dos diretores deveria fazê-los rebelar-se contra essa migalha de poder, lutando por um efetivo poder **para a Escola**, que seja aí distribuído **entre todos** os seus agentes e usuários." (1992:45, grifos do autor).

A possibilidade de uma prática administrativa na perspectiva de democratização do ensino exige a participação de todos os membros da escola. Acreditamos que o exercício de participar efetivamente nas tomadas de decisões, mesmo restritas ao âmbito escolar, favorece a construção de um mundo embasado nos princípios que respeitem a igualdade e a solidariedade, os homens podem perceber que são capazes de construir a história, na medida em que de sujeitos passivos, receptores de ordens estabelecidas, passam a sujeitos ativos, participando, interferindo, construindo a história. De acordo com os dizeres do Funcionário Escola B:

"(...) acho que deveria ter tipo uma reunião de professores, conselho de classe, conselho de APM, conselho de escola, qualquer coisa do tipo, todo mundo por dentro das coisas, acho que a direção, secretaria, alunos, professores, tudo tem que caminhar lado a lado, participando, fazendo as coisas (...)" (Funcionário Escola B);

Acrescentado pelo Responsável Escola A:

"Olha, deveria ter participação para resolver as coisas, não para dizer a respeito de coisas que acho que nem é da escola e nem é

interessante, (...) no meu modo de ver, deveria ser assim: olha, a merenda está ruim e é por isso ou aquilo e se a gente for por esse caminho podia melhorar, a caixa de custeio está havendo isso e aquilo, vamos ver no que a gente pode gastar (...) e o H.T.P., isso que os professores fazem, será que deve melhorar ou está bom nisso aí, está bem que a gente não entende, mas você sabe, uma ajuda aqui, outra ali, a gente aprende (...) e tem mais, se eu estou num Conselho de Escola e numa A.P.M. é devido a obrigação, a necessidade deles terem um Conselho e uma A.P.M., (...) eles (Direção) não gostam que a gente participe."

Através da gestão participativa, os membros da escola passam a assumir a responsabilidade de suas ações, tendo o poder de influir sobre as decisões inerentes ao Estabelecimento de Ensino.

Conforme Hora (1994:50) "a administração participativa têm como objetivos quatro pontos essenciais:

- a) a extração do autoritarismo centralizador;
- b) a diminuição da divisão do trabalho que reforça as diferenças e os distanciamentos entre os segmentos sociais;
- c) a eliminação do binômio dirigentes e dirigidos;
- d) a participação efetiva dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões, conscientizando a todos de que são os autores da história que se faz no dia-a-dia."

Sendo assim, entendemos que para o Diretor desempenhar este papel relevante na construção de uma escola pública efetivamente democrática e digna, é indispensável que ele tenha a percepção da sua função administrativa e a compreensão dos objetivos básicos da educação: Educar para que? Para quem? Em função de que?

É neste sentido que a prática do Diretor deve voltar-se para a ação coletiva, desencadeando um processo de discussão com os demais

membros da escola, tendo como preocupação partilhar o poder de decisão sobre os assuntos pertinentes à Unidade Escolar, possibilitando assim, a própria escola adquirir o poder.

1.1. Proposta de Atuação do Diretor de Escola

A atuação do Diretor deve voltar-se contra a fragmentação e hierarquização do trabalho escolar, estabelecendo uma prática onde não haja receios de aflorarem os conflitos e principalmente, uma relação de partilha de poder. Vale citar Giroux, 1992:41 "(...) o poder é a base de todas as formas de comportamento, por meio das quais as pessoas resistem e lutam por sua concepção de um mundo melhor."

Neste sentido, entendemos que a atuação do Diretor de Escola é marcada por momentos de transições que, formalmente, dividiremos na seguinte conformidade:

- 1o.) O diretor conduz a administração escolar autoritariamente, impondo aos membros da escola a participação;
- 2o.) O diretor de escola é o mediador entre a estrutura administrativa e os membros da escola. Entendemos a mediação como o estágio em que os assuntos pertinentes à escola são tratados entre a direção escolar e os membros da escola, sem receios de aflorarem os conflitos, porém, a solução ainda é dada pelo diretor;
- 3o.) O diretor escolar torna-se um membro importante nas tomadas de decisões e não o único e nem o mais importante. É o administrador geral das atribuições divididas, das responsabilidades repartidas.

Partindo do menor para o maior grau de poder decisório e de controle sobre os assuntos pertinentes à escola, classificamos estes momentos, nos seguintes graus de participação, de acordo com Bordenave (1992):

O 1o. momento de transição, o nível de participação dos membros das escolas é o de informação, pois "Os dirigentes informam os membros da organização sobre as decisões já tomadas."(p.31) e o de consulta, podendo o Diretor, "(...) se quiser e quando quiser, consultar os subordinados, solicitando críticas, sugestões ou dados para resolver algum problema."(p.31).

O 2o. momento, marcado por um grau mais avançado de participação, é denominado por Bordenave (1992) de elaboração / recomendação, "(...) na qual os subordinados elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita, mas sempre se obrigando a justificar sua posição." (p.32).

O 3o. momento, o nível de participação dos membros das escolas encontra-se num grau superior - a co-gestão -, "(...) na qual a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade."(p.32).

A partir da vivência destes três momentos, pensamos ser possível romper com a relação autoritária, hierárquica e submissa existentes na Unidade Escolar, no que concerne ao ato de planejar, de determinar as suas diretrizes e estabelecer a participação dos seus membros, a fim de ser privilegiada uma relação de igualdade, de partilha de poder onde, na ação coletiva, todos os membros da escola tomem as decisões.

Em algumas situações, o diretor pode exercer o papel de mediador entre a estrutura administrativa e os membros da escola e em

outras, o diretor pode exercer o papel de mais um membro nas tomadas de decisão e não o único e nem o mais importante, de modo que os avanços que forem sendo conquistados levem a outros, de forma contínua e interdependente, pois conforme Paro:

"Se a democratização das relações na Escola Pública ficar na dependência deste ou daquele diretor magnânimo, que 'concede' democracia, poucas esperanças podemos ter de contarmos, um dia, com um sistema de ensino democrático, pois diretores magnânimos e bem-intencionados, alguns que até se prejudicam por amor à causa da democracia, sempre tivemos, mas nem por isso vimos generalizar-se a democracia na Rede Pública de Ensino. Se quisermos caminhar para essa democratização, precisamos superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões, e criar mecanismos que construam um processo inerentemente democrático na escola." (1992 :41).

Podemos afirmar que transformar esse contexto é complexo, pois romper com os valores impostos e já incorporados e adaptar-se às mudanças sociais, políticas e culturais, exige uma mudança radical na sociedade. No entanto, enquanto a transformação social não acontece, acreditamos, que a participação coletiva na escola pode se constituir numa poderosa arma contra esta situação imposta. Pensamos ser possível criar, na escola, uma administração que efetivamente possibilite a participação dos seus membros nas decisões a ela pertinentes.

Desta forma, acreditamos que existem brechas no cotidiano da Escola Pública que escapam do controle dos Órgãos Centrais de

Educação, possibilitando assim, criar mecanismos alternativos de gestão que possam permitir a sua efetiva democratização.

A figura do Diretor de Escola pode se tornar fundamental na medida em que ele exercer uma mediação efetiva entre os membros da escola, ao se utilizar do poder que sua função lhe garante, a fim de quebrar a estrutura hierárquica, de dirigentes e dirigidos.

De modo algum, entendemos o Diretor como o líder emancipador dos membros da escola. Percebemos a atuação do Diretor de Escola enquanto liderança integradora, "aprendendo e ensinando através de um trabalho conjunto e nivelado." (Krausz, 1991:101).

Isto significa dizer que o Diretor, na sua prática cotidiana, pode estabelecer com os membros da escola uma relação de igualdade, de divisão de poder, exercitando-os ao pensamento, à decisão, ao controle dos assuntos que lhe dizem respeito.

Os membros da escola, divididos em comissões, e/ou por intermédio das instituições auxiliares da escola, instituídas pelo Governo: Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil e, no caso das "Escolas-Padrão", Caixa de Custeio, devem assumir o poder de gerir a escola, com as tensões e pressões que permeiam o seu cotidiano, a fim de obter, pelo menos, no âmbito escolar, o fazer coletivo, a união entre teoria e prática. Neste processo, o Diretor deve ser mais um membro da escola que, integrado, envolvido e comprometido com os demais membros, construirão a escola pública, voltada para os interesses do seu público. Conforme aponta Hora (1994:135):

"Na medida em que consegue a participação de todos os setores da escola - educadores, alunos, pais e funcionários - nas decisões a respeito de seus

objetivos e seu funcionamento, a escola tem melhores condições para pressionar os escalões superiores, no sentido de apropriar-se de autonomia e recursos. Será muito mais difícil dizer não quando a solicitação não for de uma pessoa mas de um grupo, que representa todos os segmentos e que esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização proporciona."

Ao se argumentar que o Diretor de Escola pode estabelecer uma relação de igualdade, de partilha de poder com os demais membros da escola, propomos elevar a capacidade deste especialista para integrar teoria e prática, tomando o cuidado para não simplificar ou superdeterminar sua prática. Para tanto, é necessário que o Diretor "compreenda a dimensão política de sua ação administrativa respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas." (Hora, 1994:49).

2. Construção do Trabalho Coletivo

Construir um trabalho coletivo, hoje, nas Escolas Públicas, além de exigir condições mínimas, tais como estabilidade relativa do pessoal, motivação adequada, seria necessário, principalmente, plena consciência dos objetivos a serem atingidos. Sem dúvida, o processo é demorado, com avanços e retrocessos, pois "Uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à democracia." (Paro, 1992:41).

No entanto, é ilusório acreditar que a participação pode ser estabelecida na Unidade de Ensino pelo fato do Diretor "desejar". De acordo com Paro:

"(...) se a participação depende de alguém que dá abertura ou que permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois, democracia não se concede, se realiza: não pode existir 'ditador democrático'." (1992:41, grifos do autor).

Conforme Fusari, "Fala-se em **construção** do trabalho coletivo porque se trata não de algo dado ou tutelado pelo Estado, mas de algo que passa, necessariamente, pela cidadania dos educadores escolares. Assim, o 'coletivo' no interior da Unidade Escolar deve reforçar o 'coletivo' no contexto social mais amplo e vice-versa." (1993:70, grifos do autor).

O trabalho coletivo no Estabelecimento de Ensino, permite não somente o entrosamento escola e comunidade como também serve de avaliação constante da função da escola.

Neste sentido, conforme Carvalho (1979:69,70), "O indivíduo só pode ser responsável por aquilo que escolhe livremente, porque percebe uma dimensão do seu 'eu' constituído pelo grupo a que pertence e no qual está inserido. Se isto é verdade do ponto de vista do indivíduo, pela mesma razão o é com relação à responsabilidade coletiva. Em um grupo-classe que é estruturado à revelia de seus participantes, através de imposições, não podemos exigir participação. Não sendo co-autor, o indivíduo não pode ter co-responsabilidade".

