

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR E ATUAÇÃO DO  
ADMINISTRADOR-ESCOLAR

Maristela Lopes Vicente da Assunção

SÃO CARLOS

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR E ATUAÇÃO DO**  
**ADMINISTRADOR-ESCOLAR**

Maristela Lopes Vicente da Assunção

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Educação em Fundamentos da  
Educação, da Universidade Federal  
de São Carlos, como parte dos  
requisitos para obtenção do título de  
Mestre em Educação.

SÃO CARLOS

2004

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

A851ot

Assunção, Maristela Lopes Vicente da.

Organização do trabalho escolar e atuação do  
administrador-escolar / Maristela Lopes Vicente da  
Assunção. -- São Carlos : UFSCar, 2005.

115 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São  
Carlos, 2004.

1. Prática pedagógica. 2. Escolas – organização e  
administração. 3. Diretores escolares. 4. Planejamento  
educacional. I. Título.

CDD: 371.1 (20<sup>a</sup>)

Dedico este trabalho aos meus pais, Lázaro e Doralice ao meu esposo Eder e aos meus sobrinhos, Matheus e Fernanda, que compreenderam - apesar dos protestos - a minha ausência familiar durante o curso de Mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Pro<sup>o</sup>. Dr. Waldemar Marques por ter me aceitado como orientanda na fase final deste trabalho.

Ao Prof.<sup>o</sup> Dr. Celso Luiz Aparecido Conti, orientador e amigo, que com gratuidade e afeto acreditou e soube ouvir, ver e olhar, sensivelmente, minhas inúmeras inquietações, ensinando-me a “a difícil arte da persistência”.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFSCar pela atenção e contribuição dispensada.

Aos colegas do mestrado que me acolheram com amizade.

A Maria Helena pelo carinho e atenção.

A Cristiane Maria Ribeiro por ser amiga e irmã nas horas mais difíceis deste percurso intelectual.

Aos amigos Auxiliadora Menezes, Agda Lovato Teixeira, Antônio Tadeu, Lúcia Helena de Assis, Thaís e Vagno pelo companheirismo e apoio durante as mais variadas etapas do trabalho.

Por fim, a Deus, causa primeira deste trabalho. Que me ensinou o dom do amor e deu-me capacidade para realizar este percurso intelectual.

Creio que estamos num momento que exige novas metáforas, novas linguagens que permitam um entendimento melhor das relações que as pessoas estabelecem entre si. Esse esforço não corresponde à constituição de uma nova roupagem ou de um modismo, trata-se de uma mudança essencial, já que alguns fenômenos não podem sequer ser reconhecidos pela ausência de instrumentos conceituais que permitam registrá-los.

Elisa Pereira Gonsalves

## RESUMO

Este é um estudo de caso feito sobre o Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira, na cidade de Pires do Rio – Goiás, uma escola de ensino fundamental e médio. O objetivo do estudo foi compreender como a atuação do diretor da escola influencia na organização e no planejamento do trabalho pedagógico. Para atingí-lo, foi necessário trilhar o seguinte caminho: descrever a organização do trabalho pedagógico realizado pelos professores; identificar o estilo de gestão da direção da escola; examinar as relações existentes entre o trabalho pedagógico docente realizado e a atuação do diretor. Procurei, antes, fazer um estudo e um breve relato das vertentes teóricas e estudos sobre administração escolar no Brasil, buscando conceitos que analisem o caráter específico, complexo e heterogêneo dos modelos de organização escolar a partir de imagens, metáforas e modelos analíticos. Em seguida, apresento o percurso metodológico, destacando o tipo de pesquisa realizado, os instrumentos, as fontes de dados e os procedimentos de análise. Finalmente, busquei descrever o discurso dos professores, as observações realizadas e a análise documental, oferecendo uma compreensão da prática organizacional da escola e da ação dos atores envolvidos no contexto escolar.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
Cap.I - VERTENTES TEÓRICAS: ESTUDOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL.....	19
a) administração escolar e relações capitalistas.....	20
b) administração escolar e especificidade da escola.....	24
c) administração escolar e modelos analíticos de imagens e metáforas .....	28
1.1. Especificidade e organização escolar .....	31
1.2. O cargo de direção: regime de eleição direta, atribuições e o bom uso da liderança.....	46
1.3. Planejamento escolar: importância, papel do diretor e níveis de planejamento.....	54
1.4. Projeto Político Pedagógico.....	57



CAP. II- O CAMINHO PERCORRIDO NO LEVANTAMENTO DOS DADOS	
.....	64
a) Tornei-me professora: um olhar sobre a gestão da escola.....	65
b) Procedimento metodológico.....	73
c) Instrumentos e fontes de dados.....	74
d) Procedimentos de análise.....	78
CAP. III- O COLÉGIO ESTADUAL PROFESSOR IVAN FERREIRA: UM POUCO DA SUA HISTÓRIA E ALGUNS DISCURSOS SOBRE O SEU COTIDIANO ATUAL.....	80
1.1- A direção do colégio.....	84
1.2- O planejamento no cotidiano escolar.....	86
1.3- O projeto político pedagógico: disparidade entre o papel (o que está documentado) e a prática (o dia-a-dia da escola).....	89
1.4- Observações do cotidiano da escola.....	92
1.5- Os objetivos e os papéis da escola.....	99
CONCLUSÃO.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	109
ANEXOS.....	115

## INTRODUÇÃO

O ensino no Brasil, de um modo geral, passou por várias etapas, sofrendo muitas influências no decorrer do tempo. Esta dissertação é fruto de algumas indagações, sobretudo da forma como o diretor de uma escola influencia na organização do trabalho pedagógico numa escola de ensino fundamental e de ensino médio. Pelo fato de ter atuado como coordenadora e professora das séries iniciais do ensino fundamental ao longo da década de 90, busquei elementos na Escola Estadual Professor Ivan Ferreira, na cidade de Pires do Rio, Goiás, que respondessem às minhas inquietações advindo, então, a temática “Organização do trabalho pedagógico e atuação do Administrador-Escolar”.

Escutar o discurso dos professores e ter oportunidade de observar suas práticas permitiram-me perceber que a atuação pedagógica encontra-se intimamente ligada à forma como o diretor organiza a escola. A aproximação com o cotidiano escolar possibilitou-me a visualização de diferentes estilos de organização e comportamentos que, por sua vez, influenciam a prática docente.

No cotidiano escolar, como professora, observei três tipos de práticas organizativas<sup>1</sup>. Na primeira escola em que trabalhei vislumbrei um cenário cuja organização escolar visava especificamente à parte burocrática em detrimento da pedagógica, pois embora os aspectos pedagógicos não

---

<sup>1</sup> Para análise destas práticas organizativas recorri à obra de José Carlos Libâneo “Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001, p.97-99.

fossem negados pela escola, a direção preocupava-se mais com os aspectos administrativos. Tratava-se de uma escola que funcionava razoavelmente bem quanto aos requisitos burocráticos, quanto à pressão pela cobrança do cumprimento do horário, quanto à entrega de notas sempre no prazo estabelecido pelas exigências burocráticas, nem sempre acompanhados do esperado apoio pedagógico por parte do diretor.

A direção, assumindo esta prática organizativa burocrática, parecia não estar dando a devida atenção a aspectos pedagógicos importantes exercendo-a conforme suas crenças e da forma como julgava correta para a resolução de certos problemas como disciplina, aprendizagem, recursos didáticos etc.

**QUADRO 1- Prática Organizativa Burocratizada**

Escola	Período	Função	Modelo de Gestão
Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira	1993 a 2000	Professora do Curso de Magistério	Organização escolar especificamente burocrática

Na segunda escola em que estive vinculada tive contato com os professores e pude perceber um outro tipo de prática de organização escolar. Nela, o diretor privilegiava os aspectos pedagógicos, ainda que a escola não cumprisse bem seu papel administrativo, provocando sérios problemas de organização formal, perdendo verbas e prazos junto aos órgãos oficiais.

Os professores sentiam o apoio da direção para resolver seus problemas pedagógicos, mas viam a necessidade de a escola ser mais organizada no aspecto administrativo. Muitos afirmavam que não se preocupavam em cumprir aspectos burocráticos formais, uma vez que não se sentiam cobrados pela direção. Conseqüentemente, os aspectos pedagógicos, que deveriam merecer tratamento formal burocrático, eram totalmente negligenciados.

### QUADRO 2- Prática Organizativa Pedagógica

Escola	Período	Função	Modelo de Gestão
Colégio Estadual Martins Borges	2001 a 2002	Coordenadora	Organização escolar especificamente pedagógica

Na terceira escola os professores reclamavam da falta de participação da direção quanto ao andamento das atividades pedagógicas e administrativas. O diretor, indicado politicamente, deveria ser obedecido e jamais questionado, o que gerava na escola um clima de insatisfação, descrença pedagógica e imobilidade.

### QUADRO 3- Prática Organizativa Autoritária

Escola	Período	Função	Modelo de gestão
Municipal Ilda Martins Rosa Arruda	1995	Professora	Organização escolar especificamente autoritária

Revisitar estas três práticas escolares em função de um estudo teve por finalidade fornecer elementos que elucidem tanto as origens do

problema como os aspectos relevantes para uma futura compreensão de como o trabalho pedagógico docente é influenciado pela direção no que diz respeito à organização da escola.

Tendo como referência estas questões, procurei conhecer e investigar os processos de organização e gestão escolar e sua influência no trabalho pedagógico apresentado no cotidiano escolar.

O processo de pesquisa iniciou-se com a determinação do tema e com a consulta da bibliografia especializada, procurando os primeiros caminhos que pudessem responder à questão da pesquisa. Tais questionamentos conduziram-me à investigação.

Para tanto, elegi para meu trabalho de pesquisa os seguintes objetivos:

- Compreender como a atuação do diretor da escola influencia na organização do trabalho pedagógico realizado pelos professores atuantes na segunda fase do ensino fundamental e ensino médio no Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira na cidade de Pires do Rio-GO;

- Descrever a organização do trabalho pedagógico realizado pelos professores que atuam na segunda fase do ensino fundamental e no ensino médio no Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira;

- Identificar o estilo de gestão do diretor de escola por meio do desenvolvimento efetivo do seu trabalho administrativo e pedagógico.

- Examinar as relações existentes entre o trabalho pedagógico docente realizado e a atuação do diretor.

Em Goiás, por um longo período, no espaço escolar houve uma estreita relação entre a escola e as ingerências político-partidárias. Em diferentes cidades, podia-se registrar que os diretores de escola eram nomeados sem eleições; ou até através de eleições, mas vinculadas a lideranças políticas, o que acabava por dificultar o processo de administração autônomo e específico das escolas.

Segundo Dourado (1999), a livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se configurou como a que mais coadunava e contemplava as formas mais usuais de clientelismo. Para o autor essa modalidade permitiu a transformação da escola naquilo que, numa linguagem do cotidiano político, podia ser designado como “curral” eleitoral, por distinguir-se pela política do favoritismo e marginalização das oposições, em que o papel do diretor, ao prescindir do respaldo da “comunidade escolar”, caracterizou-se como instrumentalizador de práticas autoritárias na gestão escolar.

Neste contexto, o administrador escolar não conseguia desvencilhar-se das teias desse processo político partidário presente no sistema escolar e acaba por se tornar muito mais um “gerente” da unidade escolar que um educador que administra a escola.

Somente com a regulamentação da L.D.B. 9394/96 em Goiás, viabilizada pelo Fórum Estadual em Defesa da Escola Pública e aprovada pela Lei Complementar nº 26, de 28 de dezembro de 1998, foi possível apresentar novas demarcações históricas, políticas e pedagógicas para as escolas vinculadas ao sistema estadual de ensino.

Segundo Dourado (1999),

A referida legislação indica, dentre outros, que compete ao Conselho Estadual de Educação de Goiás "Elaborar normas que regulamentem a gestão democrática na educação básica" (art.14 inc. XV). Merece destaque, ainda, a criação do Fórum Estadual de Educação, "como órgão de articulação com a sociedade com intuito de estudar, discutir e propor soluções alternativas para o desenvolvimento da educação, cultura, ciência e tecnologia" (art.26). (p.81).

Para Dourado (1999), a regulamentação do sistema educativo goiano, enquanto instrumento jurídico, preconiza ainda alterações substantivas na gestão das unidades escolares da rede estadual de ensino, na medida em que institui o regime de eleições diretas para diretores e estabelece a existência de conselhos escolares deliberativos, de composição paritária.

Para o autor, a institucionalização e a implementação das eleições diretas para a direção das escolas, em Goiás, não são garantias de democratização da gestão escolar: *"(...) mas devem ser entendidas como um dos mecanismos imprescindíveis à democratização das estruturas escolares, de modo a romper com o caráter cartorial e excludente da prática escolar. (p.82)"*.

O modelo de gestão adotado pela Rede Pública Estadual de Goiás ainda conserva características do modelo centralizador. As escolas ainda não conseguiram autonomia pedagógica e financeira, pois não possuem dotação orçamentária própria, além de possuírem um regimento escolar único que não permite o estabelecimento de princípios de organização de trabalho

coletivo nem a possibilidade de organização de um projeto político-pedagógico dentro de princípios de autonomia e flexibilidade.

Em Goiás, particularmente, a Secretaria Estadual de Educação procura oferecer cursos destinados a preparar em curto período de tempo os administradores escolares, porém, constata-se que administrar uma escola não é tarefa fácil devido à sua complexidade e especificidade.

O tema "*Organização do Trabalho Pedagógico e Atuação do Administrador escolar*" se deve, por um lado, às vivências diárias, que permitiram visualizar vários entraves administrativos e pedagógicos, impedindo que a escola possa agir de forma autônoma, impossibilitando o cumprimento de sua função social de construir um projeto pedagógico comprometido com as reais necessidades da comunidade escolar. Por outro lado, ao descompasso existente entre a literatura especializada no campo da administração escolar (que aponta para a especificidade do trabalho do diretor) e a política educacional imposta em Goiás. Esta, por sua vez, desqualifica a função do administrador escolar (qualquer professor, desde que esteja vinculado na escola por um período de dois anos poderá ser eleito por seus pares e assumir a direção da escola sem qualquer qualificação para o cargo), criando mais um obstáculo para a construção de uma escola pública de qualidade.

Compreendo ser necessário pensar a organização escolar para além dos parâmetros institucionais normativos vigentes. O estudo da organização-escola deve considerar não somente seu caráter técnico-burocrático, mas também sua especificidade, seu cotidiano e seus atores, sujeitos carregados de valores, crenças e sentimentos. Por conseguinte,



buscar o desenvolvimento de uma análise da escola a partir dela mesma.

Por isso LIMA (2001), chama a atenção para

(...) a importância do estudo da escola através de estudos de caso, da etnografia da escola, de pesquisas qualitativas, capazes de observar a acção organizacional, os sentidos e as interpretações que os próprios sujeitos atribuem às suas acções. (p. 08).

O entendimento destas novas exigências e configurações requer do pesquisador novos olhares sobre as teias de relações estabelecidas entre os sujeitos que constroem e organizam a escola, pois a análise e o estudo da mesma devem nascer do conhecimento e das observações dos atores envolvidos na organização-escola.

Diante desta problemática procurei subsídios (textos, livros, artigos, pesquisas, teses e dissertações) que pudessem fornecer o referencial teórico necessário ao desenvolvimento da pesquisa e possibilitassem a coleta de dados mediante análise documental, entrevista e observação.

O levantamento bibliográfico sobre Administração Escolar ficou centrado em três tópicos: administração escolar e as relações capitalistas; administração escolar e especificidade da escola; administração escolar e modelos analíticos de imagens e metáforas.

A minha escolha recaiu na primeira escola onde trabalhei como professora, não só por ser ela a de maior porte da cidade como também por ter observado nela uma **prática organizativa burocratizada**.

Inicialmente procurei ambientar-me novamente na escola uma vez que já não trabalhava mais nela. Logo após, comecei a fazer a observação de maneira informal e passei a registrar descritivamente seu cotidiano, observando a dinâmica organizacional da escola e participando de reuniões de coordenação, reuniões de pais e de professores.

Utilizei-me de duas entrevistas gravadas, registradas na forma escrita e que fornecem, juntamente com as observações e análise do Projeto Político Pedagógico da escola, elementos importantes para compor o eixo do presente estudo. A identificação, a caracterização e o cotidiano da escola contribuíram para identificar e selecionar dados e atos de suma importância na consecução dos objetivos da investigação.