Desta forma, para que o Diretor de Escola possa, efetivamente, ter sua prática voltada para a ação coletiva, é preciso que ele conheça as suas atribuições legais e, verificando que a própria Legislação lhe abre possibilidade para a condução de um trabalho participativo, conduza com os demais membros a gestão administrativa e pedagógica da Escola, num processo de discussão, reflexão e avaliação. Além disso, é preciso que o Diretor considere o cotidiano na escola, entendendo que os membros esperam dele as decisões administrativas e pedagógicas.

De acordo com Penin (1989:161), "(...) o conhecimento do cotidiano escolar é necessário por duas razões. Primeiro, porque sendo conhecido é possível conquistá-lo e planejar ações que permitam transformá-lo, assim como lutar por mudanças institucionais no sentido desejado". "Segundo, porque o cotidiano, sendo conhecido, pode fornecer informações a gestões institucionais democráticas que queiram tomar medidas adequadas para facilitar o trabalho ao nível cotidiano das escolas e melhorar a qualidade do ensino aí realizado."

Conforme Heller (1991:19), "La vida cotidiana es el conjunto de actividades que caracterizan la reproducción de los hombres particulares, los cuales, a sua vez, crean la posibilidad de la reproducción social."

É nosso entendimento que estabelecer mecanismos que levem à participação, sem criar processos de ruptura do cotidiano é estabelecer mecanismos de legitimação do "status quo". Assim, o Diretor pode exercer um papel fundamental na quebra do cotidiano escolar, na medida em que estabeleça uma prática com os membros da escola que contraponha ao que os membros esperam dele. Conforme Heller:

"La humanidad será libre cuando todo hombre particular pueda participar conscientemente en la realización de la esencia del género humano y realizar los valores genéricos en su propia vida, en todos los aspectos de 'esta.'" (1991:217).

Engajar a escola como um espaço possível para haver o fortalecimento de práticas democráticas, superando com as ações formais e repetitivas, fragmentadas e hierarquizadas, determinadas de cima para baixo, a fim de torná-la como o local de críticas e respeito pela dignidade humana, constitui uma tarefa difícil, pois, as ações individualistas e centralizadas permeiam o cotidiano das Unidades de Ensino. A propósito, nos dizeres de Bovone:

"Na história das classes, em particular, nas da classe burguesa, somente poucos elevam-se do particular ao 'genérico', adquirindo consciência da sociedade em que vivem e de si mesmos como indivíduos (...). A maior parte dos homens não conseguem transcender à particularidade do cotidiano, permanece passiva devido à alienação decorrente da divisão de trabalho." (1986:4).

No entanto, o Diretor, sem receio do conflito, por meio da participação dos membros das escolas, na discussão aberta sobre os objetivos a serem traçados, pode, coletivamente, vencer esta dificuldade, "eliminando assim as multidões solitárias que povoam as nossas organizações produtoras de bens ou serviços, substituindo-as por grupos de trabalho coesos, integrados e confiantes na sua capacidade." (Krausz, 1991:104).

É necessário frisar que a capacidade dos membros das escolas deve estar voltada para o trabalho coletivo, para a autonomia dos indivíduos, para a socialização dos bens produzidos e dos meios de produção.

A partir das informações obtidas nas "Escolas-Padrão" e relatadas no decorrer dos capítulos anteriores, ainda estamos muito longe de efetivar a democratização do ensino por intermédio da participação coletiva na gestão da escola.

A proposta da "Escola-Padrão", pretende criar condições favoráveis ao desenvolvimento de projeto e do estabelecimento de ações voltadas à melhoria do ensino. Na "Escola-Padrão", a duração dos turnos diurnos é de cinco horas diárias para todas as séries, a carga horária do professor é reduzida, com horas específicas destinadas ao H.T.P. (Horário de Trabalho Pedagógico), o docente opta pelo R.D.P.E. (Regime de Dedicção Plena e Exclusiva), o que ocasiona um acréscimo de 30% (trinta por cento) nos seus vencimentos, os professores contam com amparo pedagógico, por meio dos coordenadores e criação do CIC (Centro de Informação Cultural), a Unidade de Ensino tem autonomia para gerenciar os recursos financeiros, através da Caixa de Custeio, para elaborar o seu plano e compor o seu quadro docente (nos casos dos professores A.C.Ts.), por intermédio do Conselho de Escola.

Neste contexto, a atuação do Diretor passa a ser especialmente importante, enquanto mediador entre os membros da Escola para desenvolver um projeto educacional próprio. O administrador escolar, na importância atribuída neste estudo tem um papel prioritário, pois conforme Sander, "Sem dúvida, a desocultação das contradições e a crítica da situação educacional e da própria realidade social do mundo capitalista é uma grande contribuição. Além dessa contribuição está a atualidade de alguns

de seus temas principais, como o papel do poder e do conflito e o ideal da emancipação humana e da mudança social. Outra contribuição importante é a de estimular a imaginação e desafiar a criatividade dos educadores para superar as limitações identificadas pela crítica."(1984:137).

No entanto, a postura do diretor de escola revela um caráter eminentemente conservador do "status quo", na medida em que sua prática continua sendo a de buscar o consenso, a harmonia, a obediência, o cumprimento das determinações dos órgãos superiores, mantendo-se numa hierarquia, na qual todas as ordens devem ser dadas por ele, conferindo-lhe um poder, que não corresponde à realidade cotidiana.

Por meio dos relatos obtidos, pudemos perceber que, durante o processo de implantação do "Projeto", mesmo considerando os avanços e retrocessos característicos de um fato processual, os fatores que favorecem as condições de concreticidade para a participação dos membros, tais como o planejamento, plano diretor, Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres e Caixa de Custeio, não permitiram efetivamente que os membros das escolas pesquisadas participassem da gestão da escola.

O Diretor, na qualidade de responsável pela Instituição Escolar, perde-se no emaranhado de afazeres e de preocupações: atendimento às exigências legais - Leis, Decretos, Resoluções, Pareceres, Comunicados, Portarias; problemas no prédio; escassez de recursos financeiros; ausência de pessoal; além de que pais, alunos, professores, funcionários, reivindicam medidas que proporcionem melhores condições de trabalho e de ensino. O Diretor perde-se nesta situação caótica, contribuindo com a organização autoritária, não percebendo que a responsabilidade das atividades desenvolvidas na Escola não é exclusiva dele.

É primordial que o Diretor se situe numa perspectiva de atuação, pois ele pode compactuar com o sistema educacional centralizador que visa o consenso para a amortização dos problemas ou ele pode considerar o conflito como possibilidade de expandir os problemas e tornar transparente a administração, para que todos os membros da escola tenham responsabilidade e autoridade para conduzir o processo administrativo. Sander (1984:140), nos apresenta um quadro elucidativo, sobre estes dois enfoques, por nós citado:

Perspectivas Ênfase	Administração do Consenso	Administração do Conflito
	Dimensão Institucional	Administração burocrática: me- dição normativa
Dimensão Individual	Administração idiosincrática: mediação persona- lista	Administração humanista: mediação reflexiva
Dimensão Global	Administração integracionista: mediação transac- cional	Administração concreta: mediação dialética

De acordo com Sander, "Na perspectiva consensual o caminho da superação é o da **integração** entre os elementos burocráticos e idiosincráticos, entre instituição e indivíduo, entre papel e personalidade, entre expectativas institucionais e necessidades individuais, entre objetividade e subjetividade, entre eficácia e eficiência. O enfoque é tático, comportamental, psicossociológico. Na perspectiva do conflito, o caminho da superação é o da **contradição** entre os elementos que constituem o sistema educacional, entre este e a

sociedade, entre o sistema e o indivíduo, entre determinação e reflexão, entre objetividade e subjetividade. O enfoque é estratégico, dialético, sócio-político." (1984:141, grifos do autor).

O Diretor de Escola é impotente para resolver os assuntos que se apresentam no cotidiano da Escola. E essa impotência do Diretor e sua não percepção, colaboram para que o processo de participação no aspecto administrativo / pedagógico, implantado com o Projeto "Escola-Padrão", transforme-se em mero ritual e rotina burocrática, nos confirmando que "(...) o cotidiano só pode ser compreendido se seus participantes se tornarem sujeitos ativos e conscientes da sua situação de agentes da história, se entenderem a manipulação da qual são sujeitos no seio da programação moderna; enfim, se desejarem conhecer seu cotidiano e suas experiências cotidianas." (Penin, 1989:160).

De acordo com Azanha (1993:44), " 'Plano Diretor', 'Contrato de Gestão', 'Caixa de Custeio' e um Conselho de Escola com amplas atribuições deliberativas poderão, eventualmente, transformar-se num pesadelo para a direção das escolas, se todo o magistério não for preparado para as novas responsabilidades que se quer introduzir.".

E acrescenta:

"Não se pode confundir, ou permitir que se confunda, a autonomia da Escola com apenas a criação de determinadas condições administrativas e financeiras. A autonomia escolar não será uma situação efetiva se a própria Escola não assumir compromissos com a tarefa educativa;" (p. 45).

Na medida em que o Diretor colocar-se como um agente político, comprometido com a democratização do ensino público, aliando a competência técnica à competência política, numa prática revolucionária, é bem provável que propicie condições para que se efetive a participação de todos os membros da escola. Nos dizeres de Garcia:

"(...) construir uma Escola de qualidade para a classe trabalhadora é colocar-se na contramão de uma sociedade conservadora como a nossa." (1992:95).

A prática do diretor, direcionada à democratização do ensino, deve considerar que é fundamental a participação coletiva, visando como meio a democracia enquanto meio de construção desta prática, deve-se considerar, conforme Sander, que "A democracia (...) é o tipo de mediação política para alcançar uma qualidade substantiva de vida humana coletiva como objetivo ético tanto da escola como da sociedade. Portanto, a participação na educação e sua administração é um processo essencialmente político, como o é no governo da sociedade em seu conjunto." (1984:147).

Não é nossa pretensão, neste estudo, oferecer um modelo para a ação do diretor. A prática que se quer ressaltar é, pois, a prática do diretor crítico que preocupado com uma educação pública que atenda às camadas populares, estabeleça uma relação com os membros da escola rumo à consecução dos objetivos definidos, na ação coletiva, por todos os membros da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Assim, é preciso considerar a autonomia não apenas em relação aos órgãos da Secretaria da Educação, que são em geral os considerados quando se fala da autonomia na Escola, mas em relação a todo o contexto social, à comunidade, àquele a quem prestamos serviço. Temos imposições de todas as direções e devemos construir, com autonomia, o ethos de nossa Escola. 'O ethos é a casa do homem', dissemos. A casa do homem nunca está pronta; ela é construída todo dia pelo homem. Ela não é construída sem restrições, mas podemos e devemos explorar as possibilidades de que dispomos, no sentido de fazê-la ganhar a feição que queremos." (Terezinha Azerêdo Rios, in IDÉIAS, 16, 1993:17).

Neste estudo, procuramos apreender como o "Projeto Educacional Escola-Padrão" vem sendo implantado em quatro Escolas Públicas Estaduais, pertencentes à Delegacia de Ensino Geraldo Antônio Piedade, Ribeirão Pires, São Paulo.

O problema a ser verificado é se o Projeto "Escola-Padrão" pode se constituir em um instrumento facilitador ou não para a prática transformadora do Diretor de Escola, bem como as possíveis alternativas de ação que o Diretor pode estabelecer como meio de viabilizar a democratização do ensino público, nas "Escolas-Padrão".

Sendo assim, formulamos nossos objetivos⁽³²⁾ a fim de atender ao problema do estudo, que buscamos explaná-los, no decorrer dos capítulos.

Durante o período em que estivemos nas Escolas pesquisadas, com o contato que estabelecemos com os seus membros e por meio dos dados obtidos pelas entrevistas e questionários, pudemos perceber que o Projeto "Escola-Padrão", poderia representar um avanço, na medida em que os membros da escola efetivamente tivessem oportunidade de decidir os assuntos pertinentes à Unidade de Ensino.

No entanto, a integração entre a escola e seus membros, previsto pelo "Projeto", por meio da participação, indicando um avanço na gestão escolar, se dá apenas, parcialmente, entre a Direção da Escola e a Categoria Docente, representado pelos Coordenadores.

Justificando que os pais não têm interesse, não têm conhecimento pedagógico, não conhecem a rotina da escola, e que os alunos não sabem participar, os professores são "descompromissados" e que os funcionários não têm "tempo", o Diretor de Escola, na medida em que o "Projeto" propõe a gestão participativa nas Escolas Públicas

(32) Vide introdução do trabalho, páginas 14 e 15.

transformadas em "Padrão", adapta a sua prática cotidiana, utilizando-se dos Coordenadores. Estes irão representar a participação dos demais membros, na rotina burocrática da Escola.

Para os Coordenadores, a postura do Diretor percebida nas quatro "Escolas-Padrão", ratifica a presença da gestão democrática ali realizada. Ficou-nos evidente que os coordenadores fazem parte do processo de participação nos assuntos que dizem respeito à escola, ainda num nível de informação, esperando que as decisões sejam tomadas para que possam executá-las, no entanto, a postura destes membros, que observamos, é a de "Direção", ou seja está impregnada de "autoritarismo e de dono da verdade".

Parece-nos muito imprudente as justificativas apontadas pelos Diretores, com relação a não participação dos demais membros, uma vez que, como pudemos perceber, as brechas que possibilitariam a participação dos membros, tais como, o Planejamento, o Plano Diretor, a Caixa de Custeio, a A.P.M. e um Conselho de Escola mais participativo, praticamente inexistem.

Os membros das escolas não têm estímulo para participar e muito menos conhecem a proposta pedagógica/administrativa da Escola e por conseguinte, a Direção não possui conhecimento sobre os reais interesses e aspirações dos membros que compõem a escola.

A ausência dessa relação entre Direção e membros da escola, parece-nos explicar, em parte, o fracasso de uma gestão mais participativa, proposta pelo "Projeto Educacional Escola-Padrão".

Desta forma, o "Projeto" interfere na atuação do diretor, na medida em que ele acomoda a sua prática à proposta do "Projeto", mas não garante que sejam efetivados os seus objetivos. Se, por um lado, o Diretor responde a solicitação de participação, se utilizando dos Coordenadores,

por outro, ele a restringe, na medida em que obstaculariza a participação dos demais membros.

Estes dados reforçam o argumento que não basta permitir formalmente a participação, é preciso considerar a mentalidade vigente no cotidiano da escola, a sua realidade. A partir de uma relação dinâmica e consciente entre os membros da escola poderá ser garantido um trabalho coletivo na gestão da escola pública.

Pelos dados coletados, vimos que as ações desencadeadas na Escola, tanto no aspecto pedagógico quanto no administrativo, não convergem para o mesmo fim. Medidas como a Jornada Reduzida de Trabalho e Regime de Dedicção Plena e Exclusiva, não constituem em suporte para a autonomia da escola, na medida em que estes recursos não são adequadamente explorados e utilizados como meios para que se alcancem os objetivos do processo educacional.

Estes recursos são vistos pelos docentes, geralmente, como apenas vantagens salariais, ocasionando uma relativa "corrida" às "Escolas-Padrão", no início do processo de atribuição de aulas. A procura pela Escola se efetiva mais ao nível de vantagens e menos pela sua proposta administrativa / pedagógica.

As Categorias Direção, Docente e Funcionários, revelam que organizar um trabalho entre si constitui grande dificuldade, muitas vezes, por falta de recursos. É verdade que a inexistência de recursos físicos e mesmo financeiros podem ocasionar em obstáculos para a participação de um trabalho coletivo, no entanto, também acreditamos, que a falta de tradição, a ausência da crença de que é necessário um mínimo de organização para se poder cooperar, para se poder construir um trabalho onde todos os membros participem, são fatores igualmente obstacularizadores para a participação.

A questão dos recursos financeiros, para os membros das escolas, constitui uma convicção de que os problemas do ensino público serão resolvidos se tiver como base verbas suplementares. Parece-nos, que a insuficiência quantitativa dos mesmos se tornou uma explicação cômoda para justificar os problemas que a Escola Pública defronta. Acreditamos que se as escolas continuarem a utilizar os seus recursos de modo centralizado, receber mais verbas não influenciará na melhoria da qualidade do ensino público. No entanto, se a escola organizar coletivamente os seus recursos, sem dúvida, os suplementares poderão ser traduzidos numa melhora de resultados.

As Categorias Responsáveis pelos Alunos e Discentes compartilham com esta idéia ao serem concordes que não é possível trabalhar de modo centralizado o Planejamento da Escola, nos aspectos pedagógicos/administrativos, estabelecendo limites sobre o que compete a quem. Isto não significa negar o conhecimento do Especialista, e sim, conciliar o conhecimento teórico e o fazer coletivo na prática.

Teoricamente, o Conselho de Escola, A.P.M. e Caixa de Custeio, por intermédio de seus representantes, decidem sobre os assuntos pertinentes à "Escola-Padrão". Pais, alunos, professores e funcionários são convocados para participarem de decisões sobre temas pedagógicos, administrativos e financeiros. Os representantes destas instituições, devem aprovar e acompanhar tais decisões, bem como avaliar a eficiência e eficácia das ações desenvolvidas pela Unidade Escolar.

No entanto, a pesquisa evidenciou que isso é muito difícil. A atuação do Conselho de Escola, A.P.M. e Caixa de Custeio reduz à decisão da Direção Escolar.

Neste sentido, embora o "Projeto", teoricamente, crie condições para que o Diretor encaminhe a construção do trabalho coletivo nas escolas

públicas transformadas em "Escolas-Padrão", possibilitando espaços, entre outros, como o H.T.P. - Horário de Trabalho Pedagógico, Coordenação de C.B. à 4a. série, Coordenação para o período noturno, Coordenação para o CIC - Centro de Informação e Criação, Coordenação para áreas (utilizando o crédito de 5%), Cursos de Aperfeiçoamento, estes espaços não serão considerados, enquanto o Diretor e os membros da escola tiverem a mentalidade que a este e somente à ele cabe a função de dirigir o estabelecimento de ensino.

Se, de um lado, temos o Diretor que é autoritário, que centraliza as decisões, de outro, temos os membros da escola que atribuem a este o poder de ser autoritário, na medida em que encontram-se frequentemente, desorganizados frente a um trabalho coletivo, esperando que o Diretor crie condições de diálogo.

É forçoso reconhecer que os membros da escola, principalmente, os docentes, pouco se investem na ação de organizar um trabalho coletivo - por que não usar o H.T.P.? - esperando que algum "superior", tome a iniciativa.

Assim, ao pensarmos na atuação do Diretor de Escola como um agente político, comprometido com a transformação social, encaminhando a participação, a fim de alcançar a partilha de seu poder com os membros da escola, propomos que este Diretor ciente do contexto econômico, social, político e cultural que está inserido, e que age em favor da tendência autoritária, estabeleça uma prática com os membros no sentido de construir o trabalho coletivo na escola, por meio da participação de todos os membros nos assuntos relativos à Unidade de Ensino.

A pesquisa nos evidenciou que os professores, ao assumirem a função de Coordenadores, "dividindo" responsabilidades com o Diretor,

mudam de discurso, passando a compactuar com as decisões centralizadas em detrimento da ação participativa das Categorias a que pertencem.

Sendo assim, é interessante, para estudos posteriores, analisar a questão das representações que os membros das escolas assumem no cotidiano quanto a sua participação e suas implicações enquanto representantes de suas Categorias ou dos Órgãos Centrais da Educação.

A N E X O S

A N E X O I
CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS

Caracterização das escolas:

Escolas-Padrão de 1o.grau () e 1o. e 2o. graus ()

No. de Escolas: Rib. Pires: Rio Gde. Serra:

01. Nome:

Fone: Bair.: Cid.:

02. Criação: Implant.: Opção: S ()
N ()

Periferia: S () N () Km do centro:

03. Diretor: Efet.() Desig. ()

Assist.: Nom. () Desig. ()

Vice: Nom. () Desig. ()

04. Turnos: M () T () N ()

05. No. Classes: CB: 3 e 4: 5 à 8: Col.:

No. Salas: M: T: N:

Refeitório: S () N ()

Sala Prof.: S () N ()

Sala Coord.: S () N ()

Sala Ed. Fís.: S () N ()

Sala Reunião: S () N ()

Quadra Esp.: S () N () Tipo:

Biblioteca: S () N () Funciona:

Motivo:

Sala Vídeo: S () N () Funciona:

Motivo:

Gab. Dentário: S () N () Funciona:

Motivo:

Laboratório: S () N () Tipo:

Funciona: Motivo:

- Cantina: S () N () Funciona:
- Motivo: Adm.:
- Venda de doces: S () N ()
- Motivo: Controle:
06. No. Alunos: M: T: N:
07. No. Membros da A.P.M.: Início de mandato:
- No. Membros do C.E.: Início de mandato:
- No. Membros do G.E.: Início de mandato:
- No. Membros da C.C.: Início de mandato:
08. No. de Prof.: Efet.: ACT: Ev.:
- Quadro Completo: S () N ()
09. No. de Func.: M: T: N:
- Quadro Completo: S () N ()
10. Coordenador: S () N () Tipo:
11. Comunidade usa a U.E. para atividades: S () N ()
- Motivo: Tipo:
- Projeto:
12. A U.E. é requisitada pelo T.R.E.: S () N ()
13. Nível sócio-econômico predominante:
14. Caseiro: S () N ()
15. Depredação: S () N () Às Vezes ()
- Tipo:
16. Segurança Escolar: M () T () N ()
17. Obs.:

A N E X O II

ROTEIRO PARA ELABORAR AS QUESTÕES DAS ENTREVISTAS

ABERTAS E QUESTIONÁRIOS

Roteiro para elaborar as questões das entrevistas abertas e questionários⁽³³⁾

Parte I:

A. Dados Pessoais:

- . identificação profissional
- . formação Educacional
- . aperfeiçoamento, em virtude do "Projeto"
- . tempo de magistério
- . tempo na escola
- . horário de permanência na escola
- . participação nas Instituições Auxiliares da Escola
- . outras atividades

Parte II:

B. Implantação do Projeto "Educação Escola-Padrão":

- . avaliação e prioridades do "projeto"
- . alterações na escola

C. Organização Administrativa / Pedagógica:

1. Plano Diretor:

- . elaboração
- . autonomia
- . avaliação
- . reflexão

2. Planejamento:

- . elaboração
- . autonomia
- . avaliação
- . reflexão

2.1 Liberdade Financeira:

- . funcionamento da Caixa de Custeio
- . fundo especial
- . outros

2.2 Corpo Administrativo:

- . composição do Q.A.E. (Quadro de Apoio Escolar)
- . escolha do corpo docente
- . escolha dos coordenadores
- . escolha do assistente / vice-diretor
- . escolha do tesoureiro
- . permanência / rotatividade do corpo administrativo

(33) As abreviaturas empregadas nas questões das entrevistas abertas e questionários são de conhecimento dos pesquisados.