Os resultados do estudo foram estruturados em três capítulos. O capítulo I apresenta as bases teóricas que sustentam as proposições do estudo, enfocando os estudos sobre administração escolar no Brasil, e a discussão sobre os elementos constitutivos da prática de organização, gestão e direção da escola. O capítulo II trata do cotidiano da escola observada, descrevendo os dados coletados, as observações e os procedimentos de análise dos dados. No capítulo III procuro relatar a organização do trabalho escolar e a atuação do administrador escolar. Na conclusão, serão retomadas algumas questões, a título de reflexão e encerramento do trabalho.

## CAPÍTULO I

### VERTENTES TEÓRICAS: ESTUDOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL

A escolha do tema “*Organização do Trabalho Escolar e Atuação do Administrador escolar*” exigiu uma primeira incursão na literatura especializada e significativa da administração escolar. Para expô-la sucintamente, optei por classificá-la em três tópicos temáticos, a fim de registrar as principais contribuições da administração escolar para este estudo.

Com a finalidade de oferecer subsídios teóricos à compreensão do objeto de pesquisa, destacam-se os seguintes tópicos temáticos: administração escolar e as relações capitalistas; administração escolar e especificidade da escola; administração escolar e modelos analíticos de imagens e metáforas. No primeiro tópico procuro compreender o contexto sócio-político em que a escola e a administração escolar encontram-se inseridas e a necessidade de transformação deste contexto. No segundo tópico busco entender a especificidade da escola e do trabalho do administrador escolar e a necessidade de formação específica para quem administra a escola. No terceiro tópico enfatizo conceitos que analisam o caráter complexo e heterogêneo dos modelos de organização escolar a partir de imagens, metáforas e modelos analíticos.

## **A) administração escolar e as relações capitalistas**

A primeira posição destaca a administração escolar como uma instância do poder capitalista, mantenedora do interesse dos dominantes. Entretanto, ao estudarem as múltiplas determinações econômicas e sociais da administração escolar, diferentes autores apontam para uma práxis administrativa escolar voltada para a transformação social.

FÉLIX em seu livro: "Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial" procura "*contribuir para a conclusão do movimento crítico, mediante uma análise da Administração Escolar explicitando as relações que se estabelecem entre o sistema escolar e a evolução do capitalismo no Brasil*".(1985,p.12).

A autora considera a existência de uma lacuna profunda nas pesquisas das relações entre administração escolar e administração de empresas. Nesse sentido, a discussão indica que tal lacuna tem como premissa básica a redução das questões em administração, políticas e técnicas, levando a cientificização do processo administrativo e, como consequência, a busca da eficiência do sistema em gestão.

Ainda segundo a autora, a consideração das matizes ideológicas da burocracia e de suas consequências para o sistema levará à superação da compreensão ingênua das funções da Administração Escolar. Tal afirmativa é explicada da seguinte maneira:

(...) a Administração escolar cumpre uma função ideológica que é a de orientar a prática da administração da educação, de acordo com a estrutura burocrática, como se essa forma de organização e funcionamento fosse a única e não constituísse uma forma de mediação de estrutura de poder do Estado, que assume o controle do processo educacional, para adaptá-lo às necessidades de sua política econômica na sociedade capitalista. (FELIX,1985, p.12).

PARO (1986), em seu trabalho "Administração Escolar: introdução crítica", estuda as determinações econômicas e sociais da administração e busca as possibilidades de uma prática escolar voltada para a transformação social. Inicia seu estudo fazendo distinção entre os termos "administração geral" e "administração em geral", traçando um paralelo entre elas sob a ótica do marxismo.

Ao fazer uma análise sobre a administração que ocorre na escola, PARO entende que a educação se revela como elemento de transformação social na medida em que, pelo seu caráter pedagógico, postula a apropriação pela classe trabalhadora do saber historicamente acumulado como o desenvolvimento de uma consciência crítica da realidade.

Colocando a Administração Escolar como um dos condicionantes da transformação da escola e, por conseqüência, da sociedade, Paro esclarece que:

A administração estará mais comprometida

com a transformação social quanto mais os objetivos por ela perseguidos estiverem articulados com essa formação. Assim sendo, no caso da Administração Escolar, a análise de suas relações com a transformação social deve passar, necessariamente, pelo exame das condições de possibilidade da própria educação escolar enquanto elemento de transformação social.(p. 81).

Por outro ângulo, PARO examina o caráter conservador da administração escolar vigente, verificando que, de modo geral, os trabalhos teóricos publicados no Brasil adotam o pressuposto básico de que na escola devem ser aplicados os mesmos princípios adotados na empresa capitalista. Sendo entendida dessa forma a escola estará, logicamente, ao lado dos interesses do capital. No que se refere à Administração Escolar, especificamente, PARO observa que ela tem se mantido conservadora tanto na teoria como na prática, pois falta uma vinculação entre a utilização dos recursos da escola e uma racionalidade externa, capaz de justificar sua articulação com as classes trabalhadoras.

Segundo o autor, a aplicação da administração capitalista na escola não deu certo pelo insucesso da concepção tecnicista, que leva à burocratização das atividades e em nada contribui para sua finalidade educativa. Pelo contrário, esse processo conduz ao esvaziamento de seus conteúdos, comprometendo a qualidade do ensino. Como ele mesmo afirma:

No processo de degradação das atividades profissionais do educador escolar, com a conseqüente desqualificação de seu trabalho e

o aviltamento de seus salários. (...) e à medida que não interessava à classe detentora do poder político e econômico, pelo menos no que diz respeito à generalização para os nossos trabalhadores mais que um ensino de baixíssima qualidade, o estado, como porta-voz dos interesses dessa classe, passou a dar cada vez maior importância à educação pública, endereçando para aí recursos progressivamente mais insuficientes e descuidando cada vez mais das condições em que se realizava o ensino de massa (PARO, 1986, p. 131).

O resultado desse pouco caso com a educação pública desaguou na multiplicação de classes superlotadas, recursos didáticos precários e insuficientes, qualificação profissional inadequada, remuneração baixa para professores e demais funcionários da escola. A queda da qualidade do ensino foi o resultado de tudo isso, de modo que a *"degradação do produto da escola pode ser identificado, ao mesmo tempo, como ponto de partida e como resultado da desqualificação profissional do educador escolar"* (PARO, 1986, p.132).

PARO defende ainda uma administração escolar voltada para a transformação social, no sentido de que a escola permita às classes trabalhadoras que se apropriem do saber sistematizado e que desenvolvam a consciência crítica da realidade, objetivando uma educação libertadora. O autor concebe também uma administração escolar organizada em bases democráticas, cuja principal característica é a participação efetiva de todos os segmentos da escola:

As vantagens de uma administração escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente. (PARO,1986,p.164).

Os teóricos desta vertente destacam a administração escolar como instância do poder capitalista apontando as relações existentes entre o sistema escolar e a evolução do capitalismo no Brasil. Acreditam na administração escolar como um dos condicionantes de transformação da escola, que deve ser organizada em bases democráticas pela superação dos interesses dos dominantes por meio de uma práxis administrativa escolar voltada para a transformação social.

## **B) administração escolar e especificidade da escola**

Considerando a necessidade de analisar a escola como uma organização específica, temos no campo da administração escolar estudos voltados para esta temática.

De acordo com Anísio Teixeira em “Que é administração escolar?” a função de administrar: “...*depende muito da pessoa que a exerce; o administrador depende de quem ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência*”.(1961, p.1).



Para TEIXEIRA (1961) os administradores escolares no Brasil não se preparam para exercer a sua função. Segundo ele, existe uma tendência de desvalorização ao propiciar a qualquer pessoa administrar o ensino, uma vez que não existem políticas preocupadas em preparar o administrador das escolas brasileiras.

O autor demonstra uma preocupação e alerta para a necessidade de preparação do administrador escolar. A administração de uma escola, em sua visão, é diferente de uma administração mecânica que acontece na fábrica; aquela deve privilegiar o ato de planejar enquanto esta elege como função máxima a execução.

A organização da escola nesta perspectiva privilegia a sua especificidade, uma vez que se constitui como particularidade complexa, diferentemente das fábricas, exigindo uma melhor preparação do diretor(a), já que *"o administrador é o homem que dispõe dos meios e dos recursos necessários para obter alguns resultados"* (TEIXEIRA, 1961, p.3). Portanto deve-se privilegiar o preparo do administrador, o qual irá permitir: *"organizar o ensino em rápido desenvolvimento e criar a consciência profissional necessária"* (Teixeira, 1961, p.3) para uma atuação competente no meio escolar.

Em seu livro "Natureza e função da Administração Escolar" afirma que *"somente o educador ou o professor pode fazer a administração escolar"* (TEIXEIRA, 1968, p.17). Diante do exposto vale ressaltar, nesta visão, a idéia da especificidade da escola, pois somente ela, por seus próprios elementos, irá promover a sua autonomia enquanto instituição específica.

SILVA JÚNIOR (1990), em seu livro "A Escola Pública como local de Trabalho", inspirado em Anísio Teixeira esclarece que:

(...) o dimensionamento da discussão para a questão do "poder" e da "gestão democrática" obscureceu, entretanto, a percepção da questão ainda mais significativa: a relação necessária entre a administração da escola e o ensino que se realiza em seu interior e para o qual a administração deve concorrer, se efetivamente se preocupa com sua legitimação.(SILVA JÚNIOR,1990,p.64).

A administração escolar, que envolve um corpo técnico-conceitual e um processo prático institucional, tornou-se objeto de uma análise e de um debate que vem se desenvolvendo de maneira mecânica, negando a legitimidade da teoria e da prática existentes na escola:

A teoria existente é sumariamente classificada como alienada e a prática que se manifesta é tida necessariamente como autoritária. O circuito da explicação imediata se completa com a afirmação aparentemente irrefutável, de que o autoritarismo da prática decorre da alienação da teoria.(SILVA JÚNIOR,1990,p.68)

Logo, apreende-se que a preocupação com a realização do ensino, bem como com o verdadeiro papel da escola, quase não aparece nessa discussão. O debate sobre a Administração Escolar gira em torno das relações de poder não só dentro da escola, mas também nas relações entre

Poder Central e escola.

Esclarecendo esta posição, SILVA JÚNIOR afirma que:

... a discussão sobre o trabalho do diretor de escola não privilegia o seu aspecto essencial: a finalidade pedagógica de sua ação. O vínculo necessário ensino/ administração é deixado de lado em ambos os pólos de debate. No pólo teórico-técnico, a busca da identidade própria da administração escolar tende a aproximá-la muito mais da administração do que do escolar, ou seja, o fato administrativo apresenta-se como substantivo e o fato pedagógico apenas como contingente... No pólo prático-político o que se contempla é o postulado do poder do diretor e o que se busca é influenciar ou dominar o processo de investidura nesse poder. As condições concretas da existência da escola são consideradas enquanto referência para a constituição dos colégios eleitorais dos quais deve partir a decisão sobre a escolha do diretor.(1990,p.69).

No entanto, em nenhum dos casos a função de ensino é colocada como prioritária. De um lado, aparece a administração eficiente; de outro, acredita-se que a administração competente será fruto da autonomia da escola em relação às ingerências político-partidárias.

De acordo com SILVA JÚNIOR:

Em qualquer caso a administração proposta não se compromete em assegurar ela própria que o ensino de qualidade e de quantidade se realize como produto de uma ação administrativa intencionalmente organizada

para esse fim. Por caminhos diferentes chega-se à continuidade da mesma oposição: de um lado, a administração em suas tentativas de automatização; de outro, o ensino e sua tradicional busca de defesas para a burocratização que o atravessa. (1990,p.70).

Por fim, cabe ressaltar que, ao analisar o ato educativo e o processo administrativo, o referido autor afirma a importância de considerar a especificidade do trabalho administrativo, que deve pautar-se numa prática social com a finalidade de recuperar propostas originais resultando em contribuição para a educação.

Os teóricos desta vertente consideram importante a análise da escola como uma organização específica e vêem a necessidade da instauração de políticas preocupadas em preparar o administrador escolar para o exercício de sua função.

### **C) administração escolar e modelos analíticos de imagens e metáforas**

Destaca-se ainda a existência de análises da escola como organização educativa e a ação pedagógica realizada nestas instituições a partir de uma análise sociológica, como modelos analíticos de imagens e metáforas de organização escolar.

LIMA (2001), em seu livro “A escola como organização educativa”, realiza um estudo das políticas educacionais de signo modernizador e de feição gerencialista e tecnocrática numa perspectiva sociológica da

organização-escola. Estuda o seu caráter complexo, sua heterogeneidade e diversidade. Nesses termos a escola pode ser considerada:

(...) uma coleção de atores e de práticas, a escola pode ficar, em termos de estudo, amputada das suas dimensões organizacionais, dos fenômenos de liderança e de coordenação da ação, da diversidade de interesses e de projetos que nela têm expressão, dos jogos de poder e de influência que nela ocorrem. (LIMA,2001,p.8).

LIMA aponta para dois modelos de organização escolar: os modelos de análise política das organizações e os modelos de ambigüidade e de anarquia organizada. Assim, o modelo burocrático, quando aplicado nas escolas,

(...) acentua a importância das normas abstratas e das estruturas formais, os processos de planejamento e de tomada de decisões, a consistência dos objetivos e das tecnologias, a estabilidade, o consenso e o caráter preditivo das ações organizacionais. (LIMA,2001.p.24).

O modelo de anarquia organizada parte do princípio de que as organizações educativas podem ser entendidas como uma anarquia organizada, na qual aparecem três tipos de ambigüidades:

...objetivos e preferências inconsistentes e insuficientemente definidos e uma intencionalidade organizacional problemática; processos e tecnologias pouco claros e pouco compreendidos pelos membros da organização; participação fluida, do tipo part-time. (LIMA,2001,p.30).

As imagens de anarquia organizada não devem ser entendidas como uma apreciação negativa, mas como compreensão de que nas diversas situações de organização-escolar aparecem objetivos problemáticos, tecnologias não claras e participação fluida. Deste modo, na organização das escolas aparece um fenômeno que pode ser chamado de funcionamento díptico:

A ordem burocrática da conexão e a ordem anárquica da desconexão configurarão, desta forma, um modo de funcionamento que poderá ser simultaneamente conjuntivo e disjuntivo. A escola não será, exclusivamente, burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou outra poderá ser simultaneamente as duas. A este fenômeno chamarei modo de funcionamento díptico da escola como organização. (LIMA,2001,p.47).

Aparecem assim, na escola metáforas da anarquia organizada porque se trata, por um lado, de uma organização ambígua, uma arena política, sistema debilmente articulado, cultural e subjetivamente, no qual prevalecem uma articulação fraca, disjunção, ambigüidade, subjetividade e desordem; por outro lado, e ao mesmo tempo, trata-se de uma escola

burocrática, de um sistema social mecanicista, como organismo em que prevalece uma articulação de forte conjunção, certeza, objetividade e ordem.

Diante das considerações teóricas tecidas e destacadas nos tópicos anteriores e da questão de pesquisa apresentada neste trabalho procedo a discussões e análises teóricas baseadas nas idéias de alguns autores que dão sustentação a este trabalho. Assim, são destacados os seguintes assuntos: a especificidade e a organização escolar; o cargo de direção: regime de eleição direta, atribuições, e o uso da liderança; o planejamento escolar: importância, papel do diretor e níveis de planejamento; e o projeto político pedagógico.

### **1.1. - Especificidade e organização escolar**

Considerando a escola como uma organização do sistema educacional com suas práticas pedagógicas e seus sujeitos, reconheço a especificidade da escola como organização-escola. Todavia, vejo a necessidade de compreender o conceito de organização escolar para além do modelo racional que reconhece a existência de um consenso, uma clareza de objetivos e de procedimentos.

Apesar de a escola organizar-se pelo modelo jurídico-normativo, isto não implica que ela se enquadre dentro do modelo racional, uma vez que a sua própria função social a diferencia das demais instituições.

Segundo FORMIGA (2003):

(...) a função social assumida pela organização-escola tende a diferenciá-la das demais, tendo em vista que, neste espaço social, produz-se por excelência, conhecimento, além de propiciar a vivência de elementos culturais, hábitos, atitudes, habilidades, valores, normas e símbolos fundamentais à vida social.