- 2.3 Autonomia Pedagógica:
 - . operacionalidade do H.T.P. (Hora de Trabalho Pedagógico)
 - . elaboração do Plano de Ensino
 - . R.D.P.E. (Regime de Dedicção Plena e Exclusiva)

- 3. Gestão Participativa:
 - . composição das Instituições Auxiliares da Escola
 - . nível de participação das Instituições (dar/receber informação, opinar, compartilhar responsabilidade, assumir responsabilidade)
 - . avaliação

- 3.1 Participação:
 - . definição
 - . relação do Diretor de Escola com os seus membros no processo de participação

A N E X O III

QUESTÕES ENTREVISTAS ABERTAS

CATEGORIAS: DIREÇÃO, CORPO DOCENTE, FUNCIONÁRIOS, CORPO

DISCENTE E RESPONSÁVEIS PELOS ALUNOS

Questões entrevista aberta

Parte I

Categorias: Direção, Corpo Docente, Funcionários, Corpo Discente e Responsáveis pelos Alunos

A. Dados Pessoais

- 1 . Formação: 1o.Grau () 1o.Grau Incompl. ()
2o.Grau () 2o.Grau Incompl. ()
Superior () Super.Incompl. ()

(Exceto para a Categoria Corpo Discente).

- 2 . Cursos de aperfeiçoamento, em virtude do "projeto":

Sim () Não () Qual(is) _____

(Exceto para as Categorias Corpo Discente e Responsáveis).

- 3 . Atualmente estuda: Sim () Não ()

. Em função de que: _____

(Exceto para a Categoria Corpo Discente).

- 4 . Horário: M () T () N ()

(Exceto para a Categoria Responsáveis).

- 5 . Participa/ou: Cons. Esc.() A.P.M.() Caixa Custeio()

Por quanto tempo? _____

Exerce a função de tesoureiro? Sim () Não ()

- 6 . Outras atividades remuneradas : Sim () Não ()

- 7 . Outras informações: _____

Exclusivo para a Categoria Direção:

- . Tempo de Magistério: 0 a 5 anos () 6 a 10 anos ()
11 a 15 anos () 16 a 20 anos ()
21 a 25 anos () 26 a 30 anos ()

- . Tempo na Escola: 0 a 5 anos () 6 a 10 anos ()
11 a 15 anos () 16 a 20 anos ()
21 a 25 anos () 26 a 30 anos ()

enquanto Diretor: _____

enquanto Assistente/Vice: _____

enquanto Coordenador: _____

enquanto Professor: _____

Exclusivo para a Categoria Docente:

. Professor I () Professor II () Professor III ()

() Outro: _____

Efetivo ()

A.C.T. ()

. Tempo de Magistério: 0 a 5 anos () 6 a 10 anos ()

11 a 15 anos () 16 a 20 anos ()

21 a 25 anos () 26 a 30 anos ()

. Tempo na Escola: 0 a 5 anos () 6 a 10 anos ()

11 a 15 anos () 16 a 20 anos ()

21 a 25 anos () 26 a 30 anos ()

enquanto Coordenador: _____ Tipo: _____

enquanto Professor: _____

Exclusivo para a Categoria Funcionários:

. Função:

. Tempo de Funcionalismo: 0 a 5 anos () 6 a 10 anos ()

11 a 15 anos () 16 a 20 anos ()

21 a 25 anos () 26 a 30 anos ()

. Tempo na Escola: 0 a 5 anos () 6 a 10 anos ()

11 a 15 anos () 16 a 20 anos ()

21 a 25 anos () 26 a 30 anos ()

Exclusivo para a Categoria Corpo Discente:

. Idade: _____

Série: _____ Horário: M () T () N ()

. Trabalha: Sim () Não () O que faz: _____

. Há quanto tempo estuda na Escola: _____

. É repetente: Sim () Não ()

Quantas vezes: _____ Séries: _____

Exclusivo para Categoria Responsáveis:

. Profissão: _____

. Quantos filhos: _____

. Quantos filhos nesta escola: _____

. Há quanto tempo: _____

Parte II

Categorias: Direção, Corpo Docente, Funcionários, Corpo Discente e Responsáveis pelos Alunos.

B . Implantação do Projeto "Educaçãol Escola-Padrão":

. Você sabe o que é "Escola-Padrão"? **(Exclusivo para as Categorias Corpo Discente e Responsáveis)**

- 1 . Qual a sua avaliação sobre o "Projeto"?
- 2 . Que análise você faz da escola antes e depois da implantação?
- 3 . Você acredita que o "Projeto" vai continuar? Por quê?
- 4 . Se terminar, o que deve permanecer? Por quê?

C . Organização Administrativa / Pedagógica:

1. Plano Diretor:

. Você sabe o que é Plano Diretor(P.D.)? **(Exclusivo para as Categorias Corpo Discente e Responsáveis)**

- 5 . Qual a sua avaliação sobre o Plano Diretor? Como deveria funcionar?
- 6 . Há diferença entre plano diretor e plano escolar?
- 7 . Quem participa da elaboração do Plano Diretor? Há participação, ao nível de instâncias superiores? **(Exclusivo para a Categoria Direção)**
- . Você participa da elaboração do Plano Diretor? Quem participa? Por que? Sempre foi assim? **(Exceto para a Categoria Direção)**
- 8 . Ele é cumprido?
- 9 . A escola tem liberdade para decidir sobre o que fazer e como fazer? Sempre foi assim?
10. Há recursos financeiros? Como funciona? Sempre foi assim?
11. Acontece a reflexão crítica e constante da escola? Como funciona?
12. Como os assuntos pertinentes à escola são priorizados? Como são previstas as soluções?

2. Planejamento:

. Você sabe o que é Plano de Ensino ? **(Exclusivo para as Categorias Corpo Discente e Responsáveis)**.

13. Como é realizado a elaboração do Plano de Ensino? Sempre foi assim? Por quê?
14. Você participa do Plano de Ensino? Por quê? Quem mais participa? Sempre foi assim? **(Exceto para a Categoria Direção)**
15. O "Projeto" alterou a atuação dos professores? Por quê? E dos funcionários, por quê?
. Você sabe o que é H.T.P.? **(Exclusivo para as Categorias Corpo Discente e Responsáveis)**
16. Qual a sua avaliação do H.T.P.? Há diferença do H.T.P. no Ciclo Básico, das Escolas não Padrão?
17. E o R.D.P.E.?
18. Como é realizado a escolha dos professores e dos coordenadores? **(Exclusivo para a Categoria Direção)**
. Como se processou a sua escolha? **(Exclusivo para a Categoria Corpo Docente)**

19. Que trabalho os coordenadores desenvolvem?
20. Como se processa a escolha do Assistente / Vice?
 - . E do tesoureiro?
 - . O que fazem? **(Exclusivo para a Categoria Direção)**
 - . Você tem conhecimento de como se processa a escolha do Assistente/Vice e Tesoureiro?
 - . O que fazem? **(Exceto para a Categoria Direção)**
 - . Você sabe como se processa a escolha dos coordenadores, professores? **(Exclusivo para as Categorias Funcionários, Corpo Discente e Responsáveis)**
21. Você concorda com este tipo de escolha? Por quê?
22. Há funcionários em todos os períodos? E Professores? Por quê?
23. Como se processa a Caixa de Custeio? Quem controla? Decide? Planeja?
24. E o fundo especial? Há outros recursos? **(Exclusivo para a Categoria Direção)**

3. Gestão Participativa:

25. Como se processa a composição do Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres?
 - . Você participa? Por quê? **(Exceto para a Categoria Direção)**
26. Estas instituições sofreram alterações, por quê?
27. Estas instituições garantem a participação dos membros da escola nas questões pertinentes a Escola-Padrão? Por quê? Antes garantia, por quê?
28. Você é convidado pela Escola para participar do Plano Diretor, Plano de Ensino, Caixa de Custeio, Associação de Pais e Mestres? Como? **(Exceto para a Categoria Direção)**
29. O que você entende sobre participação?
30. De que maneira a participação é trabalhada na escola?
 - . Gostaria de acrescentar algo?

A N E X O IV

TEMAS E SUB-TEMAS SUBJACENTES ÀS RESPOSTAS

Temas e sub-temas subjacentes às respostas

01. Avaliação do "Projeto"
02. Prioridades na avaliação do "Projeto"
03. Implantação do "Projeto": alterações na escola
 - A. Rede Física
 - B. H.T.P. (Horário de Trabalho Pedagógico)
 - C. Trabalho Pedagógico
 - D. Trabalho do Coordenador
 - E. Remuneração
 - F. Apoio Pedagógico/Material
 - G. Plano Escolar
 - H. Secretaria de Estado da Educação
 - I. Entidades Auxiliares da Escola
 - J. Recursos/Liberdade Financeira
04. Avaliação do Plano Diretor
05. Planejamento
 - A. Autonomia
 - B. Liberdade Financeira
 - C. Composição do quadro de funcionários
 - D. Escolha do Corpo Docente
 - E. Escolha do Coordenador
 - F. Escolha do Assistente/Vice
 - G. Escolha do Tesoureiro
 - H. H.T.P. (Horário de Trabalho Pedagógico)
 - I. Plano de Ensino
 - J. R.D.P.E. (Regime de Dedicção Plena e Exclusiva)
06. Gestão Participativa: Instituições de Auxiliar de Escola
07. Definição de Participação e relação com os Membros da Escola
 - A. Atuação dos membros

ANEXO V

QUESTIONÁRIOS

CATEGORIAS: CORPO DOCENTE, FUNCIONÁRIOS, CORPO DISCENTE E

RESPONSÁVEIS PELOS ALUNOS

Questionários

Categorias: Corpo Docente e Funcionários

Caro Coordenador / Professor / Funcionários,

Este questionário faz parte de um estudo cujo objetivo consiste em averiguar as condições facilitadoras e /ou obstaculizadoras que o Projeto Educacional "Escola-Padrão" estabelece, a fim de verificar se tais condições alteram ou não, a prática cotidiana do Diretor de Escola.

Suas respostas serão relevantes para que os resultados possam ser fidedignos e úteis. Portanto, solicito que você responda cada questão com franqueza e de acordo com a sua realidade cotidiana.

Posteriormente, suas respostas às questões serão agrupadas com as de outras pessoas para possibilitar seu tratamento estatístico dos resultados. Em nenhum momento suas respostas serão personalizadas, assim não há necessidade de identificação.

Ao término do estudo, será enviada à Escola uma cópia da conclusão da pesquisa.

O questionário está dividido em duas partes. A 1a. parte, denominada Parte A, refere-se a seus dados funcionais. A 2a. parte, Parte B, contém algumas questões, cujas respostas são: Sim/Não (**somente para a Categoria Docente, representada pelos Coordenadores**), Verd/Falso, Não Sei (**somente para a Categoria Docente, representada pelos Professores e para a Categoria Funcionários**) ou uma das alternativas propostas. Outras questões são abertas e, portanto, sua resposta deverá ser pessoal, possibilitando a você expor sua opinião (**somente para a Categoria Docente, representada pelos Coordenadores**). Em caso de dúvida ou problema, dirija-se à pesquisadora.

Muito obrigada pela sua colaboração,

Edaguimar Orquizas Viriato

Parte A:

1 .Categoria Coordenadores - Tipo: _____
(Exclusivo para a Categoria Docente, representada pelos Coordenadores)

. Prof.I () Prof.II () Prof.III ()
Efet. () A.C.T. () Outro () _____
(Exceto para a Categoria Funcionários)

. Função: _____
Efetivo: Sim () Não ()
(Exclusivo para a Categoria Funcionários)

2 . Formação: 1o.Grau () 1o.Grau Incompl. ()
2o.Grau () 2o.Grau Incompl. ()
Superior() Super.Incompl. ()

3 . Cursos de Aperfeiçoamento, em virtude do "Projeto" :
Sim () Não () Qual(is): _____

4 . Atualmente estuda: Sim () Não ()

Em função de que: _____

5 . Tempo de Funcionalismo: 0 a 5 anos () 6 a 10 anos ()
11 a 15 anos () 16 a 20 anos ()
21 a 25 anos () 26 a 30 anos ()

. Tempo na Escola: 0 a 5 anos () 6 a 10 anos ()
11 a 15 anos () 16 a 20 anos ()
21 a 25 anos () 26 a 30 anos ()

(Exclusivo para a Categoria Funcionários)

. Tempo de Magistério: 0 a 5 anos () 6 a 10 anos ()
11 a 15 anos () 16 a 20 anos ()
21 a 25 anos () 26 a 30 anos ()

. Tempo na Escola: 0 a 5 anos () 6 a 10 anos ()
11 a 15 anos () 16 a 20 anos ()
21 a 25 anos () 26 a 30 anos ()

enquanto Diretor: _____

enquanto Vice/Assistente: _____

enquanto Coordenador: _____

enquanto Professor: _____

(Exclusivo para as Categorias Direção e Docente)

6 . Horário: M () T () N ()

7 . Participa/ou: Cons. Esc.() A.P.M.() Caixa Custeio()

Por quanto tempo? _____

Exerce a função de tesoureiro? Sim () Não ()

8 . Outras atividades remuneradas : Sim () Não ()

9 . Outras informações: _____

Parte B:

Categoria Corpo Docente - representada pelos Coordenadores

1 . Como você avalia o projeto "Escola-Padrão"?
() ótimo () Bom () Péssimo () Outro: _____

Por quê? _____

2 . Na sua opinião, o "Projeto" tem condições de continuidade:
() Sim () Não () Outro: _____

Por quê? _____

3 . Indique, em ordem crescente, três aspectos do "Projeto" que você prioriza:

a: _____

b: _____

c: _____

4 . Cite 3 (três) alterações importantes ocorridas com a implantação do projeto "Escola-Padrão":

a: _____

b: _____

c: _____

5 . Coloque S (sim) ou N (não), de acordo com a realidade vivenciada na Unidade de Ensino que você trabalha:

1 . () O Plano Escolar (Escolas não Padrão) é cópia do ano anterior.

2 . () O C.E. homologa o Plano Diretor.

3 . () O C.E. homologa e participa na elaboração do Plano Diretor.

4 . () O Plano Diretor é realizado com a participação, porque é pré-requisito da "Escola-Padrão".

5 . () Há tempo suficiente para a elaboração do Plano Diretor.

6 . () Há o convite para Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção participarem na elaboração do Plano Diretor.

7 . () Há uma avaliação do ano anterior, para se poder traçar os objetivos que nortearão o Plano Diretor.

8 . () Há Funcionários em todos os períodos.

9 . () O Coordenador facilita o trabalho pedagógico do professor.

10. () O Coordenador facilita o trabalho pedagógico/burocrático do Diretor.

6 . Na prática, A "Escola-Padrão" tem liberdade para decidir sobre o que fazer e como fazer?

() Sim () Não () às vezes () Outro: _____

Por quê? _____

- 7 . Na prática, os recursos financeiros são suficientes para garantir a autonomia da "Escola-Padrão"?
- () Sim () Não () às vezes () Outro: _____

Por quê? _____

- 8 . Assinale V (alternativa(s) que você concorda) e F(alternativa(s) que você não concorda):
- 1 . () O Assistente/Vice deve ser indicação do Diretor de Escola.
 - 2 . () O Tesoureiro tem que ser escolhido entre os membros que compõe o Cons. Esc. e a A.P.M..
 - 3 . () Não há autonomia porque a Escola pertence a uma instituição, com hierarquia, com legislação a cumprir.
 - 4 . () O "Projeto" alterou a atuação dos professores.
 - 5 . () Em virtude do "Projeto", o professor precisa pesquisar.
 - 6 . () H.T.P., no C.B., antes do "Projeto", funcionava parcialmente, porque era difícil conciliar aula com coordenação.
 - 7 . () Direção, Professores, Funcionários e Coordenadores deveriam ser eleitos pela comunidade escolar.
 - 8 . () O Plano Diretor é importante porque são as decisões dos Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção dos objetivos da Escola.
 - 9 . () Acontece, sempre, a reflexão crítica e constante da Escola pelos Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção.
 - 10 . () A Escola encaminha para a Delegacia de Ensino, uma avaliação real da Escola.

09. Escolha, apenas, uma alternativa:

a. Plano Diretor:

- () Somente a Direção participa na elaboração do Plano Diretor.
- () Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção participam na elaboração do Plano Diretor.
- () Somente os professores e a Direção participam na elaboração do Plano Diretor.

() Outro: _____

b. Plano de Ensino:

- () Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção participam na elaboração.
- () Professores participam na elaboração.
- () Professores, divididos por série, área, turno, elaboram.

() Outro: _____

c. Plano de Ensino:

- () Fundamentado totalmente na proposta da CENP.
- () Fundamentado parcialmente na proposta da CENP.

() Outro: _____

d. H.T.P.:

- É H.T. Papo, hora de lazer, apenas há o cumprimento do horário.
- Funciona com o interesse de todos os professores.
- Funciona com o interesse parcial dos professores.
- Outro: _____

e. R.D.P.E.:

- Incentivo salarial, porém imposição autoritária.
- Incentivo salarial, não é imposição autoritária.
- Não é incentivo salarial, engana docentes.
- Não é incentivo salarial, não engana docentes.
- Outro: _____

f. A atuação do Diretor de Escola :

- é importante, independente do "Projeto".
- não é importante.O importante é a "abertura" que o "Projeto" proporciona.
- é importante e o "Projeto" contribui.
- Outro: _____

g. A atuação dos membros da escola: Professores, Alunos, Pais e Funcionários:

- é importante, independente do "Projeto".
- não é importante.O importante é a "abertura" que o "Projeto" proporciona.
- é importante e o "Projeto" contribue.
- Outro: _____

10. O Conselho de Escola tem autonomia para resolver qualquer assunto:

- Sim Não às vezes Outro: _____

Por que? _____

11. Você participa do destino das verbas?

- Sim Não
- Em caso positivo, ao nível de:
 - Informação
 - Opinião
 - Compartilhar responsabilidade
 - Assumir responsabilidade

12. Você gostaria de participar do destino das verbas, ao nível de:

- Informação
- Opinião
- Compartilhar responsabilidade
- Assumir responsabilidade

13. A verba é controlada:

- Membros da Caixa de Custeio
- Tesoureiro e Direção
- Tesoureiro
- Direção
- Funcionários, Pais, Professores, Alunos e Direção

14. A composição da A.P.M. e do Cons. Esc. é:

- Difícil Fácil Outro: _____

Justifique: _____

15. O C.E. decide sobre os assuntos da Escola, a nível de:

- Informação
- Opinião
- Compartilhar responsabilidade
- Assumir responsabilidade

16. Hoje, o C.E. está mais forte, porque:

- Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção estão mais conscientes da importância da participação.
- Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção, em virtude do "Projeto", estão mais conscientes da importância da participação.
- A questão é incorreta.

Justifique: _____

17. Você considera importante a participação na Escola?

- Sim Não

Em caso positivo, escolha uma das alternativas:

- Porque são os Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção assumindo a responsabilidade sobre os assuntos da Escola.
- Porque são os Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção opinando sobre os assuntos da Escola.
- Porque são os Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção recebendo informações sobre os assuntos da Escola.
- Porque são os Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção compartilhando a responsabilidade sobre os assuntos da Escola.

Outro: _____

Parte B:

Categoria Corpo Docente - representada pelos professores e Funcionários

1 . Como você avalia o projeto "Escola-Padrão"?
() Ótimo () Bom () Péssimo () Outro: _____

2 . Na sua opinião, o "Projeto" tem condições de continuidade:
() Sim () Não () Outro: _____

3 . Marque um x nas alternativas que você prioriza:

- () Coordenação
- () Reciclagem
- () Mudança na linha de trabalho do professor
- () H.T.P.
- () Proposta Curricular
- () CIC
- () R.D.P.E.
- () Maior permanência do aluno na escola
- () Avaliação Contínua
- () Não há prioridades

(Exclusivo para a Categoria Corpo Docente - Professores)

. Marque um x nas alternativas que indicam alterações importantes ocorridas com a implantação do "Projeto":

- () Reforma do prédio
- () Maior participação da comunidade
- () Maior participação de todos os membros da escola
- () Não houve alterações

(Exclusivo para a Categoria Funcionários)

. Marque um x nas alternativas que indicam alterações importantes ocorridas com a implantação do "Projeto":

- () Caixa de Custeio
- () H.T.P.
- () CIC
- () Coordenação
- () Reciclagem
- () Mudança de Grade Curricular
- () Maior participação da comunidade
- () Maior permanência do aluno na escola
- () Reforma do prédio
- () Não houve alterações

(Exclusivo para a Categoria Corpo Docente - Professores)

5 . Assinale V (alternativa(s) que você concorda), NS (alternativa(s) que você não sabe) e F (alternativa(s) que você não concorda): **Observe que na Categoria Funcionários, esta questão é a no.4.**

V NS F

- 1 . () () () Antes de ser Escola-Padrão, o Plano Escolar era cópia do ano anterior.
- 2 . () () () O C.E. só homologa o Plano Diretor.
- 3 . () () () O C.E. homologa e participa na elaboração do Plano Diretor.
- 4 . () () () O C.E. discute alguns itens do Plano Diretor.

V NS F

- 5 . () () () Há o convite para todos os membros da escola participarem do Plano Diretor.
- 6 . () () () Há uma avaliação do ano anterior, para traçar os objetivos que nortearão o Plano Diretor.

(Exclusivo para a Categoria Docente - Professores)

- 7 . () () () O Plano Diretor é feito uma parte em grupo e outra individual entre Coordenadores, Direção e Professores, ocasionando contradições.
- 8 . () () () O Plano Diretor é importante porque são as decisões de todos os membros da escola dos objetivos da Escola.
- 9 . () () () Sei pouco sobre o Plano Diretor, participo somente na parte do planejamento do professor.
10. () () () O Plano Diretor é mal avaliado pela Delegacia de Ensino. Há "apadrinhamento", "discriminação".