Um dos equívocos em termos de análise administrativa acontece quando se procura padronizar o conceito de organização. O erro consiste justamente em pensar na aplicação de princípios administrativos de uma organização de sucesso às demais organizações como forma de oferecerem possibilidades das mesmas conseguirem obter eficiência e eficácia e conseqüentemente sucesso no alcance de seus objetivos. (p. 26).

Vários autores afirmam que a organização-escola, por sua natureza peculiar, pelo seu trabalho pedagógico, por sua própria função, possui a sua própria especificidade e necessita ser administrada a partir de suas próprias particularidades. Conforme FORMIGA (2003), esta característica tem nos escapado, pois vários estudos na área da administração escolar não se preocupam em colocar a organização-escola como aspecto central.

MACHADO (2001), estudando a administração da educação em Anísio Teixeira, afirma que a questão da especificidade

(...) estava posta por Anísio Teixeira, desde há muito. Deve-se ressaltar que a organização da escola vai além da assimilação de técnicas de



administração que garantam sua eficiência, porque as organizações escolares perseguem objetivos distintos daqueles colimados pelas empresas e, por esta razão, necessitam de uma construção teórica própria, capaz de abarcar seus problemas e sua especificidade (p. 73-74)

Apesar de os diversos autores insistirem na análise da organização-escola a partir de sua especificidade, de acordo com FORMIGA (2003), na década de 90 é possível visualizar duas tendências de análise da escola. A primeira enfatiza a macrorrealidade educativa, centrando em temas e problemas da globalidade do sistema e a segunda prioriza a microrrealidade educativa, que destaca questões próprias da sala de aula.

Desta forma, o referido autor, percebendo a ausência de estudos que colocassem a escola como centro de análise, conduziu um grupo de pesquisadores a propor uma mesoperspectiva, ou seja, uma perspectiva que se encontra “no meio” das duas. Mas alerta que não devemos estabelecer em nossas análises uma “triangulação” apenas no sentido de superar limitações anteriores.

Diante do exposto, compreendo ser necessário pensar a organização escolar para além dos parâmetros institucionais normativos vigentes. O estudo da organização-escola deve considerar não somente seu caráter técnico-burocrático, mas também sua especificidade, seu cotidiano e seus atores, sujeitos carregados de valores, crenças e sentimentos. Por conseguinte, buscar o desenvolvimento de uma análise da escola a partir dela mesma. Por isso, LIMA (2001) chama a atenção para

(...) a importância do estudo da escola através de estudos de caso, da etnografia da escola, de pesquisas qualitativas, capazes de observar a acção organizacional, os sentidos e as interpretações que os próprios sujeitos atribuem às suas acções. (p. 08).

O entendimento destas novas exigências e configurações requer do pesquisador novos olhares sobre as teias de relações estabelecidas entre os sujeitos que constroem e organizam a escola, pois a análise e o estudo da mesma devem nascer do conhecimento e das observações dos atores envolvidos na organização-escola.

Vejo ser necessário o estudo da escola com base no modelo anárquico, o que implica um olhar sociológico sobre a escola procurando compreender a prática educativa complexa e multifacetada que ocorre no seu interior.

LIMA (2001), em seu livro “A escola como organização educativa – uma abordagem sociológica”, afirma que

(...) o termo anarquia não significa má organização, ou mesmo desorganização, mas sobretudo outro tipo de organização (por contraste com a organização burocrática). Também não significa uma ausência de chefe, ou de direção, mas sim uma desconexão relativa entre elementos da organização. Ao admitir a existência de inconsistências e de desconexões entre estruturas e actividades, objectivos e procedimentos, decisões e realizações, etc., e ainda ao considerar que as regras formais em vigor na organização

poderão eventualmente ser violadas muito mais freqüentemente do que geralmente se admite, o modelo de anarquia representa uma ruptura com a estreita conexão que é apanágio da burocracia. (p.46).

Segundo Lima (2001) o modelo de “anarquia organizada” foi criado por Cohen, March e Olsen (1972), sendo um conjunto de diferentes conceitos e metáforas caracterizados como teorias alternativas, em contraponto com a organização burocrática.

O modelo burocrático ou racional, segundo FORMIGA (2003), encontra-se fundamentado nos conceitos do enfoque clássico da administração, presentes nas obras de Taylor (1970) sobre a organização racional do trabalho, de Fayol (1984), que define os princípios da administração do trabalho, e de Weber (1979), que diz respeito à teoria da burocracia ou modelo racional.

BLAU (1987), analisando os componentes burocráticos dos sistemas escolares, afirma que a burocracia não é um fenômeno recente e que a tendência à burocratização aumentou muito na sociedade contemporânea tornando-se uma instituição dominante e apresenta em seu trabalho as principais características de uma estrutura burocrática no caso “tipo-ideal”.

Segundo BLAU (1987), para Weber: as atividades regulares necessárias às finalidades da organização são distribuídas de maneira fixa, como deveres “oficiais”; existe a nítida divisão do trabalho, empregando pessoas especializadas em cada posição determinada; a organização dos cargos segue o princípio da hierarquia, cada cargo está sob controle e

supervisão de outro mais elevado; as operações são orientadas "por um sistema coerente de regras abstratas e consistem na aplicação destas regras a casos particulares; o funcionário ideal desempenha o seu cargo com um espírito de impessoalidade formalista, *sine ira et studio*, sem ódio ou paixão, e, portanto, sem afeição ou entusiasmo; o emprego na organização burocrática é baseado em qualificações técnicas e protegido contra a demissão arbitrária; a experiência tende, universalmente, a mostrar que o tipo puramente burocrático de organização administrativa é, de um ponto de vista puramente técnico, capaz de atingir o mais elevado grau de eficiência".

Segundo BLAU (1987), Weber fornece uma análise *funcional* da burocracia. Nesse tipo de análise, uma estrutura social é interpretada mostrando-se como cada um de seus elementos contribui para a persistência e as operações efetivas. Entretanto, o interesse em descobrir todas essas contribuições acarreta o perigo de que o cientista possa negligenciar a investigação das perturbações produzidas por diversos elementos na estrutura.

Para o autor, Weber "negligencia as disrupturas que ocorrem na estrutura social". Blau (1987) afirma que uma burocracia em funcionamento aparece como bem diferente da descrição abstrata da sua estrutura formal. Muitas normas "oficiais" são transgredidas; os membros da organização agem antes como seres humanos, com freqüência amigavelmente e às vezes de forma inoportuna, do que como máquinas impessoais desumanizadas.

Para BLAU (1987),

As estruturas não são estruturas tão rígidas como popularmente se admite. Sua organização não permanece fixa de acordo com o quadro formal, mas evolui sempre para novas formas. Mudam as condições, surgem problemas e, enquanto se defrontam com estes, os membros da organização estabelecem novos procedimentos e transformam freqüentemente suas relações sociais, modificando a estrutura. Os padrões de atividades e interações, que não foram ou, talvez, ainda não foram institucionalizados, mostram a burocracia em processo de mudança. (p. 158).

O modelo burocrático norteou e norteia as práticas das organizações escolares e, apesar de se caracterizar por objetivos claramente definidos, pela tentativa de padronização das atividades escolares, pelo relacionamento humano baseado em princípios hierárquicos, pela estrutura formal, pelas funções específicas baseadas no princípio da divisão do trabalho, imposição de modo de conduta sem a participação dos membros em termos de decisão, não pode ser considerado um modelo fixo, mas uma estrutura social em processo de mudança.

Em contraposição ao modelo burocrático ou racional aparece a metáfora da anarquia organizada.

Segundo LIMA (2001), na anarquia organizada podemos encontrar três tipos de ambigüidade:

a) objetivos e preferências inconsistentes e insuficientemente definidos e uma intencionalidade organizacional problemática;

b) processos e tecnologias pouco claros e pouco compreendidos pelos membros da organização;

c) participação fluída, do tipo part-time.

Apesar de o modelo anárquico apresentar estas ambigüidades, não devemos ter uma apreciação negativa dessa forma de organização, pois segundo LIMA (2001):

Esta metáfora, ao pressupor a existência de elementos organizacionais relativamente independentes ou desligados uns dos outros (ao contrário do que acontece com os modelos de sistema social e burocrático), chama a atenção para outros aspectos relevantes reunidos em torno de outra imagem: a de *loosely coupled systems* ( sistemas debilmente articulados). Designadamente a escola tem sido vista como um sistema *loosely coupled* , isto é, como uma organização em que muitos dos seus elementos são desligados, se encontram relativamente independentes, em termos de intenções e de acções, processos e tecnologias adoptados e resultados obtidos, administradores e professores, professores e professores, professores e alunos etc. (p.33)

O *loosely coupled system* caracteriza-se mais pela autonomia do que pela burocracia. Por isso podemos observar a escola como uma estrutura pouco unificada, onde existe a alternância entre controle e autonomia e onde a atuação de professores se guia pelo sentido profissional que conferem à própria prática.

Para LIMA (2001) o modelo de anarquia organizada desafia o modelo bem instalado da burocracia racional, não por se sobrepôr a ele, mas por procurar competir com ele na análise de certos fenômenos e de certos componentes das organizações.

Segundo o autor, a ordem burocrática da conexão e a ordem anárquica da desconexão configurarão um modo de funcionamento que será simultaneamente conjuntivo e disjuntivo. A escola não é burocrática ou anárquica, e não sendo uma coisa nem outra, pode ser simultaneamente as duas, expressando um modo de funcionamento díptico enquanto organização.

Faz-se necessário ao diretor envolver e partilhar valores na busca de se alcançarem os objetivos definidos pela organização escolar. FORMIGA (2003) destaca que

(...) para uma escola ser eficaz é necessária à criação de um sistema de crenças que atribui significado ao processo educativo. Tal sistema é constituído especialmente de histórias positivas da própria organização, como forma de tornar sólido o elo que une os educadores de uma determinada escola. (p.111)

Os estudos de LIMA (2001) apontam ser necessário compreender o cotidiano por meio de dois planos: o plano das orientações para a ação organizacional e o plano da ação organizacional. Destaca o autor que as estruturas formais são veiculadas pelas orientações normativas produzidas pela administração central, reguladas por regras formais- legais (normas), de carácter impositivo, estruturadas e codificadas geralmente em linguagem jurídica e estão inscritas em suportes oficiais. A escola muitas vezes é identificada como tendo esta única face.

O autor defende que o plano da ação organizacional remete para a análise das estruturas ocultas a partir de um enfoque interpretativo.

Distantes de pontos fixos, estas estruturas são construídas e desconstruídas incessantemente na escola e indicam duas regras de natureza não oficial. A primeira tem a ver com as práticas não formais, localizadas analiticamente em um nível intermediário e produzidas no interior da organização, podendo inclusive tomar forma escrita. Estas regras podem orientar procedimentos convertidos em regras formais, assim como podem orientar alguma intervenção não oficialmente regulamentada. A segunda refere-se às regras informais, localizadas analiticamente em um nível profundo, circunstanciais e raramente podem ser detectadas através de documentos escritos. São regras partilhadas por pequenos grupos, que podem ou não assumir a realização de interesses particulares não passíveis de legitimação formal .

Segundo LIMA(2001), a análise da escola como organização, exige quatro elementos:

- a) o plano da ação organizacional efetiva;
- b) o estudo das estruturas manifestas;
- c) as regras atualizadas;
- d) e o desempenho dos seus sujeitos.

Ao estudarmos a escola como organização, temos que ter claro que este estudo deve reunir variados elementos que ofereçam uma visão global da escola, pois ela é um espaço complexo com várias dimensões. Sobre a complexidade dos estudos da escola como organização ressalta LIMA(2001):

(...) a importância de uma focalização diversificada, sem a qual não parece possível



dar conta da diversidade dos fenômenos organizacionais – uma *focalização normativa* (estruturas e regras formais), uma *focalização interpretativa* (estruturas ocultas e regras não formais e informais) e uma *focalização descritiva* (estruturas manifestas e regras efectivamente actualizadas). Neste sentido se recusa, de um ponto de vista teórico, uma abordagem de tipo determinista, que elegeria a ordem burocrática da conexão e das orientações formais-legais como exclusiva. Pelo contrário, admite-se a existência de outras ordens concorrentes e a produção organizacionalmente localizada de outros tipos de regras. (p. 56)

As análises realizadas apontam a necessidade de as instituições de ensino romperem com a rigidez institucional burocrática, pois este modelo acaba por dificultar as práticas pedagógicas e administrativas. A escola como organização deve construir caminhos novos para a gestão escolar.

CÂNDIDO (1987), analisando a escola e sua estrutura, faz uma análise diferente dos autores anteriormente citados afirmando que a estrutura total da escola encontra-se dividida em duas partes: estrutura administrativa e estrutura social. Afirma que apenas o aspecto administrativo, geralmente considerado, é apenas um elemento da estrutura total da escola que possui vida social interna mais complexa do que poderia sugerir a observação desprevenida.

Para o autor, o conhecimento da vida social interna é útil para o exercício da atividade educacional e pode ser obtido mediante a análise sociológica adequada, dando acesso à dinâmica das relações nem sempre

reconhecíveis pela observação desprevenida e que exprimem o que é próprio à vida escolar.

Segundo CÂNDIDO (1987),

(...) A estrutura total de uma escola é todavia algo mais amplo, compreendendo não apenas as relações ordenadas conscientemente mas, ainda, todas que derivam da sua existência enquanto grupo social. Isto vale dizer que, ao lado das relações oficialmente previstas (que o legislador toma em consideração para estabelecer as normas administrativas), há outras que escapam à sua previsão, pois nascem da própria dinâmica do grupo social escolar. Deste modo, se há uma organização administrativa igual para todas as escolas de determinado tipo, pode-se dizer que cada uma delas é diferente da outra, por apresentar características devidas à sua sociabilidade própria.(p.107).

A escola, segundo o autor, é um grupo estável , com localização, população, sistema de normas e finalidade e deve forçosamente apresentar uma diferenciação interna, apresentando segmentos dispostos de modo definido. Sua dinâmica interna dá lugar a formações específicas, mantidas por um sistema de normas e valores também internamente desenvolvidos.

Para CÂNDIDO (1987),

No caso da escola, considerando-se a presença duma super-ordenação racional expressa na administração e no ensino, e de uma população imatura com problemas

específicos de ajustamento, torna-se evidente que as relações entre ambas dêem lugar a uma diversificação de relações, atitudes, comportamentos, valores. Por outras palavras, a escola constitui um ambiente social peculiar, caracterizado pelas formas de tensão e acomodação entre administradores e professores – representando os padrões cristalizados da sociedade – e os imaturos, que deverão equacionar, na sua conduta, as exigências desta com as da sua própria sociabilidade. (p. 111).

Para o autor, adquiridas as noções indispensáveis sobre a sociabilidade da infância e da adolescência, pode-se encarar a análise da escola como agrupamento social dotado de uma estrutura própria. A escola como grupo social e com uma estrutura interna própria analisada num panorama sociológico pode ser organizada conforme o seguinte esquema proposto por CÂNDIDO (1987, p.111-112):

#### I. Formas de agrupamento

1. Grupos de idade
2. Grupos de sexo
3. Grupos associativos
4. Status
5. Grupos de ensino

#### II. Mecanismos de sustentação dos agrupamentos

1. Liderança
  - a) exercida pelo educador
  - b) exercida pelo educando

## 2. Normas

- a) que regem o comportamento do educador
- b) que regem o comportamento do educando

## 3. Sanções

- c) administrativas
- d) pedagógicas
- e) grupais

## 4. Símbolos

Segundo o autor, o esquema acima sugere de modo voluntário a existência na escola de uma *estrutura* social distinta, cuja análise pode ser feita segundo o roteiro teórico do tipo sugerido fornecendo elementos para a compreensão da força de sociabilidade que organiza os imaturos, segundo critérios tão diversos, e tão diferentes dos que a administração e o ensino prevêem.

Para CÂNDIDO é claro que:

não basta ao educador o conhecimento da estrutura interna da escola, pois ele deve estar igualmente a par da integração desta na estrutura geral da sociedade, em que funciona como fator preponderante de controle social. O nosso estudo deveria completar-se por esta análise que Gurvitch chamaria macrossociológica (...). Ela esclareceria melhor a própria vida interna da escola, pois, como ficou sugerido em mais dum passo, esta

reelabora, segundo a sua dinâmica interna, as normas, valores, práticas comunitárias, dando-lhes uma coloração nova, mas nem por isso alheia ao encadeamento geral da sociedade. (p.128).

Tanto LIMA (2001) como CÂNDIDO (1987) apontam a necessidade de análise das estruturas ocultas presentes na organização escolar. Para LIMA, em contraposição ao modelo burocrático ou racional, aparece a metáfora da anarquia organizada, fenómeno denominado de funcionamento díptico. A análise da escola nesta perspectiva exige, segundo o autor, quatro elementos: o plano da ação organizacional efetiva, o estudo das estruturas manifestas, as regras atualizadas e o desempenho dos seus sujeitos. Para CÂNDIDO, a estrutura escolar encontra-se dividida em duas partes: estrutura administrativa e estrutura social. Segundo o autor, não podemos considerar na análise da escola apenas o aspecto administrativo, pois ele é apenas um elemento da estrutura total da escola, que possui vida social interna complexa que exige uma análise sociológica adequada para o entendimento da dinâmica das relações presentes na sua estrutura interna.

Os autores fornecem subsídios para análise da organização escolar, ambos em perspectivas diferenciadas, porém vêm a escola como organização específica apontando a necessidade de se conhecerem as estruturas e as relações ocultas presentes no interior das escolas.

Vejo nesta perspectiva que a busca de soluções e o entendimento dos problemas da escola só são possíveis se a virmos como uma organização escolar específica em conflito carente de estudos e

análises. É preciso que os atores reconheçam estes problemas e trabalhem coletivamente na busca de soluções. É preciso, segundo FORMIGA (2003), “(...) vê-la pela primeira vez.” (p.136).

## **1.2. - O cargo de direção: regime de eleição direta, atribuições e o bom uso da liderança**

A partir dos anos 90, ocorre a consolidação de um processo de reforma do Estado e da gestão, centrado na minimização do papel do Estado no tocante às políticas públicas. O Brasil, nesse período, promove ações políticas e reformas na educação com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional ( L.D. B. ). Assim, a lei nº 9394/96 aprovava a gestão democrática nas instituições públicas.

Segundo DOURADO (1999), considerando o que dispõe a L.D.B., em Goiás foi rearticulado o Fórum Estadual em defesa da escola pública, visando a estabelecer a regulamentação do sistema educativo no Estado. Segundo o autor, a regulamentação da L.D.B. em Goiás foi objeto de articulação e luta política da sociedade civil por meio do Fórum Estadual em Defesa da Escola Pública, processo decisório na aprovação da Lei Complementar nº 26, de 28 de dezembro de 1998. Essa lei representou claros indicadores de novas demarcações histórico-políticas e pedagógicas para as escolas vinculadas ao sistema estadual de ensino, principalmente as escolas públicas. Segundo o autor:

A regulamentação do sistema educativo goiano, enquanto instrumento jurídico, preconiza ainda alterações substantivas na gestão das unidades escolares da rede estadual de ensino, na medida em que institui o regime de eleições diretas para diretores e estabelece a existência de conselhos escolares deliberativos, de composição paritária. (p. 81)

Desta forma, no processo eletivo podem concorrer ao cargo de direção das escolas públicas estaduais os professores que tenham, no mínimo, dois anos de comprovada experiência administrativa ou regência de classe. A duração do mandato dos diretores não pode exceder a dois anos sendo vedado o exercício de três mandatos consecutivos.

De acordo com DOURADO (1999), a regulamentação da gestão democrática na referida lei atendeu aos anseios dos trabalhadores em educação, por estar em sintonia com a defesa e a implementação de ações e mecanismos de participação da comunidade escolar nos destinos da escola pública. Por isso, o autor chama a atenção para a importância da eleição direta, afirmando que:

(...) enquanto modalidade de provimento ao cargo/ função de diretor escolar não pode ser vislumbrada como o mecanismo de democratização de gestão, mas deve ser entendida como um dos mecanismos imprescindíveis à democratização das estruturas escolares, de modo a romper com o caráter cartorial e excludente da prática escolar recuperando, através de articulação entre

conteúdo e a forma, a possibilidade de uma gestão compartilhada. (p.82)

O autor esclarece que a legalização da eleição para diretor não é a garantia em si da democratização da escola. Dessa forma, deve existir no interior da instituição de ensino um processo participativo nas decisões, um trabalho em equipe, a criação de uma organização do segmento pedagógico que desvele os conflitos e as contradições. A direção deve trabalhar juntamente com a comunidade escolar procurando superar os problemas de uma realidade específica porque, ao ser eleita por seus pares, passa a ter a liderança indicada por eles e deve ter claro o seu papel como dirigente, garantindo o bom funcionamento da escola.

A direção de uma escola tem por principal atribuição colocar de forma integrada e articulada todos os elementos do processo organizacional, envolvendo-se nas atividades de liderança, motivação e comunicação, buscando de forma concreta esforços dos atores escolares visando a atingir os objetivos da escola.

Segundo LIBÂNEO (2003),

*O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). Em outros tempos, muitos dirigentes escolares foram alvo de críticas por*



práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que referem-se a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo. (p.181).

Para o autor, autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa são fatores imprescindíveis para o exercício da direção e coordenação.

A **autoridade** segundo o autor, é o exercício de um poder delegado a alguém para dirigir e coordenar as medidas tomadas coletivamente, implicando determinadas qualidades e conhecimento de suas funções. O autor recomenda que a autoridade seja descentralizada, delegando tarefas aos demais membros da equipe escolar.

A **responsabilidade** segundo ele, é uma exigência inerente à autoridade. Mesmo em procedimentos grupais de tomada de decisões e descentralização das tarefas, a responsabilidade final é de quem dirige.

A **decisão** é a capacidade de selecionar, diante de várias alternativas, a medida mais adequada conforme as situações concretas. Com base em um plano de trabalho, de objetivos e tarefas estabelecidas mediante

a participação da equipe escolar, o diretor ou coordenador não pode furtar-se de tomar as decisões necessárias.

A **disciplina** implica compatibilizar a conduta individual com as normas, regulamentos, interesses da vida social e escolar, assumidos coletivamente.

A **iniciativa** é a capacidade crítica e criadora de encontrar soluções aos problemas que se apresentam no desenvolvimento do processo de direção, o que implica a capacidade de enfrentar o imprevisto e situações inusitadas ou embaraçosas.

LIBÂNEO (2003, p.181-183) apresenta algumas atribuições do (o) diretor (a) da escola, tais como:

- supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil;
- assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização;
- promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural;

- organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução;
- conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento;
- garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidades de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas;
- conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar;
- supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores;
- buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando a boa qualidade do ensino;
- supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos, especialistas e professores.

A direção, além de conhecer as suas atribuições e exercê-las, necessita fazer um bom uso da liderança para que os objetivos propostos sejam plenamente alcançados.

Segundo FORMIGA (2002), garantir o bom funcionamento da escola significa fazer com que seus objetivos sejam plenamente atingidos. A escola deve ser um espaço de produção de conhecimentos, além de propiciar a vivência de elementos culturais como hábitos, atitudes, habilidades, valores, normas e símbolos fundamentais para a vida social.

A liderança do diretor, para atingir os objetivos que persegue, não deve despendar esforço isoladamente, mas buscar o trabalho de todos os atores e sujeitos presentes no contexto escolar, orientando-os para um mesmo sentido: a busca a concretização dos objetivos propostos.

O diretor, no exercício da direção e administração da escola, deve exercer bem sua liderança, pois segundo FORMIGA (2002) é através dela que:

- a) Pode haver maior integração entre os diversos níveis hierárquicos que compõem a escola;
- b) Pode existir a possibilidade de fazer com que todos assumam os objetivos traçados no planejamento escolar;
- c) Pode-se mostrar à comunidade escolar que as decisões que estão no âmbito da direção visam resguardar os objetivos da organização-escola etc (p. 88)

O bom uso da liderança no exercício da gestão escolar permite ao diretor (a) envolver outras pessoas, implica o exercício do poder personificado na figura do líder e permite que os líderes trabalhem de forma a convencer os seus parceiros.

A liderança do(a) diretor(a) eleito(a) pelos seus liderados representa o meio pelo qual será possível a satisfação das necessidades dos sujeitos e atores presentes no cenário da unidade escolar. Deve existir na escola uma relação de dependência entre a diretora e os demais funcionários sendo imprescindível que os liderados dêem apoio ao líder para que a direção tenha êxito, pois o sucesso dependerá muito da atuação do (a) diretor (a), da comunicação e o estilo adotado por ele (a) na liderança.

No estudo da administração escolar deve existir uma preocupação com a especificidade da organização escolar, que exige uma forma de liderança também peculiar.

A organização escolar necessita da liderança de seus dirigentes, pois esta representa um veículo na busca da cooperação dos membros que compõem o universo escolar.

Segundo FORMIGA (2002), a liderança torna-se imprescindível na gestão de uma escola porque é:

- a) o meio mais eficaz pelo qual os professores e outros membros podem ser influenciados a voluntariamente mudar suas preferências;
- b) a base fundamental pela qual um dirigente escolar pode eficazmente dar respostas e

negociar as exigências do contexto que constitui o universo do trabalho do dirigente escolar. (p.98)

Pelo exposto conclui-se que a eleição para diretor por si própria não garante a gestão democrática da escola. O diretor, ao ser eleito, deve exercer bem sua liderança consentida pelos liderados, mas dispor de recursos como informação, competência técnica, empatia, simpatia, reputação pessoal, eficiência no cumprimento de suas obrigações para resolver problemas e para ganhar a confiança dos liderados. O comportamento do líder vai determinar o seu nível de aceitação perante os liderados, bem como possibilitará aferir se a liderança do diretor influencia no trabalho pedagógico realizado pelos professores.

### **1.3. - Planejamento escolar: importância, papel do diretor e níveis de planejamento**

A escola, por ser uma instituição social específica, necessita planejar sua prática prevendo e programando as ações e os resultados desejados, formulando objetivos, tendo um plano de ação, meios de execução das ações, e critérios de avaliação para avaliar a qualidade do trabalho executado na escola. A escola não se organiza sem planejamento; a direção não pode ser exercida ao sabor das circunstâncias, nem as ações podem ser improvisadas.

LIBÂNEO (2003) chama a atenção para a importância do planejamento escolar, afirmando que:

O planejamento escolar consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando definição de necessidades a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas de avaliação. O processo e o exercício de planejar referem-se a uma antecipação da prática, de modo a prever e programar as ações e os resultados desejados, constituindo-se numa atividade necessária à tomada de decisões. As instituições e organizações sociais precisam formular objetivos, ter um plano de ação, meios de sua execução e critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realizam. Sem planejamento, a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados. (p. 123).

As ações e os acontecimentos da escola só se concretizam por meio da elaboração de planos e projetos, ou esquemas com idéias que ganharão vida e se realizarão se os atores do cotidiano escolar se envolverem num planejamento participativo, pois estes nunca podem ser individuais.

Segundo BAPTISTA (1995):

O planejamento participativo é uma nova forma de pensamento que envolve alguns componentes essenciais; uma modificação do modo de apreender a realidade, o vislumbramento de um horizonte multidimensional, a perspectiva de modificações contínuas das estruturas

organizacionais e a compreensão das partes em relação ao todo. (p. 112).

O papel do diretor na organização do planejamento escolar é primordial, pois se não existir uma liderança, aceita pelos liderados e se esta não for técnica e pedagogicamente competente, acarretará para o cotidiano escolar uma falta de unidade da ação educativa em torno das diretrizes, normas, desempenho das funções, rotinas, resultando em situações que comprometerão o trabalho escolar.

O diretor deve organizar o trabalho escolar em função da especificidade e dos objetivos que a escola pretende alcançar. Deve criar condições para a sua realização, como a correta distribuição de tarefas, organização do espaço físico, clima de trabalho, relações humanas agradáveis, sistema participativo de tomada de decisões, condições de higiene e limpeza entre outras, que contribuam para um rendimento satisfatório do trabalho escolar.

Para LIBÂNEO (2003) a organização da estrutura organizacional é primordial para o bom funcionamento da escola. Segundo ele:

A estrutura organizacional e o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe são um elemento indispensável para o funcionamento da escola. Um mínimo de divisão de funções faz parte da lógica da organização educativa, sem comprometer a gestão democrática. O que se deve evitar é a redução da estrutura organizacional a uma concepção estritamente funcional e hierarquizada de gestão subordinando o pedagógico ao administrativo, impedindo a



participação e discussão e não levando em conta as idéias, os valores e a experiência dos professores (p.175).

A escola, por sua própria especificidade, deve planejar o seu trabalho pedagógico. Segundo NERY e GONSALVES (2002), existem vários níveis de planejamento de educação escolar. O primeiro seria o Planejamento da Escola, que é a sistematização do Projeto Político Pedagógico; o segundo seria o Planejamento Curricular, que consiste na proposta de atividades de aprendizagem da escola, por meio dos componentes curriculares, o qual deve ser elaborado coletivamente no início de cada ano letivo e incorporar-se ao Projeto Pedagógico; o terceiro tipo é o Planejamento Didático ou Plano de Ensino, elaborado pelos professores a partir dos planos anteriores, promovendo uma integração das atividades didáticas.

#### **1.4. - Projeto político pedagógico**

Em se tratando de Planejamento Escolar vejo que não podemos negar a necessidade da construção e execução do Projeto Político Pedagógico da Escola. Sua construção e execução são elementos fundamentais para a implantação da gestão democrática. A participação coletiva dos atores na construção e execução deve propiciar momentos de envolvimento, reflexão e exercício de busca pela identidade e profissionalidade dos envolvidos na prática pedagógica.

Segundo NERY e GONSALVES (2002), cabe à gestão envolver a comunidade escolar na construção e execução do Projeto Político Pedagógico:

Gestão significa organização, direção e decisão. E gestão democrática se faz na prática, quando se busca envolver a comunidade escolar na tomada de decisões sobre as diretrizes e objetivos da escola, dos cursos oferecidos, do elenco disciplinar e dos seus conteúdos, das situações de aprendizagem criadas pelo professor, dos tipos de avaliação. (p. 65).

Ao diretor cabe a função de desenvolver as atividades administrativas e pedagógicas da escola por meio do exercício de sua liderança, bem como de acompanhar a construção e execução do Projeto Político Pedagógico.

Para NERY e GONSALVES (2002), ao analisarmos e construirmos um Projeto Político Pedagógico, temos que considerar duas partes: a identidade da escola e as diretrizes, objetivos, metas e ações. A identidade da escola, segundo as autoras deve mostrar a vida que existe na escola e deve ser construída pelos que dela participam.

As diretrizes, objetivos e metas, segundo as autoras, devem ser elaborados com clareza para serem atingidos. Cada diretriz deve vir acompanhada de objetivos e metas, e todas as ações devem se voltar para os objetivos propostos.

Para NERY e GONSALVES (2002) o Projeto Político Pedagógico contribui para

(...) a unidade pedagógica da escola, é a conquista de sua autonomia e é o reflexo da maturidade dos profissionais que nela atuam. Isso significa que para elaborá-lo é preciso um aprimoramento profissional de equipe escolar. (p.69).

O Projeto Político Pedagógico deve nascer no interior da escola, não pode negar sua história, o modo de organização da escola, bem como o cotidiano de seus atores internos e externos e seu modo de vida.

A elaboração e execução de um projeto de escola não é responsabilidade apenas da direção. Segundo GADOTTI (1998):

Ao contrário, numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo. (p.16).

Além de o Projeto Político Pedagógico ser um projeto coletivo da escola, deve apoiar-se, segundo o autor, no desenvolvimento de uma consciência crítica e reflexiva, no envolvimento das pessoas, na participação e na cooperação das várias esferas de governo, na autonomia, responsabilidade e criatividade.

Na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico deve-se, também de forma coletiva, realizar o Planejamento Curricular, momento de reflexão crítica coletiva que não pode perder de vista os objetivos, as competências, os conteúdos e as metas propostos pela escola.

A concretização das metas e dos objetivos propostos pelo Projeto Político Pedagógico depende da coragem e ousadia da escola que deve partir segundo GADOTTI (1998): “(...) *da cara que tem, seu cotidiano e seu tempo-espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere (p.18)*”.