(Exclusivo para a Categoria Funcionários)

7. () () () Sei pouco sobre o Plano Diretor.

As questões 5.11, 5.12, 5.13, 5.14, 5.15, 5.16, 5.17, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21, 5.22, 5.23, 5.25, 5.26, 5.27, 5.28, 5.29, 5.30, 5.35, 5.36 e 5.37, equivalem às questões 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, 4.15, 4.16, 4.17, 4.18, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22, 4.23, 4.24, 4.25, 4.26, 4.28, 4.29 e 4.30, da Categoria Funcionários. As questões, 5.30, 5.31, 5.32, 5.33 e 5.34, são exclusivas para a Categoria Docente, representada pelos Professores. Estas questões correspondem na Categoria Funcionários, a de nº. 4.27.

V NS F

11. () () () O Plano Diretor para ser eficiente deveria ter a participação de todos e antecedência.
12. () () () O Coordenador facilita o trabalho pedagógico do Professor.
13. () () () O Coordenador facilita o trabalho pedagógico / burocrático do Diretor.
14. () () () O Assistente / Vice deve ser indicação do Diretor de Escola.
15. () () () O Tesoureiro tem que ser escolhido entre os membros que compõem o Cons. Esc. e a A.P.M..
16. () () () Os professores são escolhidos pelo Diretor.
17. () () () O Coordenador é escolhido pelo Diretor.
18. () () () A "Escola-Padrão" tem autonomia parcial, como qualquer outra Escola.
19. () () () A "Escola-Padrão" tem autonomia, porque os assuntos são decididos com a participação de todos.
20. () () () O "Projeto" alterou a atuação dos professores.
21. () () () H.T.P., no C.B., antes do "Projeto", funcionava insatisfatoriamente.
22. () () () Todos os membros da escola deveriam ser eleitos pela comunidade escolar.
23. () () () Acontece, sempre, a reflexão crítica e constante da escola por todos os seus membros.

- V NS F
24. () () () Acontece a reflexão crítica e constante da escola entre Professores, Coordenadores e Direção, só que não temos liberdade para criticar. Há barreiras.
(Exclusivo para a Categoria Docente - Professores)
25. () () () A Escola encaminha para a Delegacia de Ensino, uma avaliação real da Escola.
26. () () () Todos os membros da escola participam na elaboração do Plano de Ensino.
27. () () () Professores, divididos por série, área, turno, elaboram o Plano de Ensino.
28. () () () O Plano de Ensino é fundamentado totalmente na proposta da CENP.
29. () () () O H.T.P. é H.T.Papo, hora de lazer, apenas há o cumprimento do horário.
30. () () () O H.T.P. funciona com o interesse parcial dos professores.
31. () () () O R.D.P.E. é incentivo salarial, porém imposição autoritária.
32. () () () O R.D.P.E. é incentivo salarial, não é imposição autoritária.
33. () () () O R.D.P.E. não é incentivo salarial, engana docentes.
34. () () () O R.D.P.E. não é incentivo salarial, não engana docentes.
(Exclusivo para a Categoria Docente - Professores)
- () () () O R.D.P.E. é incentivo salarial para os professores.
(Exclusivo para a Categoria Funcionários, equivale a questão 4.27)
35. () () () A atuação do Diretor de Escola é importante, independente do "Projeto".
36. () () () A atuação do Diretor de Escola não é importante.
37. () () () A atuação do Diretor é importante e o "Projeto" contribui.

As demais questões, correspondem as questões 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 da Categoria Funcionários.

- 6 . O Cons. Esc. tem autonomia para resolver qualquer assunto:
 () Sim () Não
 Em caso positivo, a nível de:
 () informação
 () opinião
 () assumir responsabilidade
 () compartilhar responsabilidade

- 7 . Você participa do destino das verbas?
 Sim Não
 Em caso positivo, a nível de:
 Informação
 Opinião
 Compartilhar responsabilidade
 Assumir responsabilidade
- 8 . Você gostaria de participar do destino das verbas, a nível de:
 Informação
 Opinião
 Compartilhar responsabilidade
 Assumir responsabilidade
- 9 . A verba é controlada:
 Membros da Caixa de Custeio
 Tesoureiro e Direção
 Tesoureiro
 Direção
 Funcionários, Pais, Professores, Alunos e Direção
10. A composição da A.P.M. e do Cons. Esc. é:
 Difícil Fácil Outro: _____
11. Hoje, o C.E. está mais forte, porque:
 Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção estão mais conscientes da importância da participação.
 Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção, em virtude do "Projeto", estão mais conscientes da importância da participação.
 A questão é incorreta.
12. Você considera importante a participação na Escola?
 Sim Não
 Em caso positivo, escolha uma das alternativas:
 Porque são os Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção assumindo a responsabilidade sobre os assuntos da Escola.
 Porque são os Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção opinando sobre os assuntos da Escola.
 Porque são os Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção recebendo informações sobre os assuntos da Escola.
 Porque são os Pais, Funcionários, Professores, Alunos e Direção compartilhando a responsabilidade sobre os assuntos da Escola.
 Outro: _____

Categorias: Corpo Docente e Responsáveis pelos Alunos

Caro aluno / responsável,

Este questionário faz parte de um estudo cujo objetivo consiste em averiguar as condições que o Projeto Educacional "Escola-Padrão" estabelece, a fim de verificar se tais condições alteram ou não, a prática cotidiana do Diretor de Escola.

Suas respostas são importantes. Portanto, solicito que você responda cada questão com franqueza.

Posteriormente, suas respostas às questões serão agrupadas com as de outras pessoas. Não há necessidade de identificação.

Ao término do estudo, será enviada à Escola uma cópia da conclusão da pesquisa.

O questionário está dividido em duas partes. A 1a. parte, denominada Parte A, refere-se a seus dados pessoais. A 2a. parte, Parte B, contém algumas questões, cujas respostas são: Sim/Não, Não Sei ou uma das alternativas propostas. Observações poderão ser colocadas no verso das folhas do questionário.

Muito obrigada pela sua colaboração,

Edaguimar Orquizas Viriato

Parte A:

Categoria Responsável pelos Alunos

- 1 . Formação: 1a. à 4a. Série () 5a. à 8a. Série ()
2o.Grau () 2o.Grau Incompl.()
Superior () Super.Incompl. ()
Estuda: Sim () Não () O que: _____
2. Empregado: Sim () Não () Profissão: _____
3. Quantos filhos? _____
Quantos filhos nesta Escola? _____
Há quanto tempo tem filho nesta Escola? _____
- 4 . Participa/ou: Conselho de Escola () A.P.M.()
Por quanto tempo? _____

Categoria Corpo Discente

- 1 . Idade: _____
- 2 . Série: _____ Horário: M () T () N ()
- 3 . Trabalha: Sim () Não ()
- O que faz? _____
- 4 . Participa/ou: Conselho de Escola () A.P.M. ()
- Por quanto tempo? _____
- 5 . É repetente? Sim () Não ()
- Quantas vezes? _____ Séries: _____

Parte B:

Categorias: Corpo Discente e Responsáveis pelos Alunos

- 1 . Você sabe o que é "Escola-Padrão"?
() Sim () Não
- 2 . Na sua opinião, a "Escola-Padrão" é :
() ótima () Boa () Péssima () Razoável () Não Sei
- 3 . Marque um x nas alternativas que indicam alterações importantes ocorridas com a implantação do "Projeto":
() Maior permanência do aluno
() Melhorou o ensino
() Melhorou a merenda
() Não houve alterações
() Não Sei
- 4 . Na sua opinião, o "Projeto Escola-Padrão" tem condições de continuidade:
() Sim () Não () Não sei
- 5 . Assinale S(sim), N(não) ou NS(não sei):
S NS N
- 1 . () () () O Conselho de Escola participa na elaboração do Plano Diretor.
- 2 . () () () O Conselho de Escola discute alguns itens do Plano Diretor.
- 3 . () () () Os pais (**para a Categoria Responsável**) / alunos (**para a Categoria Corpo Discente**) participam na elaboração do Plano Diretor.
- 4 . () () () Não sei sobre o Plano Diretor.
- 5 . () () () O Tesoureiro é escolhido entre os membros que compõem o Cons. Esc. e a A.P.M..

V NS F

- 6 . () () () Os professores são escolhidos pelo Diretor.
- 7 . () () () O Coordenador é escolhido pelo Diretor.
- 8 . () () () A "Escola-Padrão" tem liberdade de decisão, como qualquer outra Escola.
- 9 . () () () Na "Escola-Padrão" o modo dos professores darem aulas é diferente das outras escolas.
10. () () () Todos os membros da escola deveriam ser escolhidos pela comunidade escolar.
11. () () () Os pais (**para a Categoria Responsável**) / alunos (**para a Categoria Corpo Discente**) participam na elaboração do Plano de Ensino do professor.
12. () () () A atuação do Diretor de Escola é importante, independente da "Escola-Padrão".
13. () () () A atuação do Diretor é importante e o "Projeto" contribui.
- 6 . O Cons. Esc. tem liberdade para decidir qualquer assunto:
() Sim () Não
- 7 . Você participa do destino das verbas?
() Sim () Não
- 8 . Você gostaria de participar do destino das verbas?
() Sim () Não
- 9 . A verba é controlada:
() Membros da Caixa de Custeio
() Tesoureiro e Direção
() Funcionários, Pais, Professores, Alunos e Direção
() Não sei
10. A composição da A.P.M. e do Conselho de Escola é:
() Difícil () Fácil () Não Sei
11. Você considera importante a participação na Escola?
() Sim () Não
12. Para você, participar é:
() É assumir a responsabilidade sobre os assuntos da Escola.
() É opinar sobre os assuntos da Escola.
() É receber informações sobre os assuntos da Escola.
() É compartilhar a responsabilidade sobre os assuntos da Escola.