Para o autor existem algumas limitações e obstáculos para a instauração de um Projeto Político Pedagógico nas escolas: a nossa pouca experiência democrática, a estrutura vertical autoritária de nosso sistema educacional, a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planejar e governar e que considera o povo incapaz de exercer o governo ou de participar de um planejamento coletivo em todas as suas fases.

Por isso, o Projeto Político Pedagógico deve antever um futuro diferente do presente, deve explicitar o que quer inovar. Segundo GADOTTI (1998):

Todo Projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o do presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa ante determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os

campos de ações possíveis, comprometendo seus atores e autores. (p.19).

Ao elaborarmos e executarmos um Projeto Político Pedagógico temos que ter a noção de tempo. Para o autor temos o tempo político, que define a oportunidade política de um determinado projeto; o tempo institucional, porque cada escola encontra-se num determinado tempo de sua história; o tempo escolar do calendário, a partir do qual o projeto é elaborado; o tempo para amadurecer as idéias, pois somente os projetos burocráticos são impostos e, por isso, revelam-se ineficientes. Deve haver tempo para sedimentar as idéias. Um projeto precisa ser discutido, precisa de tempo.

Temos também que considerar o tempo pedagógico, que deve ser entendido como o tempo dedicado a produzir vivências do prazer de estar aprendendo. Segundo ASSMANN (1998):

(...) O tempo da escola só se transforma em tempo pedagógico quando seu transcurso cria um espaço e um clima organizativo propício às experiências de aprendizagem. (...) A dimensão temporal do processo de aprendizagem não se refere apenas ao tempo cronológico (horários), mas a uma pluralidade de tempos que estão em jogo, conjuntamente, na educação: horário escolar , tempo da apropriação personalizada de conhecimentos, tempo de leitura e estudo, tempo de auto-expressão construtiva, tempo do erro como parte da conjectura e da busca, tempo da inovação curricular criativa, tempo de gestos e interações, tempo do brinquedo e do jogo, tempo para desenvolver a auto-estima, tempo de dizer sim à vida, tempo de organizar esperanças. (p.232).

O tempo pedagógico é responsável pela vivificação dos tempos pessoais de todos os envolvidos no processo escolar. Por isso a importância de considerá-lo na elaboração do Projeto Político Pedagógico, na ação que deve envolver todos os atores da escola em um processo de produzir vivências do prazer de estar aprendendo, de estar junto, de construir coletivamente.

Um projeto, para obter êxito, segundo GADOTTI (1998), deve contar com alguns elementos facilitadores como:

a) comunicação eficiente: um projeto factível e seu enunciado facilmente compreendido;

b) adesão voluntária e consciente ao projeto: todos precisam estar envolvidos. A co-responsabilidade é um fator decisivo no êxito de um projeto;

c) suporte institucional e financeiro, que significa: vontade política, o pleno conhecimento de todos, principalmente dos dirigentes, e recursos claramente definidos;

d) controle, acompanhamento e avaliação do projeto: um projeto que não pressupõe constante avaliação não consegue saber se seus objetivos estão sendo atingidos;

e) atmosfera, ambiente favorável: não se deve desprezar um certo componente mágico-simbólico para o êxito de um projeto, uma certa mística que cimenta a todos os que se envolvem no design de um projeto;

f) credibilidade: as idéias podem ser boas, mas se os que as defendem não têm prestígio, comprovada competência e legitimidade, o projeto pode ficar limitado;

g) referencial teórico que facilite encontrar os principais conceitos e a estrutura do projeto.

Sem a presença destes elementos, a elaboração e a implantação do Projeto Político Pedagógico da escola enfrentarão dificuldades, pois poderão enfrentar o descrédito generalizado dos atores da escola, que muitas vezes não entendem a importância e a necessidade de se planejar na educação.

Diante dos assuntos discutidos anteriormente e com a intenção de contribuir para o acompanhamento e a compreensão das reflexões provocadas pelo estudo em questão, no capítulo seguinte, faço uma descrição do meu percurso intelectual e metodológico que servirá como suporte para a análise da escola, o campo empírico deste trabalho.

## **CAPÍTULO II**

### **O CAMINHO PERCORRIDO NA PRODUÇÃO DOS DADOS**

O processo de pesquisa e de produção dos dados iniciou-se com a determinação do tema e com a consulta da bibliografia especializada, procurando os primeiros caminhos que pudessem responder o objeto da pesquisa .

Neste percurso procurei:

1-) conhecer de maneira aproximada a situação da gestão escolar na escola pública Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira;

2-) apreender o que fazem e o que pensam a diretora, os coordenadores e os professores;

3-) indicar o que seria desejável e necessário para possibilitar à escola corresponder de forma satisfatória aos interesses da sociedade.

Visando a um melhor acompanhamento e compreensão do estudo, optei por dividir este capítulo em quatro partes:

a) Tornei-me professora: um olhar sobre a gestão da escola - trata-se de entender o caminho intelectual e profissional por mim percorrido e que deu origem a meu olhar sobre o cotidiano da gestão escolar;

b) Procedimento metodológico – mostra ao leitor o procedimento adotado no estudo do objeto da pesquisa;



- c) Instrumentos e fontes de dados – relato dos instrumentos e das fontes consultadas ;
- d) Procedimentos de análise – relato de como os dados foram analisados.

### **a) Tornei-me professora: um olhar sobre a gestão da escola**

Procurar entender o caminho percorrido ao longo da minha formação intelectual e profissional coloca-me em posição de busca não só do conhecimento e do entendimento da minha existência e da dos outros que existem fora e dentro de mim como também dos rompimentos, entendimentos, escolhas, perdas, encontros, desencontros comigo, com os outros e com o conhecimento.

Neste trabalho procuro compreender-me a partir do meu envolvimento na vida dos outros e a partir da minha própria trajetória de vida; procuro perceber mais especificamente como minha escolha profissional influenciou meu olhar sobre o cotidiano da gestão escolar.

Para tanto, necessito inferir sobre a realidade do outro e dos outros na minha realidade, para perceber o conjunto de ações e reflexões sobre o meu cotidiano e o cotidiano dos atores envolvidos. Isto me leva a acreditar-me ser uma caminhante nas trajetórias do meu próprio ser.

Neste caminho de investigação e de construção do conhecimento científico é mister que se tenha a necessidade do envolvimento com o objeto de pesquisa, pois, como afirma GONSALVES (2001), é esse envolvimento que

propicia a condição de busca e de compreensão do objeto. Para Gonsalves o envolvimento significa a condição de estar-junto, cujo significado exprime a necessidade de pertencer, de fazer parte de uma determinada realidade, sociedade, escola etc.

A autora salienta que deve existir a desconfiança em relação à idéia de “distanciamento” no processo de investigação científica, uma vez que não deve ocorrer separação entre o sujeito e o objeto de pesquisa, pois o fato de ser e estar envolvidos nos coloca em condição de busca e entendimento do objeto em estudo.

Nesta perspectiva, minha relação de sujeito com o meu objeto de pesquisa assume a forma de um *continuum*, onde

(...) todo esforço de compreensão do mundo advém de um espírito contemplativo, que modifica o que vê. Isso significa que aquilo que muitos denominam de “coisa em si” é sua própria interpretação. Fazer ciência é, portanto, um exercício de criação e de admiração.(GONSALVES,p.18).

Ressalte-se também que além do envolvimento e da relação sujeito-objeto presentes na construção do conhecimento científico, não se podem desprezar no nosso percurso teórico-metodológico as emoções, os sentimentos - elementos constituintes da razão, tornando a subjetividade parte da nossa busca pelo conhecimento.

Assumindo a cumplicidade do meu objeto de estudo, envolvo também a questão do caráter pluri-sensual do conhecimento, tal como é discutido por ASSMANN (2001):

O cérebro/mente está feito para a fruição do pensar. Por isso a ênfase no “pensar próprio” – não apenas como pensamento que consegue tomar forma e articular-se, mas também como uma experiência humanamente gostosa - é um tema pedagógico fundamental. O conhecimento só emerge em sua dimensão vitalizadora quando tem algum tipo de ligação com o prazer. (p.30).

Privilegiar o caráter pluri-sensual do conhecimento implica ter um pensar próprio, uma redescoberta, um caminhar entre certezas e incertezas e, em se tratando das experiências humanas (das minhas próprias) sentir que é gostoso ter prazer na busca enquanto ser aprendiz.

O prazer que sinto na busca pelo conhecimento se deve ao fato de poder caminhar na minha própria história de vida de minha identidade profissional ser marcada pelos afetos familiares.

Venho de uma família pobre, meus pais tiveram pouco ou quase nada de acesso à educação escolar. Minha mãe estudou na zona rural e cursou até o 4º ano do ensino primário. Meu pai não foi alfabetizado, chegou à idade adulta sem estudos. Depois que constituiu família é que teve oportunidade de estudar. Aprendeu a escrever e ler no Programa Mobral. Assim, tive a oportunidade de presenciar as dificuldades que ele enfrentava para estudar, pois trabalhava o dia todo em serviço pesado e à noite buscava a

oportunidade de aprender a ler e escrever. Aprendeu o essencial, o que lhe permitiu ler e escrever o nome. Portanto, percebi a importância que meus pais davam aos estudos, tal a dificuldade de acesso encontrada por eles.

Eu e meu irmão, como únicos filhos, tivemos o privilégio de contar com um pai e uma mãe preocupados em nos dar uma formação escolar. Meu pai, com o baixo salário que ganhava, empenhou-se em nos matricular numa escola franciscana, particular, onde estudavam os filhos dos abastados da cidade. Confesso que não fui aceita por todos os colegas de sala, mas sempre me esforçava para estudar e agradar a meus pais que se sacrificavam financeiramente para que pudéssemos estudar. Meu pai sempre afirmava que “o estudo é a única coisa que ninguém tira da gente”.

Vejo em meus pais a dimensão do cuidado. Minha mãe nos ensinou, antes da alfabetização as vogais, e a escrita dos nomes e meu pai, num ato de doação, trabalhou para que tivéssemos acesso ao conhecimento sistematizado. Lembro do cuidado de meus pais nas palavras de BOFF (1999) onde “cuidado”: *“representa uma atitude de ocupação, preocupação, de responsabilização e de envolvimento afetivo com outro (p.33).*

Ao terminar meus estudos de 2º grau tive que escolher um curso para aperfeiçoar-me na universidade. Sabia que estudar fora da minha cidade seria difícil por falta de recursos financeiros. Escolhi prestar o vestibular na Universidade Federal de Goiás (U.F.G.), onde ingressei em 1990. Apesar de não ter feito o curso de magistério, escolhi o curso de Pedagogia. Na graduação recebi uma formação acadêmica que me privilegiou com a obtenção de vários conhecimentos importantes para a formação geral do pedagogo.

Apesar das críticas da falta de qualidade do ensino dos cursos de formação de professores, a universidade tem cumprido o seu papel quanto à formação geral do pedagogo. Entretanto, a universidade neste milênio, no tempo da sociedade da informação, necessita segundo MASETTO (1998), ser atingida por uma revolução, na qual:

espera-se que a universidade identifique, aceite e dialogue com outros espaços de conhecimento com os quais até hoje o intercâmbio não se fez; e que institucionalize este intercâmbio; espera-se que a universidade abra espaço de conhecimento aos demais, não só aqueles que conseguiram oportunidade de integrar seus quadros como alunos ou professores, mas a todos os demais setores da sociedade, por meio das mais diversas formas de intercâmbio de conhecimentos; a universidade poderia inclusive tomar iniciativa de proporcionar encontro e integração entre os vários espaços de conhecimento. (...) Os cursos deverão caminhar no sentido de uma formação comum e mais abrangente, contemplando mais a formação básica e humana e reduzindo a formação profissional, deixando esta para as oportunidades da vida.(p.153,155).

Diante disto, é necessário reconhecer que as preocupações a agitar a universidade devem estar voltadas neste novo milênio para as exigências de formação básica e humana, oportunizando a busca por novos conhecimentos e instituindo nas pessoas a capacidade de se tornarem seres aprendentes.

No desenrolar do meu curso universitário participei de dois concursos públicos para ingresso no magistério, um a nível estadual e outro a nível municipal. Consegui aprovação nos dois e tornei-me professora.

Assim, vi-me diante da profissão de docente, da necessidade de busca da minha identidade e da minha profissionalização. LIBÂNEO (2003) afirma que a *profissionalização* refere-se às condições ideais que garantem o exercício profissional de qualidade. Para o autor essas condições são:

formação inicial e formação continuada nas quais o professor aprende e desenvolve as competências, habilidades e atitudes profissionais; remuneração compatível com a natureza e as exigências da profissão; condições de trabalho (recursos físicos e materiais, ambiente e clima de trabalho, práticas de organização e gestão). (p.63)

O *profissionalismo*, segundo LIBÂNEO, refere-se ao desempenho competente e comprometido dos deveres e responsabilidades que constituem a especificidade de ser professor e ao comportamento ético e político expresso nas atitudes relacionadas à prática profissional. Para o autor, a *profissionalização* e o *profissionalismo* são duas noções distintas que se complementam, e o professor na construção e no fortalecimento de sua identidade profissional necessita de uma formação continuada:

A formação continuada é uma maneira diferente de ver a capacitação profissional de professores. Ela visa ao desenvolvimento pessoal e profissional mediante práticas de envolvimento dos professores na organização

da escola, na organização e articulação do currículo, nas atividades de assistência pedagógico-didática junto com a coordenação pedagógica, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe etc. O professor deixa de estar apenas cumprindo a rotina e executando tarefas, sem tempo de refletir e avaliar o que faz. ( LIBÂNEO, 2003, p.66)

Na perspectiva do autor, a identidade pode ser compreendida como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores que definem e orientam a especificidade do trabalho do professor. Sendo assim, a construção da minha identidade profissional foi e está sendo construída ao longo destes anos de dedicação à docência tanto no plano pessoal como no coletivo.

Convém esclarecer e enfatizar a idéia de que todo profissional da educação, ao se tornar professor se vê diante da necessidade de continuar construindo sua identidade, sua profissionalização docente, o que só se torna possível mediante sua vivência subjetiva e coletiva. No plano subjetivo, a construção do sujeito se dá a partir de si mesmo e no coletivo, a busca do sujeito na sua relação com o mundo.

Nessa luta, nessa busca, nesse palco de conflitos, a identidade de ser e sentir-se professor, de acordo com NÓVOA (1992), ocorre em um espaço de construção nas maneiras de ser e de estar na profissão (p.15).

Construir a identidade profissional é um processo marcado por múltiplos fatores que intervêm nesta construção. Entretanto, considero-me sujeito aprendente que busca, por meio do desenvolvimento como pessoa, compreender e refletir sobre as próprias práticas, estabelecendo mediações

entre a teia de relações humanas que surgem do meu eu e se interligam no coletivo e no social.

Tornar-se docente não é somente construir a identidade profissional. É também buscar a profissionalização entendida como um conjunto de saberes, capacidades e valores construídos pelo sujeito profissional - ator da construção de sua profissionalidade que é tecida e partilhada no grupo em determinado momento histórico.

Segundo SARMENTO (1998):

profissionalidade docente será o conjunto maior ou menor de saberes e de capacidades de que dispõe o professor, no desempenho de suas atividades, e o conjunto do grupo profissional dos professores num dado momento histórico (p.03).

Na busca da minha identidade e profissionalidade, vejo a necessidade de compreender a escola, a sociedade e o momento histórico presente a partir do meu olhar. Deste modo, minha identidade profissional conforme ALARCÃO (1997) apud BRZEZINSKI (2002), consiste “*na interação entre o microcosmos da escola e o macrocosmos da sociedade*” (p.19).

Pela compreensão de que sou professora e faço parte de um processo de busca e construção da minha identidade e profissionalidade docente lanço meu olhar sobre a gestão da escola numa dimensão subjetiva, observando a prática desses atores com seus valores, suas concepções, suas imagens, seus desejos, enfim, com toda sua bagagem e história de vida.



## **b) Procedimento metodológico**

Ao iniciar o estudo procurei subsídios (textos, livros, artigos, pesquisas, teses e dissertações) que pudessem fornecer o referencial teórico necessário ao desenvolvimento da pesquisa e possibilitassem a coleta de dados mediante análise documental, entrevista e observação

Para viabilização desta pesquisa, optei pelo procedimento metodológico de estudo de caso no Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira, uma escola pública de Ensino Fundamental de 5ª a 8ª e Ensino Médio de Pires do Rio – GO. Segundo ANDRÉ (1995), para este tipo de estudo,

O caso pode ser escolhido porque é uma instância de uma classe ou porque é por si mesmo interessante. De qualquer maneira o estudo de caso enfatiza o conhecimento do particular. O interesse do pesquisador ao selecionar uma determinada unidade é compreendê-la como uma unidade. Isso não impede, no entanto, que ele esteja atento ao seu contexto e às suas inter-relações com um todo orgânico, e à sua dinâmica como um processo, uma unidade em ação (p.31)

Para desvelar o objeto de pesquisa, considerei necessário vivenciar o cotidiano dos agentes escolares, observando as práticas organizacionais e o estilo de gestão. Ao escolher essa escola levei em conta algumas de suas características: estrutura organizacional, condições físicas, número de alunos, modelo e estilo de gestão.

A escolha deste procedimento visa à necessidade de estudar em profundidade o comportamento administrativo e pedagógico dos membros que atuam nesta unidade escolar, permitindo observar a ação organizacional, os sentidos e as interpretações que os próprios sujeitos envolvidos no processo atribuem às suas ações.

### **c) Instrumentos e fontes de dados**

A coleta de dados foi realizada a partir de três instrumentos:

a) Análise documental: buscou conhecer o projeto político pedagógico da escola, em que estão traçados, em linhas gerais, o modelo de gestão, as competências e os objetivos a serem alcançados pelo corpo administrativo da instituição;

b)

B) Entrevista: semi-estruturada, organizada a partir de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e objetivos que interessam à pesquisa, objetivando explorar com o entrevistado o tema em estudo. Desta maneira, o informante pôde seguir a linha do seu pensamento e de suas experiências. Ouvir os atores por meio da entrevista na escola permitiu-me considerar a dimensão subjetiva das práticas pedagógicas realizadas pelos professores e da atuação do administrador da escola;

Número de pessoas	Cargo / Função/ Tempo	Tempo total das
-------------------	-----------------------	-----------------

entrevistadas	de exercício da atividade na escola	entrevistas
02	1ª- Professora de matemática na 2ª fase do Ensino Fundamental e Ensino Médio, 06 anos de atividade na escola;  2ª Professora de geografia na 2ª fase do Ensino Fundamental e Ensino Médio, 08 anos de atividade na escola	1ª entrevista: duração de 46 minutos;  2ª entrevista: duração de 51 minutos.

c) A observação livre, por sua vez, serviu como instrumento capaz de evidenciar aspectos essenciais das relações estabelecidas no cotidiano escolar e de seu dinamismo, que configuram a forma organizacional da unidade de ensino. Procurei participar dos eventos comemorativos e observá-los. Compareci às reuniões de coordenação, de pais, da direção, e nos intervalos de aulas na sala dos professores

O trabalho de campo desta pesquisa teve início no começo do ano de 2003. As observações e o recolhimento de documentos precederam as entrevistas e prosseguiram até o final deste trabalho. As observações se deram por meio de visitas e permanência na escola com intuito de captar o cotidiano

dos sujeitos concretos dentro de uma estrutura organizacional, onde eles escrevem parte de suas histórias de vida pessoal com outros sujeitos participantes da instituição. Também visitei a escola com o intuito de participar de várias atividades, como reuniões de pais, professores, funcionários e alunos, conselhos de classe, eventos culturais, festivos e esportivos.

Foram realizadas entrevistas com os professores de todos os níveis de formação e de ensino e o critério de escolha baseou-se na voluntariedade do entrevistado que, ao aceitar o convite, recebia esclarecimentos dos objetivos do trabalho em questão. As entrevistas sempre ocorreram de forma descontraída, pois procurei deixar o interlocutor à vontade para discorrer livremente sobre o assunto, sofrendo somente algumas inferências e provocações conforme os interesses da pesquisa.

Além das entrevistas, observei a organização escolar e as relações estabelecidas pelos sujeitos no interior da unidade de ensino. O documento que tive maior interesse de conhecer e que forneceu alguns dados para a pesquisa foi o Projeto Político Pedagógico da escola, pois acredito ser ele o elemento norteador das ações administrativas e pedagógicas da instituição escolar.

No período em que atuei nessa escola como professora pude observar que ela funcionava razoavelmente bem, porém parecia que na administração estava presente apenas uma Prática Organizativa Burocratizada, pois se ouvia sempre dos professores que a direção preocupava-se mais em cumprir e preencher os requisitos burocráticos do que resolver os problemas pedagógicos. Os professores em seus discursos orais

declaravam sofrer pressões para o cumprimento do horário, entrega de notas e diários, reclamavam que não recebiam apoio da direção e da coordenação para a solução de certos problemas, como: falta de tempo para o planejamento pedagógico, problemas de aprendizagem e de disciplina, ausência de organização na realização de eventos etc.

Para compreender o modelo de gestão escolar adotado no Colégio Estadual “Professor Ivan Ferreira” e sua influência na prática pedagógica dos professores foi necessário analisar o cotidiano da escola, procurando um envolvimento dialógico com os sujeitos, portadores de sentimentos, valores e vivências que compõem a tessitura da rede de saberes e de história da escola. Ouvir os professores por meio de entrevistas era como se eu também participasse das suas vivências, angústias, problemas, e também da busca de soluções desejadas por eles para a escola. Senti-me fazendo parte do cotidiano da escola e de seus problemas.

Naqueles momentos lembrava-me de ALVES (2001), que nos reporta para o cotidiano das escolas lembrando-nos que a pesquisa no interior das mesmas deve ser capaz de levar o pesquisador a mergulhar inteiramente na realidade, buscando referências de sons, sendo capaz de engolir e sentir a variedade de gostos, caminhar tocando coisas e pessoas e sendo tocado por elas, captar o cheiro e os odores que a realidade nos coloca a cada ponto do caminho diário. E, segundo a autora, somente é possível:

(...) analisar e começar a entender o cotidiano escolar em suas lógicas, através de um grande *mergulho* na realidade cotidiana da escola e nunca exercitando o tal olhar distante e neutro que me ensinaram e aprendi a usar. (p.19).

Outra autora que nos chama atenção para a trajetória da pesquisa no cotidiano escolar é OLIVEIRA (2001) ao afirmar que pesquisando o cotidiano no cotidiano aprendemos com os nossos parceiros de pesquisa, incorporamos às nossas “variáveis” elementos da vida de todos que, se não servem para a construção de um modelo explicativo de ações pedagógicas empreendidas por eles, nos ajudam a ingressar na rede de valores, crenças e conhecimentos que nelas interferem.

#### **d) Procedimentos de análise**

A análise documental privilegiou o Projeto Político Pedagógico do Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira, com a finalidade de conhecer a vida que existe na escola. Primeiramente foi feito um estudo e um relato dos componentes presentes no projeto, observando se o conteúdo do mesmo condizia com a prática cotidiana, se o direcionamento proposto pelo projeto era analisado, executado e avaliado pelos atores escolares.

As entrevistas semi-estruturadas realizadas com as professoras foram analisadas buscando compreender, entre outras coisas, o relato de fatos positivos e negativos que influenciaram na prática pedagógica, a forma de ingresso do (a) professor (a) ao cargo de direção; como acontece na escola o planejamento das ações e dos eventos escolares; como são

executadas as metas e os objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico; como e por quem são resolvidos os problemas administrativos e pedagógicos da escola; se os papéis e as funções estão claramente definidas.

As observações livres foram realizadas com a finalidade de obter um maior conhecimento da vida e do cotidiano escolar. Tais observações foram feitas mediante análise da organização e execução de eventos escolares, como a festa do Dia das Mães, reunião da coordenação e direção com os pais, reunião da direção e dos coordenadores e as conversas informais dos professores nos intervalos de aula.

Recolhidas as informações e com base na fundamentação teórica, o próximo capítulo dará, início à análise dos dados com a finalidade principal de contrapor teoria e prática e de constatar até onde a primeira oferece subsídios para a análise eficaz da segunda, e vice-versa.

### **CAPÍTULO III**

#### **O COLÉGIO ESTADUAL PROFESSOR IVAN FERREIRA: UM POUCO DA SUA HISTÓRIA E ALGUNS DISCURSOS SOBRE O SEU COTIDIANO ATUAL**

Com a finalidade de contribuir para a compreensão mais abrangente das reflexões e da problemática provocada pela pesquisa sinto ser oportuno revelar alguns aspectos da cidade onde se situa a escola que constitui o campo empírico deste trabalho.

O Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira está situado na cidade de Pires do Rio – GO, cuja origem está diretamente ligada à chegada da estrada de ferro em território goiano. Foi fundada em 9 de novembro de 1922 pelo coronel Lino Teixeira Sampaio, com a passagem da ferrovia por terras de sua propriedade. Vale ressaltar que mesmo atrasados, o coronel Lino recebia exemplares do jornal *O Estado de São Paulo* e, lendo as notícias, vislumbrou a importância da entrada dos trilhos em suas terras, advindo, então, a decisão de doar quatro alqueires de terras da Fazenda Brejo para a construção da cidade.

O nome Pires do Rio é uma homenagem prestada ao Ministro de Viação e Obras Públicas do governo de Epitácio Pessoa, José Pires do Rio, que esteve em Goiás em 25 de agosto de 1921 para inspecionar obras de construção da ponte Epitácio Pessoa.



O município de Pires do Rio está localizado na mesorregião do Sul Goiano e na microrregião Sudeste Goiano, ocupando área de 1.072 quilômetros quadrados. Pertence à Associação dos Municípios da Estrada de Ferro e foi o primeiro do Estado a sediar uma estação da ferrovia, fato que originou o surgimento da cidade e seu conseqüente desenvolvimento.

Com uma população de 27,5 mil habitantes, Pires do Rio possui localização estratégica, distante apenas 145 quilômetros de Goiânia, 240 de Brasília e 200 de Uberlândia, portanto, no epicentro de grandes mercados consumidores.

A exemplo de outros municípios goianos, Pires do Rio encontra na agropecuária sua mais forte expressão econômica. A criação de bovinos de corte desponta como atividade principal, seguida pela criação de gado leiteiro e pela agricultura, setores que dão sustentação às atividades industriais, comerciais e de serviços, revelando-se de grande importância na economia do município.

O Colégio Estadual “Professor Ivan Ferreira” teve sua origem no Instituto Grambery, fundado, em Pires do Rio no ano de 1944, enquanto extensão do Instituto de Juiz de Fora–MG., tendo como entidade mantenedora a Igreja Metodista. Funcionava em regime particular atendendo a alunos do município e de várias cidades do Estado.

No ano de 1962, por força da Lei nº 4.053/62, foi criado o Ginásio Estadual, em Pires do Rio. No ano seguinte o governo do Estado de Goiás, comandado pelo Tenente Coronel Mauro Borges Teixeira, encampou o

Instituto Grambery, adquirindo seus bens. Da união do Ginásio Estadual e do Instituto Grambery e em consequência da Lei nº 5.873/65, o Ginásio Estadual passou à categoria de Colégio Estadual, com a responsabilidade de oferecer ensino público e gratuito, além de manter os cursos ginásial, científico e contabilidade, sendo os dois últimos do antigo Grambery.

No ano de 1967 foi autorizado o funcionamento do Curso Normal, e o Colégio se torna o primeiro a formar professores na cidade. O curso funcionou até o ano de 2002, quando foi extinto. Já o curso de contabilidade deixou de ser oferecido à comunidade. Atualmente o Colégio oferece a 2ª fase do ensino fundamental, (5ª a 8ª série) e o ensino médio regular.

Localizado no centro da cidade, o Colégio possui uma área construída de 32.540m<sup>2</sup>, distribuída em quatro pavilhões isolados (croqui em anexo), somando um total de 16 salas de aula. Funciona nos turnos matutino, vespertino e noturno com 1064 alunos matriculados na 2ª fase do Ensino Fundamental, no Ensino Médio e no Acelera II. Dispõe de um corpo administrativo e docente distribuído conforme o quadro abaixo.

QUADRO 4- Funcionários Administrativos e Docentes:

Funcionários Administrativos e Docentes	Quantidade
Docentes	34
Diretora	01
Secretária	01
Auxiliar de Secretaria	07
Bibliotecária	02
Serviços Gerais	13
Vigia	02
Coordenação	08
Merendeira	03

O Colégio atende em sua maioria estudantes de todos os níveis sociais, inclusive alunos da zona rural e de algumas cidades circunvizinhas. Está vinculado ao Sistema Estadual de Ensino, na jurisdição da Coordenadoria Regional de Pires do Rio-GO oferecendo, portanto, ensino público e gratuito.

Ao longo dos seus cinquenta e nove anos de existência o Colégio foi administrado por vinte e quatro diretores (as) indicados por governadores, sofrendo diversas formas de ingerências político-partidárias. Todavia, nos dois últimos anos a direção foi eleita por voto direto dos professores, alunos e pais.

Visando a alcançar os objetivos propostos esta escola foi escolhida como campo empírico deste trabalho, por ser a primeira escola onde trabalhei como professora no Curso de Magistério, no período de 1993 a 2000 e pude vivenciar uma Prática Organizativa Burocratizada.

Como já foi descrito anteriormente, foram feitos relatos das entrevistas, das observações e da análise documental descrevendo a organização, a gestão da escola, o serviço escolar e o ensino, além da atuação da direção. Tal procedimento será melhor explicitado a seguir.

### **1.1- A direção da escola**

Nas entrevistas realizadas com os professores tive como preocupação primeira saber como se processava na rede estadual de ensino em Goiás o ingresso do professor ao cargo de diretor. Para tanto, foi perguntado aos professores se a direção da escola sempre foi eleita pelos seus pares, ao que os professores<sup>2</sup> responderam:

---

<sup>2</sup> Para nomear as professoras desta pesquisa optamos por nomes fictícios os quais não correspondem aos nomes verdadeiros no intuito de preservar no anonimato a identidade das professoras.

Não, quando eu entrei foi o último mandato de cargo de confiança do governo. Até então, o governo decidia os diretores. Eu já trabalhava na escola havia dois anos quando houve a primeira eleição para diretor . Acho que nós, professores e funcionários da escola, devemos votar para escolher a sua direção. (Afrodite)

Não, há mais de seis anos que eu trabalho lá. Eu comecei a trabalhar em 95, 1995, há quase oito anos. Quando eu comecei a trabalhar, a forma de gestão era por nomeação. Isto só ocorria quando o candidato pertencia ao partido para qual foi eleito o governador. Era cargo de confiança. A partir de 2001, começou novamente a eleição. A primeira eleita foi a Maria Ivonilda, novamente, e ela foi reeleita agora . Acho que para a escola, nós os funcionários é quem temos que escolher a direção. (Hera)

Nas entrevistas os professores apontam que os diretores atuais são eleitos por meio de voto direto de seus pares e ainda afirmam a importância da eleição; por isso, procuram não só participar do processo, como também acompanhá-lo. Nesta perspectiva, vejo que os professores, em seus discursos, querem e sentem necessidade de participar da escolha do administrador da escola, uma vez que, no Estado de Goiás, a eleição para diretor é recente, visto que anteriormente prevaleciam as nomeações políticas.

No Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira a liderança da diretora eleita pelos seus liderados representa o meio pelo qual será possível a satisfação das necessidades dos sujeitos e atores presentes no cenário desta

unidade escolar. Existe neste contexto uma relação de dependência entre a diretora e os demais funcionários sendo imprescindível que os liderados dêem apoio ao líder para que a direção tenha êxito, pois o sucesso dependerá muito da atuação da diretora, da comunicação e do estilo adotado por ela ao liderar.

### **1.2- O planejamento no cotidiano escolar**

Um ponto comum entre os professores entrevistados é a falta de planejamento das ações da escola, que segundo eles, prejudica a prática pedagógica.