ANEXO VI

TABELA 3: RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS
DAS ESCOLAS PESQUISADAS

Tabela 3: Resumo das características administrativas das escolas pesquisadas

Tabela 3
Resumo das Características
Administrativas das escolas pesquisadas

Categorias	Escolas				
	A	B	C	D	Total
Discente					
. Total de Alunos - 1o. grau	1039	721	1143	1240	4143
. No. de alunos por período:					
Manhã	406	283	279	582	1550
Tarde	457	290	455	552	1754
Noite	176	148	409	106	839
Funcionários					
. Total de funcionários	12	13	10	21	56
. No. de func. por período:					
Manhã	7	7	6	14	34
Tarde	9	6	3	8	26
Noite	4	6	3	7	20
Docente					
. Total de professores	55	34	55	69	213
. No. de profes. efetivos	5	11	10	24	50
. No. de profes. A.C.T.	50	23	45	45	163

ANEXO VII

QUADRO 6: RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS FÍSICAS
DAS ESCOLAS PESQUISADAS

Quadro 6: Resumo das características físicas das escolas pesquisadas

Quadro 6
 Resumo das Características
 Físicas Das Escolas Pesquisadas

Recursos	Escolas			
	A	B	C	D
Sala de Professores	sim	sim	sim	sim
Sala de Coordenador	sim	sim	sim	sim
Quadra	sim	sim	sim	sim
Refeitório	sim	não	sim	sim
Sala de Educ. Física	não	sim	sim	sim
Sala de Reunião	sim	não	sim	não
Sala de Vídeo	sim	não	sim	não
. Em funcionamento	sim	não	não	não
Biblioteca	sim	sim	sim	sim
. Em funcionamento	sim	sim	não	sim
Laboratório	sim	sim	sim	sim
. Em funcionamento	não	não	sim	sim
Cantina	não	sim	sim	sim

ANEXO VIII

TABELA 4: RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DOS MEMBROS:

CATEGORIA DIREÇÃO

Tabela 4: Resumo da caracterização dos membros: categoria direção

Tabela 4

Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Direção

Dados	Escolas				Total
	A	B	C	D	
Categoria					
. efetivo	-	01	-	01	02
. designado	02	01	01	02	06
. nomeado	-	-	-	-	-
Formação					
. Superior	02	02	01	02	07
. Pós-Graduação	-	-	-	01	01
Tempo de Magistério					
. 06 a 10 anos	-	-	01	-	01
. 11 a 15 anos	01	01	-	01	03
. 16 a 20 anos	01	01	-	02	04
Tempo na Unidade de Ensino					
. 0 a 5 anos	-	-	01	01	02
. 06 a 10 anos	01	-	-	-	01
. 11 a 15 anos	01	01	-	02	04
. 16 a 20 anos	-	01	-	-	01
Horário					
. Manhã	01	02	01	02	06
. Tarde	02	01	01	02	06
. Noite	01	01	-	02	04
Membro do:					
. C.E.	02	02	01	03	08
. A.P.M.	01	02	01	03	07
. Caixa de Custeio	01	01	01	02	05
. Tesoureiro	-	-	-	01	01
Aperfeiçoamento - "Projeto"					
. Sim	-	02	01	02	05
. Não	02	-	-	01	03
Frequenta Curso Superior					
. Sim	-	-	01	01	02
. Não	02	02	-	02	06
Outra função remunerada					
. Sim	-	-	-	-	-
. Não	02	02	01	03	08

O.B.S.: Esta Categoria é composta por 8 Membros: 04 Diretores e 04 Assistentes / Vices.

ANEXO IX

TABELA 5: RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DOS MEMBROS:

CATEGORIA DOCENTE

Tabela 5: Resumo da caracterização dos membros: categoria docente

Tabela 5

Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Docente

Dados	Escolas				
	A	B	C	D	Total
Função (*)					
. Professor I	12	10	12	15	49
. Professor II	05	01	04	05	15
. Professor III	09	06	11	13	39
Categoria (*)					
. efetivo	02	04	04	09	19
. A.C.T.	17	09	15	11	52
Formação (*)					
. Pós-Graduação	-	-	01	-	01
. Superior completo	12	08	16	23	59
. Superior incompleto	04	05	03	01	13
. 2o. grau - Magistério	08	04	04	06	22
Tempo de Magistério (*)					
. 0 a 05 anos	16	08	11	09	44
. 06 a 10 anos	05	05	14	09	33
. 11 a 15 anos	04	05	01	07	17
. 16 a 20 anos	-	-	01	05	06
. 21 a 25 anos	-	-	-	03	03
Tempo na Unidade de Ensino(*)					
. 0 a 05 anos	22	14	21	20	77
. 06 a 10 anos	02	02	05	06	15
. 11 a 15 anos	02	02	-	06	10
. 16 a 20 anos	-	-	01	-	01
. 21 a 25 anos	-	-	-	01	01
Horário (**)					
. Manhã	06	13	10	19	48
. Tarde	20	07	17	20	64
. Noite	09	05	12	10	36
Membros do: (*)					
. C.E.	10	07	13	12	42
. A.P.M.	05	08	08	04	25
. Caixa de Custeio	06	02	01	02	11
. Tesoureiro	01	-	01	-	02
Aperfeiçoamento "Projeto" (*)					
. Sim	11	13	12	21	57
. Não	10	03	14	09	36
Frequenta Curso Superior(*)					
. Sim	04	04	05	04	17
. Não	20	13	20	30	83
Outra função (*)					
. Sim	01	01	01	02	05
. Não	05	04	04	05	18

(*) - nem todos os membros responderam ao item

(**) - os docentes PII, PIII e coordenador do CIC, distribuem o horário entre os períodos; dois membros não responderam este item

O.B.S.: Esta Categoria é composta por 105 Membros: 15 Coordenadores e 90 professores.

ANEXO X

TABELA 6: RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DOS MEMBROS:
CATEGORIA FUNCIONÁRIOS

Tabela 6: Caracterização dos membros: categoria funcionários

Tabela 6

Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Funcionários

Dados	Escolas				
	A	B	C	D	Total
Função (*)					
. Secretária de Escola	-	01	01	01	03
. Oficial de Escola	02	02	02	03	09
. Escriurário	-	-	-	01	01
. Inspetor de Alunos	02	01	-	02	05
. Servente	03	02	-	02	07
. Auxiliar de Limpeza	01	-	-	-	01
. Merendeira	-	03	01	04	08
. Segurança Escolar	01	01	01	02	05
Formação (*)					
. Superior	-	-	-	-	-
. Superior incompleto	-	01	01	02	04
. 2o. grau completo	02	02	01	03	08
. 2o. grau incompleto	01	02	01	01	05
. 1o. grau	01	01	01	03	06
. 1o. grau incompleto	04	04	02	06	16
Aperfeiçoamento Projeto(*)					
. Sim	03	01	-	01	05
. Não	04	06	06	13	29
Frequenta Curso Regular					
. Sim	02	01	01	02	06
. Não	07	09	05	13	34
Tempo de Funcionalismo (*)					
. 0 a 05 anos	05	04	04	11	24
. 06 a 10 anos	02	05	01	02	10
. 11 a 15 anos	01	01	01	02	05
Tempo na Escola (*)					
. 0 a 05 anos	06	08	04	14	32
. 06 a 10 anos	01	02	01	01	05
. 11 a 15 anos	01	-	01	-	02
Horário (**)					
. Manhã	05	06	04	10	25
. Tarde	04	07	04	09	24
. Noite	02	03	01	03	09
Membro do:					
. C.E.	02	03	-	04	09
. A.P.M.	02	01	02	-	05
. Caixa de Custeio	-	-	01	02	03
Outra função remunerada					
. Sim	-	-	-	-	-
. Não	09	10	06	15	40

* - nem todos os membros responderam ao item

** - os membros distribuem o horário entre os períodos; um membro não respondeu este item

O.B.S.: Esta Categoria é composta por 40 membros.

ANEXO XI

TABELA 7: RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DOS MEMBROS:

CATEGORIA DISCENTE

Tabela 7: Resumo da caracterização dos membros: categoria discente

Tabela 7

Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Corpo Discente

Dados	Escolas				Total
	A	B	C	D	
séries					
. 5a. série	-	-	32	25	57
. 6a. série	31	37	23	56	147
. 7a. série	29	06	32	-	67
. 8a. série	09	21	07	09	46
Horário					
. Manhã	-	-	-	53	53
. Tarde	60	61	87	31	239
. Noite	09	03	07	06	25
Idade (*)					
. 10 anos	-	-	02	02	04
. 11 anos	-	06	15	22	43
. 12 anos	15	05	17	24	61
. 13 anos	16	18	25	14	73
. 14 anos	16	17	15	13	61
. 15 anos	04	07	09	05	25
. 16 anos	05	04	04	02	15
. 17 anos	05	02	02	03	12
. acima de 18 anos	08	05	05	04	22
Trabalha (*)					
. Sim	06	08	13	13	40
. Não	62	56	80	77	275
Repetente (*)					
. Sim	38	37	43	39	157
. Não	31	27	51	50	159
Membro do:					
. C.E.	06	10	07	10	33
. A.P.M.	02	-	-	02	04

*- nem todos os membros responderam ao item

O.B.S.: Esta Categoria é composta por 317 Membros.

ANEXO XII

TABELA 8: RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DOS MEMBROS:

CATEGORIA RESPONSÁVEIS PELOS ALUNOS

Tabela 8: Resumo da caracterização dos membros: categoria responsável

Tabela 8

Resumo da Caracterização dos Membros: Categoria Responsáveis

Dados	Escolas				Total
	A	B	C	D	
Trabalho remunerado(*)					
. Sim	25	28	38	44	135
. Não	19	27	32	41	119
Formação (*)					
. 1a. a 4a. série	14	16	30	30	90
. 5a. a 8a. série	20	23	15	24	82
. 2o. grau completo	02	04	06	07	19
. 2o. grau incompleto	02	06	03	13	24
. Superior completo	-	01	03	01	05
. Superior incompleto	-	02	01	02	05
Freq. Curso Regular (*)					
. Sim	07	05	13	10	35
. Não	25	36	44	50	155
Número de filhos (*)					
. 01	03	03	03	07	16
. 02	08	16	13	34	71
. 03	13	15	26	27	81
. 04	10	11	07	09	37
. 05	06	04	05	05	20
. acima de 06	04	09	16	03	32
No. filhos na Escola(*)					
. 01	06	18	14	30	68
. 02	21	22	20	37	100
. 03	06	11	27	16	60
. 04	08	03	06	01	18
. 05	03	02	01	01	07
. acima de 06	-	02	02	-	04
Membro do:					
. C.E.	08	06	13	13	40
. A.P.M.	06	15	07	22	50
. Caixa de Custeio	-	-	-	01	01
. Tesoureiro	-	-	-	01	01

*- nem todos os membros responderam ao item

O.B.S.: Esta Categoria é composta por 258 Membros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRÉ, Marli E.D.A..A pesquisa no cotidiano escolar. In: **Metodologia de pesquisa educacional**, Fazenda, Ivani (org.) São Paulo : Cortez, 1989.
- AZANHA, José Mário Pires. Autonomia da escola, um reexame. In: **Série IDÉIAS**, 16, São Paulo: FDE, 1993.
- BAKUNIN, Miguel ... (et al.). **Educação libertária**. Organizado por F.G. Moriyón, traduzido por José Cláudio de Almeida Abreu, Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1992.
- BOVONE, Laura. **Teorias de cotidianidade: busca de sentido ou de negação de sentido?** Tradução de Maria Cecília Sanches, Mimeo., sem data.
- BRANDÃO, Zaia. **Democratização do ensino, meta ou mito?** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1985.
- BRANDAO, Zaia ... (et al.) **Evasão e repetência no Brasil: a escola em questão**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1983.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista - a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- CARVALHO, Maria Lúcia Rocha Duarte. **Escola e democracia: subsídios para um modelo de administração segundo as idéias de M. P. Follet**. São Paulo: E.P.U., 1979.
- CECCON, Claudius ... (et al.) **A vida na escola e a escola da vida**. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.
- CORIAT, Benjamin. **El taller y el cronómetro - ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa**. Madrid: Siglo XXI, 1985.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1993.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário de Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Fronteira, 1975.