Para duas professoras,

Não tem um planejamento. Pelo menos um planejamento bimestral das ações pedagógicas que serão desenvolvidas na escola, com datas, mais ou menos, para podermos planejar com certa antecedência as aulas. É... às vezes, é... só olhar a questão do aluno se aprendeu ou não aprendeu, mas a questão de como auxiliar a gente na questão da aprendizagem também. (Pausa) Hum! É... muito assessorado esse fator, deixa a gente trabalhar, aliás, cada um trabalha do seu jeito, apesar de ter o Projeto Político Pedagógico, apesar de ter P.D.E. praticamente assim há uma liberdade não há um... planejamento das ações em conjunto. (Hera)

Olha, eu não vejo o planejamento das ações da escola. A gente pode resumir que nosso Projeto Político Pedagógico foi feito no ano passado, embora não tenha as ações todas definidas e as datas previstas. Esse planejamento geralmente é feito na semana de planejamento. Planeja-se só as aulas; cada

professor planeja suas aulas. Nos últimos anos eu venho criticando, mas eles (a direção e coordenação) dizem que não há solução para isso. (Afrodite)

Os docentes, em seus discursos, afirmam que reclamam para a direção e a coordenação sobre a falta de organização dos eventos e do horário de aula, porém a coordenação não oferece o devido respaldo nem percebe a sua função dentro do contexto escolar. Além disso, a direção não consegue resolver os problemas relacionados à falta de organização do horário e dos eventos da escola. Segundo duas professoras,

A questão do horário: muda horário e não avisa a gente; o horário é mudado assim... de hoje para amanhã. Chega-se lá e suas aulas que deveriam ser uma sala, foram mudadas. E isso... você planeja para aula numa série e tem que ir para outra. Isso é uma das coisas que eu detesto, porque me desarticula todinha; você planeja pra determinado 1º ano e tem de ir pro 2º colegial, e aí... ( Hera )

Às vezes reclamamos do problema de mudança de horário. Eles falam que a escola é de grande porte, tem um número grande de professores. Entretanto, a falta de organização não é percebido só no horário. Você percebe por exemplo, na programação dos eventos. A coordenação da escola se reúne toda quinta-feira com a direção. Nesse ínterim, há a festa das mães. Quando chega segunda ou terça-feira, uns dias antes, da festa, poucos dias antes eles falam (a direção e coordenação): “Olha, nós organizamos uma festa para as mães”. Sem calendário até mesmo para nós, professores nos adaptarmos ou fazermos fazer

uma organização do programa. Então acho que nós temos uma semana... todo início de ano tem uma semana pedagógica e essa semana pedagógica deveria determinar quando aconteceriam os eventos na escola. Esses eventos que nós professores, deveríamos contribuir para a sua realização. Eles pegam geralmente a hora do recreio para esse dia, na quarta aula e aí fica aquela enrolação. Eu acho que a escola pode ter uma programação muito grande de eventos, mas de forma organizada. (Afrodite)

Levando-se em consideração os discursos dos professores, existe na escola uma falta de planejamento das ações com antecedência, pois a direção não define com antecedência as datas dos eventos. Também afirmam que os alunos percebem essa falta de planejamento do horário e eventos e, por isso concluem que a falta de organização e de planejamento das ações influencia negativamente a prática pedagógica.

Por exemplo: agora eu conversei com um aluno, há poucos minutos atrás. Ele falava para mim assim: “Olha, você não pode dar prova para mim”.- Por que eu não posso? Perguntei para ele. Ele disse assim: “Porque você não está dando aula”. Então eles (os alunos) têm consciência disso. (Afrodite)

Ele se vê prejudicado e às vezes chega para assistir a aula e aula não é aquela matéria que ele trouxe para o horário. Às vezes ele vem para assistir aula, mas é uma palestra. Então nós não preparamos esse aluno com antecedência, não vimos o que é necessário, o



valor que ele deve dar à palestra, como que deve receber essa palestra. O aluno vai para a palestra, e não sabe o que foi fazer lá, pois não foi preparado com antecedência. E conclui tratar-se de uma perda de tempo, e assim vai enrolando. ( Hera)

Tendo em vista o parecer dos professores sobre o planejamento escolar, pude perceber que esta unidade de ensino tem uma dificuldade de articular e de promover as ações estipuladas em seu Projeto Político Pedagógico e em seu planejamento. Apesar de possuí-los, de ter uma organização hierárquica, uma distribuição das funções, não consegue prever e realizar suas ações, fazendo com que a gestão da escola aconteça ao sabor das circunstâncias.

Diante do discurso e da visão dos professores sobre a organização do Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira pude perceber que, mesmo existindo na escola um Projeto Político Pedagógico ou um planejamento, os papéis e as funções dos atores da unidade escolar não estão claros, pois existe uma desconexão entre os elementos da organização, dados o difícil exercício hierárquico da autoridade e a pouca coordenação entre os atores da escola.

### **1.3- O Projeto Político Pedagógico: disparidade entre o papel (o que está documentado) e a prática (o dia-a-dia da escola)**

Em se tratando de Planejamento Escolar, vejo que não podemos negar a necessidade da construção e execução do Projeto Político Pedagógico

da Escola, cuja construção e execução constituem elementos fundamentais para a implantação da gestão democrática.

Tendo como referência as idéias trabalhadas pelos autores no texto, compreendo ser necessário analisar o Projeto Político Pedagógico do Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira (em anexo), com a finalidade de conhecer melhor a escola.

Esta parte de um diagnóstico da realidade escolar, apontando alguns problemas enfrentados pela escola, tais como a falta de interesse dos alunos, o desgaste e o mal-estar docente e as dificuldades de aprendizagem dos alunos.

Na justificativa, aponta as vantagens de o colégio construir e executar um projeto pedagógico e considera como meta a ser alcançada a crítica do seu trabalho e o desenvolvimento de competências técnicas e políticas dos educadores que nele atuam. Em outra parte do documento está registrado um breve histórico do Colégio e sua caracterização, com destaque para o perfil dos professores.

A filosofia do colégio, proposta no projeto, prevê a superação da orientação tecnicista e a transmissão do saber sistematizado, contextualizado e interdisciplinar.

Quanto à metodologia, aponta-se que a escola deve trabalhar com a PEDAGOGIA DO DESCOBRIMENTO, onde questões são colocadas pelo professor com o objetivo de ajudar os alunos na aventura do conhecimento.

Quanto à avaliação, considera-se que os alunos, professores e corpo administrativo devem ser avaliados através de formas de avaliação de cada grupo.

Por fim, o documento aponta várias metas prioritárias a serem desenvolvidas, tendo em vista os problemas da escola e a necessidade de promover o interesse e a aprendizagem dos alunos.

De posse do Projeto Político Pedagógico do colégio, e analisando o seu conteúdo, pude perceber que muitos direcionamentos nele estabelecidos não condizem com o cotidiano vivido pelos atores atuantes na escola.

O projeto foi elaborado no ano de 2000 e, segundo a direção e os professores, em conversas informais, ele não foi revisto, avaliado e discutido novamente pelos membros da comunidade escolar. Apesar de o projeto da escola apontar para a importância do trabalho coletivo, somente na sua elaboração teve a participação de todos. A sua execução coube a apenas um pequeno grupo de coordenadores, juntamente com a direção, o que gerou na escola, transtornos, como: falta de planejamento conjunto das ações, falta de organização dos eventos, falta de tempo pedagógico vivido e falta de informações.

O projeto pedagógico propõe um trabalho interdisciplinar, porém, na prática cotidiana nem sempre é exequível. Pude perceber que o conhecimento é fragmentado, dividido em disciplinas, o planejamento é isolado, cada professor planeja individualmente sua prática pedagógica, seu trabalho e suas ações.

O projeto da escola não deixa claro funções de seus atores, nem a responsabilidade de cada um no trabalho didático-pedagógico. Os professores apontam em seus discursos que a direção e principalmente a coordenação não têm percepção de suas funções.

#### **1.4- Observações do cotidiano da escola**

As observações realizadas na escola ocorreram ao longo do ano de 2003, ocasião em que pude observar os eventos comemorativos, as reuniões de coordenação com a direção, reuniões de pais com os professores, a coordenação e a direção, reunião da direção e da coordenação com os professores e as conversas informais dos professores.

No primeiro dia de observação procurei ficar na sala dos professores com a intenção de observar o recreio e as conversas informais. Observei que nem todos os professores se deslocam na hora do intervalo para a sala dos professores, alguns ficam no pátio, outros na sala de aula ou conversando com os alunos.

Os professores que permanecem na sala dos professores conversam sobre sua rotina diária de trabalho e comentam sobre os alunos que dão problema de indisciplina e aprendizagem e sobre o fato de que a direção e a coordenação devem marcar uma reunião para discutir soluções objetivando resolver os problemas dos alunos.

Neste período do intervalo entrou na sala a diretora, falou bom dia para todos, bebeu café e saiu rapidamente da sala para atender um

telefonema. A coordenadora entrou na sala e informou aos professores sobre alguns alunos que estavam com atestado médico e logo foi argüida pelos professores sobre a organização da festa das mães e a possibilidade de uma reunião com a coordenação e a direção para tratar dos alunos com problemáticos.

A coordenadora respondeu que nesta mesma semana haveria uma reunião da direção com todos os coordenadores para decidir sobre a programação da festa das mães e que na oportunidade ela iria ver com a direção a possibilidade de marcar uma reunião com a direção e a coordenação para tratar dos alunos com problemas de indisciplina e aprendizagem. O sino tocou e os professores lentamente se organizaram para retomar às suas atividades em sala.

Procurei saber da coordenadora o dia da reunião da coordenação e direção e se poderia participar dela, ao que ela prontamente permitiu-me que o fizesse.

As reuniões entre a coordenação e direção ocorrem todas as terças-feiras a partir das dezessete horas na sala de direção. Nesta reunião de que participei estavam presentes todos os coordenadores da escola, a direção e a secretária da escola. A diretora deu início à reunião lendo uma mensagem e fazendo uma oração. Logo em seguida apresentou a pauta da reunião e perguntou se teria algum outro assunto para ser discutido, o que foi feito pelos coordenadores.

O primeiro item da pauta tratado pela diretora versava sobre o concurso de redação. Fez o repasse aos coordenadores e pediu que fosse

repassado aos professores de Língua Portuguesa para que eles incentivassem e ajudassem os alunos a participarem do concurso. Alegou que o tempo dos alunos e dos professores era curto, mas que era preciso realizar o evento já previsto no calendário.

O segundo item da pauta discutido foi sobre a comemoração do dia das mães. A diretora pediu sugestões aos coordenadores. Alguns sugeriram um café da manhã na escola com a apresentação de alguns números artísticos e o sorteio de brindes. A diretora concordou, porém disse que esta comemoração deveria ser realizada ainda esta semana, no sábado próximo, no dia do trabalho coletivo na escola. Advertiu os coordenadores a que convocassem os professores para a festa no sábado, e enviassem os convites para as mães. Ficou decidido também que todos os funcionários da escola deveriam doar um brinde para o sorteio do dia das mães.

O terceiro item da pauta tratado pela diretora era relativo à entrega de notas dos alunos. Os coordenadores sugeriram uma reunião com os pais de modo que pudessem entregar as notas e discutir os problemas de indisciplina e aprendizagem. Uma coordenadora sugeriu que antes da reunião com os pais os professores preenchessem algumas fichas, com o relato dos alunos com problemas de indisciplina e aprendizagem, com o que a diretora concordou, e marcando a reunião com os pais para a próxima quarta-feira da semana seguinte.

Depois da discussão deste item foram feitas reclamações da secretaria para a direção afirmando que alguns professores não entregaram notas e que os professores não estavam deixando os diários na escola ao final

do término das aulas. A direção afirmou que iria fazer tal pedido com a coordenação para os professores.

Os coordenadores perguntaram se poderiam cortar o ponto dos professores que não estivessem presentes nas reuniões de pais e na festividade do dia das mães. A direção afirmou que sim, mas que os professores deveriam procurar a direção para justificar as faltas. A reunião terminou no início da noite com um lanche oferecido pela coordenação da merenda escolar.

Na quarta-feira de manhã retornei à escola no horário do intervalo para observar o repasse da reunião da coordenação e direção para os professores.

No horário do intervalo, na sala dos professores encontrava-se a maioria dos professores. A coordenadora chegou, cumprimentou a todos, foi ao banheiro e tomou café. Após isso, disse aos professores que necessitava falar com todos, pedindo-lhes a atenção.

Informou aos professores de Língua Portuguesa sobre o concurso de redação, distribuiu os formulários de inscrição e pediu que as redações fossem entregues à coordenação até a próxima segunda-feira. Uma professora afirmou que era muito pouco tempo para divulgar, fazer, recolher e corrigir as redações. A coordenação informou que a escola não dispunha de mais tempo e que na segunda-feira as redações deveriam ser enviadas para a comissão do concurso. Mesmo demonstrando descontentamento as professoras de Língua Portuguesa prometeram fazer o possível para entregar no tempo determinado.

Em seguida, a coordenação informou aos professores que a festa das mães seria realizada no próximo sábado, na quadra coberta da escola, no dia do trabalho coletivo na escola. Houve protesto geral dos professores. Alguns afirmavam que no dia do trabalho coletivo não era para se comemorar o dia das mães, mas de discutir os problemas da escola. Outros diziam que não poderiam participar, pois tinham compromissos neste dia, outros que estava em cima da hora, era difícil conseguir os brindes e preparar os números artísticos. As professoras de Educação Artística achavam difícil decorar a quadra em apenas dois dias.

A coordenação informou também que na próxima semana seria a reunião para a entrega dos boletins aos pais. Disse que não seria possível marcar uma reunião com a coordenação, direção e professores para resolver os problemas dos alunos antes da reunião dos pais, mas que os professores deveriam preencher uma ficha para a coordenação relatando os problemas dos alunos, os quais seriam repassados aos pais no dia da reunião. Os professores apresentaram um ar de descontentamento, mas não fizeram objeções. A coordenadora encerrou os avisos e disse que tocaria o sino para o término do intervalo.

Após a coordenadora deixar a sala, os professores teceram comentários variados. Alguns afirmavam que tudo na escola acontecia de última hora, a direção e coordenação não atendiam os pedidos dos professores e eles nunca eram consultados antes das tomadas de decisões da direção.

No sábado de manhã retornei à escola para observar e participar da festa das mães. Já eram oito horas; na quadra havia apenas onze mães e



alguns alunos e professores. A direção e coordenação aguardaram até as oito e trinta para dar início à comemoração. O ambiente estava bonito, organizado e acolhedor com duas mesas grandes, uma com os brindes e outra com as quitandas e sucos para o café da manhã. Às oito horas e trinta minutos já havia na quadra cerca de umas cinquenta mães. Os professores convocados para a festividade não estavam todos presentes - apenas oito professoras; do turno noturno não havia nenhum professor. A diretora deu início à festividade e às apresentações artísticas. Depois foi realizado o sorteio dos brindes e servido o café da manhã. As mães saíram satisfeitas. Por parte da direção e da coordenação podia-se notar uma insatisfação que era revelada no discurso das mesmas. Reclamavam do pouco número de mães, da falta de compromisso dos professores com a escola e de que tudo tinha que ser feito e resolvido pela coordenação e direção.

Na quarta-feira seguinte retornei à escola para observar e participar da reunião de pais. A reunião teve início às sete horas. Os pais foram recebidos no pátio da escola pela direção. A diretora falou da importância de os pais estarem na escola e do compromisso da escola com a educação dos alunos. Em seguida pediu aos pais que se dirigissem às salas de aula de seus filhos para receberem os boletins escolares.

Acompanhei a entrega de boletins em algumas salas, e percebi que poucos pais vieram à escola pegar o boletim dos filhos. Justamente aqueles pais cujos filhos tinham problemas de aprendizagem e de indisciplina foram os que menos compareceram à escola.

No mês de agosto, no início das aulas do segundo semestre, voltei à escola para participar e observar uma reunião de planejamento referente às atividades a serem desenvolvidas no período em questão.

A reunião começou às oito horas com a presença de vinte e nove professores, da direção e dos coordenadores. A direção leu uma mensagem e desejou um bom regresso a todos. A coordenação continuou os trabalhos distribuindo os professores por disciplinas e pedindo a todos que relessem os planos de curso fazendo as devidas alterações para o segundo semestre. Ocorreu um pequeno intervalo e, logo após, todos se reuniram no salão para uma palestra sobre auto-estima. Finalizada a palestra, os professores foram dispensados.