- FUSARI, José Cerchi. A formação continuada de professores no cotidiano da escola fundamental. In: Série **IDÉIAS**, 12, São Paulo: FDE, 1992.
- _____. A organização do trabalho escolar e a construção da proposta educacional. In: Série **IDÉIAS**, 16, São Paulo: FDE, 1993.
- GARCIA, Regina Leite. Planejamento e currículo na escola. In: Série **IDÉIAS**, 12, São Paulo: FDE, 1992.
- GIROUX, Henry. **Pedagogia radical: subsídios**. Tradução de Dagmar M. L. Zibas, São Paulo: Cortez, 1983.
- _____. **Teoria crítica e resistência em educação - Para além das teorias de reprodução**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- _____. **Escola crítica e política cultural**. Tradução de Dagmar M. L. Zibas, São Paulo: Cortez, 1992.
- GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.
- HARPER, Babette . . . "et al.". **Cuidado, escola! Desigualdade, domesticação e algumas saídas**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- HELLER, Agnes. **Sociologia de la vida cotidiana**. Barcelona: Península, 1991.
- _____. **Cotidiano e a história**. Rio de Janeiro: Paz e Terra S/A, 1992.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas: Papirus, 1994.
- HUTMACHER, Walo. A escola em todos os seus estados: das políticas de sistemas à estratégias de estabelecimento. In: **As organizações escolares em análise**. Coordenação de António Nóvoa, publicação Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional Lisboa, 1992.
- JOYEUX, Maurice. **Autogestão, gestão direta, gestão operária**. Tradução Plínio Augusto Coelho, Brasília: Novos Tempos, 1988.

- _____. **Reflexões sobre a anarquia.** São Paulo: Archipelago, Editora e Promoções Ltda, 1992.
- KRAUSZ, Rosa R.. **Compartilhando o poder nas organizações.** São Paulo: Nobel, 1991.
- LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. A.. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.
- MELLO, Guiomar Namó de. Políticas públicas de educação. In: **Revista Estudos Avançados**, V.S, No.13, São Paulo: USP, 1991.
- MICHELS, Robert. **Sociologia dos partidos políticos.** Brasília: Universidade de Brasília, 1982.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e autogestão (a proposta de Proudhon).** São Paulo: Brasiliense, 1981.
- _____. **Participação e co-gestão: novas formas de administração.** São Paulo: Brasiliense, 1982.
- _____. **Organização e poder: empresa, estado e escola.** São Paulo: Atlas, 1986.
- _____. Administração e participação: reflexões para a educação. In: FISCHMANN, Roseli (org.). **Escola brasileira: temas e estudos.** São Paulo: Atlas, 1987.
- _____. **Teoria geral da administração: uma introdução.** São Paulo: Pioneira, 1991.
- MOTTA, Fernando C. Prestes ... (et al.). **Participação e participações: ensaios sobre autogestão.** Organização Roberto Venosa, São Paulo: Babel Cultural, 1987.
- MOTTA, Fernando C Prestes e PEREIRA, Luiz C.B.. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Brasiliense, 1986.

- NEIDISON, Rodrigues. A democratização da escola: novos caminhos. In: **Revista da Associação Nacional de Educação - ANDE**, São Paulo, ano 3, no. 6, 1983.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1991.
- _____. Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública. In: Série **IDÉIAS**, 12, São Paulo: FDE, 1992.
- PATTO, Maria Helena de Souza. **A produção do fracasso escolar**. Tese de livre docência, USP, 1987.
- PENIN, Sonia. **Cotidiano e escola: a obra em construção**. São Paulo: Cortez, 1989.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na escola pública**. Campinas, S.P.: Papirus, 1990.
- RIBEIRO, Sérgio C.. A pedagogia da repetência. In: **Estudos Avançados**, v.5, no. 12, USP, 1991.
- RIOS, Terezinha Azerêdo. A autonomia como projeto - horizonte ético-político. In: Série **IDÉIAS**, 16, São Paulo: FDE, 1993.
- SANDER, Benno. **Consenso e conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- SÃO PAULO (Estado). Decreto no. 5.586, de 5 de fevereiro de 1975. Dispõe sobre atribuições dos cargos e funções do quadro do magistério. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus**. São Paulo: SE/CENP, v.4, 1976.
- _____. Lei 500, de 13 de novembro de 1974. Institui o regime jurídico dos servidores admitidos em caráter temporário e dá providências correlatas. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus**. São Paulo: SE/CENP, v. 2, 1976.

- ____. Decreto no. 12.983, de 15 de dezembro de 1978. Estabelece o estatuto padrão da associação de pais e mestres. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. VI, 1978.
- ____. Resolução SE no. 25, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre as associações de pais e mestres e dá providências correlatas. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. IX, 1979.
- ____. Decreto no. 21.833, de 18 de dezembro de 1983. Institui o Ciclo Básico no ensino de 1o. grau das Escolas Estaduais. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. XVI, 1983.
- ____. Lei Complementar no. 444, de 27 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o estatuto do magistério paulista. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. XX, 1985.
- ____. Secretaria da Educação. Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas. **A Direção e a questão pedagógica.** São Paulo: SE/CENP, 1988.
- ____. Fundação Para o Desenvolvimento Escolar. **Integração escola-comunidade, A.P.M., Conselho de Escola, Grêmio Estudantil.** São Paulo: F.D.E., 1988.
- ____. Secretaria da Educação. **Programa de Reforma do Ensino Público do Estado de São Paulo,** 1991.
- ____. Secretaria da Educação. **Notas sobre o plano diretor e o contrato de gestão,** versão preliminar, Núcleo de Gestão Estratégico, 1991.
- ____. Decreto no. 33.235, de 6 de maio de 1991. Institui o núcleo de gestão estratégica na Secretaria da Educação e dá outras providências. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. XXXI, 1991.

- ____. Decreto no. 34.035, de 22 de outubro de 1991. Dispõe sobre a instituição do projeto educacional "Escola-Padrão" na Secretaria da Educação. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. XXXII, 1991.
- ____. Decreto no. 34.036, de 22 de outubro de 1991. Dispõe sobre jornada de trabalho docente do pessoal do quadro do magistério, em "Escola-Padrão". **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus,** São Paulo: SE/CENP, v. XXXII, 1991.
- ____. Lei Complementar no. 671, de 20 de dezembro de 1991. Institui o regime de dedicação plena e exclusiva a integrantes do quadro do magistério e dá providências correlatas. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. XXXII, 1991.
- ____. Resolução SE no. 289, de 11 de dezembro de 1991. Dispõe sobre coordenação de atividades pedagógicas na Escola-Padrão e dá providências correlatas. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. XXXII, 1991.
- ____. Resolução SE no.290, de 11 de dezembro de 1991. Estabelece normas para utilização do crédito a que se refere o parágrafo único do artigo 3o., do Decreto 34.035, de 22-10-91. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. XXXII, 1991.
- ____. Secretaria da Educação. **Orientações para o processo de implantação do Projeto "Escola-Padrão",** 1992.
- ____. Secretaria da Educação. **Encontro de orientação técnica para implantação da Escola-Padrão,** 1992.
- ____. Secretaria da Educação. **Plano Diretor das Escolas-Padrão-guia para elaboração,** março, 1992.
- ____. Fundação para o Desenvolvimento Escolar. **Conselho de Escola, A.P.M. e Grêmios Estudantis.** São Paulo: F.D.E., mimeo., sem data.

____. Lei no. 7.698, de 10 de janeiro de 1992. Cria, na Secretaria da Educação, o quadro de apoio escolar e dá providências correlatas. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. XXXIII, 1992.

____. Resolução SE no. 243, de 29 de outubro de 1992. Institui o projeto educacional centro de informação e criação junto às Escolas-Padrão da rede estadual de ensino e dá providências correlatas. **Legislação de ensino de 1o. e 2o. graus.** São Paulo: SE/CENP, v. XXXIV, 1992.

____. Decreto no. 36.445, de 11 de janeiro de 1993. Altera o artigo 2o. do Decreto no. 34.036/91. **Diário Oficial do Estado de São Paulo.** Publicado em 12 de janeiro de 1993, Seção I, p.01.

____. Resolução SE no. 244, de 9 de novembro de 1993. Estabelece diretrizes para a organização das escolas da rede estadual de ensino e dispõe sobre providências correlatas, em 1994. **Diário Oficial do Estado de São Paulo.** Publicado em 10 de novembro de 1993, Seção I, p.p. 19,20.

____. Resolução SE no. 274, de 27 de dezembro de 1993. Estabelece diretrizes para a organização das Escolas-Padrão para o ano de 1994 e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo.** Publicado em 27 de dezembro de 1993, Seção I, p.p. 47 a 49.

____. Decreto no. 36.836, de 1 de junho de 1993. Regulamenta a L.C. 708 de 08/01/93, instituição da Caixa de Custeio. **Diário Oficial do Estado de São Paulo.** Publicado em 02 de junho de 1993, Seção I, p.p. 01 a 03.

____. Lei Complementar no. 725, de 16 de julho de 1993. Cria a função de vice-diretor de escola, altera a lei complementar no. 444, de 27 de dezembro de 1985, e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo.** Publicado em 17 de julho de 1992.

____. Decreto no.37.185, de 5 de agosto de 1993. Fixa o módulo de pessoal das Unidades. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Publicado em 06 de agosto de 1993, Seção I, pp. 01 e 02.

____. Resolução SE no. 4, de 5 de janeiro de 1994. Dispõe sobre a designação para o exercício das funções de coordenação nas unidades escolares da rede estadual de ensino. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Publicado em 06 de janeiro de 1994, Seção I, p.19.

____. Resolução SE no. 46, de 24 de março de 1994. Dispõe sobre substituições nos impedimentos legais e temporários dos integrantes das classes de Especialistas de Educação, do Quadro do Magistério. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Publicado em 24 de março de 1994, Seção I, p.p. 12,13.

____. Decreto no. 39.902, de 1 de janeiro de 1995. Altera os decretos nos. 7.510 de 29-01-76 e 17.329 de 14-7-81, reorganiza os órgãos regionais e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Publicado em 01 de janeiro de 1995.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. São Paulo: Cortez, 1986.

SILVA, Jair Militão da. Movimentos populares e a democratização do ensino. In: FISCHMANN, Roseli (org.). **Escola brasileira: temas e estudos**. São Paulo: Atlas, 1987.

TEIXEIRA, Maria Cecília Sanches. Alternativas organizacionais: um estudo do redimensionamento das questões educacionais e administrativas. In: FISCHMANN, Roseli (org.). **Escola Brasileira: Temas e Estudos**. São Paulo: Atlas, 1987.

____. **Antropologia, cotidiano e educação**, Rio de Janeiro: Imago, 1990.

TRAGTENBERG, Maurício. Escola como organização complexa. In: GARCIA, W. E. (org.). **Educação brasileira contemporânea: organização e funcionamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

_____. Relações de poder na escola. In: **Revista Educação e Sociedade**. São Paulo: 20, Jan-Abr.1985.

_____. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

_____. **Burocracia e ideologia**, São Paulo: Ática, 1992.

_____. Relações de trabalho no interior da escola. In: **Série IDÉIAS**, 12, São Paulo: FDE, 1992.

VALE, José Misael Ferreira do. O diretor de escola em situação de conflito. In: (**Cadernos Cedes - Centro de Estudos Educação e Sociedade**), no. 06, São Paulo: Cortez, 1989.