Quando participei das atividades cotidianas observadas e relatadas, pude perceber que as tomadas de decisões na escola ficam centralizadas na direção e coordenação. Os professores não participam e, na sua grande maioria, não têm compromisso com as atividades extraclasse realizadas na escola. Os problemas de aprendizagem e indisciplinas não são discutidos pelos atores escolares nem existe uma preocupação por parte da direção quanto a resolver os problemas na escola. Existe sim, uma tentativa de resolver apenas com os pais que, por sua vez, na sua grande maioria, são ausentes da vida escolar dos filhos. Os eventos e o planejamento de algumas ações da escola acontecem de última hora de forma às vezes imposta pela direção aos professores, não existindo a preocupação de planejar em todos os níveis de ação existindo uma preocupação apenas com o plano de curso e com

o plano de aula. As ações futuras da escola não são previstas com antecedência e com a participação de todos os atores escolares.

Considerando-se a observação do cotidiano e a opinião dos professores, pode-se constatar que existem limitações e obstáculos impeditores da implementação do projeto pedagógico do colégio. A direção, apesar de ser eleita, ainda centraliza o poder de decisão, tem pouca experiência democrática, encontra dificuldade de determinar e liderar um trabalho coletivo na escola, tem pouca compreensão das funções dos atores escolares, apresenta dificuldade de trabalhar com o tempo pedagógico e com as vivências cotidianas e também de comunicar-se e de selecionar informações importantes e dispõe de pouco tempo para realização das atividades didático-pedagógicas.

### **1.5-Os objetivos e os papéis da escola**

Os professores entrevistados apontam para a falta de organização na escola, afirmam que têm liberdade para reclamar; porém, muitas vezes as reclamações não são ouvidas nem recebem respostas. A fala da professora sugere: *“(...) Você reclama. Eles falam que a escola é de grande porte, tem um número grande de alunos, mas falta de organização você não percebe só no horário. Você percebe, por exemplo, na programação de eventos.” (Afrodite).*

Sobre o papel e a função da escola uma professora afirma:

(...) Por ser a escola de maior porte da cidade ela recebe alunos de todos os meios. Acho que ela deveria definir qual é o seu papel. Se for de ensino médio, a gente vai preparar os alunos para o vestibular ou para um concurso, ou a gente vai preparar os alunos para viverem na sociedade atual? (Afrodite)

Questionados por que os problemas da escola não são resolvidos, os professores afirmaram que a escola: “(...) *não funciona por falta de organização e compromisso.*” (Afrodite).

Constatei na fala dos professores indicação da falta de planejamento das ações em conjunto, o que prejudica a prática pedagógica. Cada professor trabalha de forma isolada, o planejamento é individual, os problemas de organização prejudicam as aulas, e essa desorganização se reflete na percepção tanto dos professores como dos alunos.

Os professores afirmam que reclamam para a coordenação da falta de organização dos eventos e do horário e a coordenação não lhes dá o devido respaldo. Segundo os professores, os coordenadores não têm percepção da sua função dentro da escola. A direção não consegue melhorar e resolver os problemas relacionados à falta de organização do horário e dos eventos da escola.

Para uma professora,

É... nas reuniões, a gente sabe que há cobrança por parte da direção. A diretora cobra dos coordenadores, mas não há uma percepção dos coordenadores do que seja o

ato de coordenar e, por falta desta percepção do, desconhecimento das suas funções, fica tudo a desejar. A pessoa tem que perceber o que tem que ser feito, se não houver essa percepção, não adianta falar. ( Hera)

Para os professores, existe na escola uma falta de planejamento das ações e a escola não determina com prazo e antecipação os eventos escolares. Assim os professores e os alunos percebem que os objetivos e papéis da escola não estão claros.

Na escola onde realizei a pesquisa pude perceber que o discurso dos professores demonstra existir um difícil exercício hierárquico da autoridade e uma pequena eficácia dos mecanismos formais de coordenação entre os seus membros; que os objetivos da escola são ambíguos e não reconhecidos pelo coletivo de professores; que os atores do colégio não têm claros seus papéis; que há uma ausência de práticas de monitorização e avaliação dos processos e produtos. Além disso, percebe-se também a fluidez da participação, desorganização e descompromisso; a morosidade das decisões, que são asseguradas pelos coordenadores e diretores sem a participação dos demais participantes da escola; a existência, por parte de alguns atores (professores e coordenadores) de um descomprometimento com a organização.

Partindo do cotidiano escolar descrito pelos professores, constatei que a gestão da escola, embora apresente em seu cotidiano elementos burocráticos, também possui elementos que a definem como uma estrutura que nega os padrões formais de organização, tendo em vista que há problemas

que devem ser analisados a partir da forma como os atores e sujeitos pensam a escola.

Aos professores foi pedido que relatassem um fato positivo da direção sobre a atuação pedagógica dos professores. Eles assim responderam:

O apoio. O apoio da diretora e principalmente o respaldo nos trabalhos, nas principais disciplinas, e liberdade de trabalhar com os alunos, de cobrar dos alunos. No ano passado eu fiz com os meninos um painel de fotos de uma viagem que haviam feito expostas na escola. E ela (a diretora) sempre cobra de mim este tipo de trabalho. Este ano ela já pediu outro trabalho até sobre a região Centro-Oeste. É um trabalho sobre as águas da região Centro-Oeste. Então, eu conto com o apoio da diretora em relação aos alunos. Tenho um apoio muito grande por parte dela. Os alunos acabam entrando em choque com o professor e ela sempre conversa, sempre vê o fato, ela sempre procura ver o fato antes de ajudar o professor. Esse lado é positivo, muito positivo. Pelo que já vi de comentários de diretores anteriores, antes havia um problema de colocar aluno e professores em choque. Ficavam os dois num bate boca inútil. Ela não, (a diretora) sempre, nos consulta antes. Neste aspecto é positivo. (Afrodite) .

Na questão da administração, sempre está presente. Fornece o material didático necessário, o que facilita a prática pedagógica. Também ela está sempre na escola, presente, participa, ajuda auxilia. (Hera).

Aos professores também foi pedido que relatassem fatos negativos da direção sobre a atuação pedagógica dos professores. Para as professoras

Falta de organização na estrutura da escola e isso deveria ser resolvido pela direção. Ela deveria se preocupar com a parte pedagógica, com a realização dos eventos e com o planejamento. Os eventos podem trazer transtornos para as aulas dos professores, porque às vezes foi programada uma atividade na sala de aula e perdem-se três, quatro aulas para programar os eventos e todos os dias na hora do recreio pegam as aulas para sediar os eventos e as conversas sobre o assunto, acho que isso poderia ter sido programado com antecedência e já serem distribuídas as funções de cada um. A direção e a coordenação se reúnem toda semana. Eles deveriam programar pelo menos com quinze dias de antecedência os eventos da escola para que os professores tivessem consciência de que em tal dia iria acontecer tal evento na escola, pra que todos se adaptassem. (Afrodite).

Falta de planejamento porque através do planejamento são organizadas as ações da escola. A falta dele desarticula todo o processo de ensino. Quando você e a escola não se organizam, não pensam um pouco antes de fazer alguma coisa, não racionaliza seu tempo, o que vai acontecer? Tudo vai ficar meio confuso, perde-se tempo, tanto o seu como o do aluno, atrapalha o processo de ensino. Por exemplo, neste mês de junho houve um concurso de poesia. No momento coletivo deveriam ter avisado, mas não. Avisaram em cima da hora, não pregaram um aviso no mural. Você chega para dar aula e mandam

você descer com os alunos. A gente não sabe o que está acontecendo na escola. (Hera).

O Colégio Estadual Prof. Ivan Ferreira é uma organização-escola, é uma rede tecida pelos diferentes atores com diferentes significados, sendo uma instituição específica, com um jeito de fazer distinto de outras escolas. Segundo os professores, ela tem sua natureza organizacional própria não adequada para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, ocasionando problemas e conflitos.



## CONCLUSÃO

Este estudo, feito através da observação do cotidiano dos atores escolares, teve como objetivo principal conhecer como o diretor da escola exerce influência na organização do trabalho pedagógico e no planejamento escolar realizado pelos professores que atuam na segunda fase do ensino fundamental e no ensino médio na cidade de Pires do Rio – GO, no Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira. Esta influência do diretor na organização e no planejamento do trabalho pedagógico foi acompanhada também pela observação do planejamento e da organização do trabalho pedagógico; pela identificação do estilo de gestão da direção da escola; pela análise de como os elementos constitutivos da organização escolar se movimentam conforme o estilo de gestão da escola; e de como são as relações existentes entre o trabalho pedagógico docente realizado e a atuação da direção.

Neste estudo foram necessários dois percursos para delinear o meu objeto de pesquisa: primeiramente, um estudo que buscou compreender a vida organizacional da escola a partir da leitura dos estudos sobre administração escolar no Brasil, cujas vertentes teóricas favoreceram a compreensão da necessidade de entender e estudar a escola como organização específica, complexa e heterogênea com modelos de organização escolar a partir de imagens, metáforas e modelos analíticos. Em seguida, a ação de descrever e apresentar o discurso dos atores escolares sobre os aspectos de organização escolar e o planejamento das ações da escola.

Do caminho percorrido, pude realizar algumas constatações, entre elas:

a) a atuação do diretor pode influenciar tanto positiva como negativamente o planejamento e o trabalho pedagógico da escola;

b) no exercício da direção não existe separação dos aspectos pedagógicos e administrativos; não são aspectos dissociados, fazem parte de um mesmo processo e função;

c) a direção deve promover o trabalho coletivo na escola, procurando envolver os atores escolares em todas as atividades pedagógicas e administrativas da escola;

d) a escola funciona apenas satisfatoriamente sem planejamento, sem a organização das suas ações;

e) a escola se configura como uma rede tecida por diferentes significados e atores; existe, assim, na escola uma lógica não-formal que rompe com os modelos únicos instaurando um modo escolar específico, distinto dos modelos formais, com regras e modos de ação próprios; sendo necessário que os estudos coloquem a escola como objeto de análise;

f) a estrutura organizacional burocrática da escola não oferece condições adequadas ao trabalho pedagógico realizado no cotidiano escolar, ocasionando problemas para os atores escolares;

g) o Projeto Político Pedagógico da escola deve ser entendido como um rumo, uma direção. Deve ser compreendido como uma ação intencional, sendo parte de um processo com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente;

h) a escola, vista como objeto de análise, deve buscar uma nova organização por meio de referências que fundamentem a construção de práticas eficientes e eficazes de gestão escolar;

i) a escola nunca deve ser vista apenas como uma estrutura organizacional hierarquizada e fragmentada;

j) é necessária a busca da participação dos atores escolares nas tomadas de decisões, valorizando-se a parceria, o diálogo, e rompendo com o individualismo escolar;

l) o diretor deve ter uma formação específica para o exercício do cargo e ter conhecimento da realidade escolar, que deve ser assegurada através da permanente avaliação diagnóstica da realidade cotidiana da escola, cujo objetivo é a busca de soluções dos problemas individuais, coletivos ou da própria escola;

m) cabe à direção escolher uma equipe de coordenadores pedagógicos competente e interativa, que estimule, planeje, comande, avalie e dialogue continuamente com todos os atores escolares;

n) é fundamental o planejamento participativo e antecipado de todas as ações e eventos escolares, assegurando-se a conscientização dos atores escolares, aprofundando compromissos através de metas claras e realizáveis.

Finalizando este trabalho, gostaria de reafirmar a necessidade de que os estudos sobre a escola devem vê-la como objeto de análise procurando observar a ação organizacional, os sentidos e as interpretações que os próprios sujeitos atribuem às suas ações.

Assim, esperamos que ele possa oferecer subsídios para uma postura mais clara e coerente das pessoas que dirigem, orientam e coordenam as escolas de Goiás.



## BIBLIOGRAFIA

ALVES-MAZZOTTI, *O Método nas Ciências Naturais e Sociais - Pesquisa quantitativa e Qualitativa*. Brasil: Pioneira, 2001.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. *Etnografia da prática escolar*. Campinas, SP: Papirus, 1995. ( Série Prática Pedagógica).

ASSMANN, Hugo. *Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

BAPTISTA, Myrian Veras. O Planejamento Estratégico na Prática Profissional Cotidiana. In: *Serviço Social e Sociedade*. nº 47, p. 110-119, abr, 1995.

BLAU, Peter M.. *Componentes Burocráticos dos sistemas Escolares* in: PEREIRA, Luiz; FORACCHI, Marialice M.. *Educação e Sociedade: leituras de sociologia da educação*. 13ª ed. São Paulo, SP: Companhia Editora Nacional, 1987.

BOFF, Leonardo. *Saber cuidar: Ética do humano - compaixão pela terra*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BRZENSINSKI, Iria (org). *Profissão professor: identidade e profissionalização docente*. Brasília: Plano Editora, 2002.

CANDIDO, Antonio. *A estrutura da escola* in: PEREIRA, Luiz; FORACCHI; Marialice M.. *Educação e Sociedade: leituras de sociologia da educação*. 13ª ed. São Paulo, SP: Companhia Editora Nacional, 1987.

COSTA, Jorge Adelino. *Imagens organizacionais da escola*. Porto.

Edições ASA, 1998.

DALMÁS, Ângelo. *Planejamento Participativo na Escola*. Elaboração, acompanhamento e avaliação. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão Democrática da Educação e da escola: O caso da Rede Estadual de Ensino em Goiás. In: *Gestão Democrática – I Curso de Capacitação para preparação de candidatos a gestores escolares*. Goiânia, GO, 1999, Volume Único. p.75-90.

DUPAS, Maria Angélica. *Pesquisando e normalizando: Noções básicas e recomendações úteis para a elaboração de trabalhos científicos*. São Paulo: EdUFSCar, 2002.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 15ª reimpressão. São Paulo: Editora Perspectiva, 1977.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo, Atlas, 1984.

FÉLIX, Maria de F. C. *Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?* São Paulo: Cortez, 1985.

FERREIRA, Naura Syria. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo, Cortez, 2000.

FORMIGA, Leomarcos Alcântara. *Metáforas da Gestão Centrada na Escola em Perspectiva: Implicações para uma Gestão Centrada na Escola*. Piracicaba, SP, 2003. 143 p.

\_\_\_\_\_. A liderança no exercício da gestão escolar. In: *Na Rede da Escola*. Campinas, SP, Editora Alínea, 2002.

FORTUNA, Maria Lucia da Abrantes. *Gestão escolar e subjetividade*. – São Paulo: Xamã; Niterói: Intertexto, 2000.

GADOTTI, Moacir e José E. Romão (orgs.). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.

GARCIA, W. *Administração educacional em crise*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991.

GONSALVES, Elisa Pereira. *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica*. Campinas, SP : Editora Alínea, 2001.

\_\_\_\_\_. *A Difícil Arte de Olhar para Si e para o Outro. Os sentidos da Educação Popular na Atualidade*. Piracicaba, SP, Tese de Doutorado/ Pós Graduação em Educação. UNIMEP, 2000.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão Democrática na Escola*. Campinas, SP: Papirus, 1994. – (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Licínio C. *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez, 2001.



\_\_\_\_\_. Construindo um objeto: para uma análise crítica da investigação portuguesa sobre a escola. In: BARROSO. João (Org.) *O Estudo da Escola*. Porto, Porto Editora, 1996.

LIMA, Sueli A. S. da C. *Organização da escola e do ensino e atuação do diretor*. Faculdade de Educação / Universidade Federal de Goiás. Dissertação de mestrado, Goiânia, 1995.

LUCK, Heloísa [et al]. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

MACHADO, Lourdes Marcelino. *Administração da Educação em Anísio Teixeira: Realismo e Utopismo*. Marília, SP, 2001. Tese de Livre-docência. Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Marília. 185p.

MACHADO, Lourdes Marcelino e Naura Syria Carapeto Ferreira (orgs.). *Política e Gestão da Educação: Dois Olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MASETTO, Marcos Tarciso. *Pós-Graduação: rastreando o caminho percorrido* in: Raquel Volpato Serbino...[et al]. *Formação de professores*. São Paulo: Fundação Editora UNESP, 1998. (Seminários e debates)

MOACIR, Gadotti. Projeto Político – Pedagógico. In: *Salto para o Futuro. Construindo a escola cidadã, projeto político pedagógico*. Secretaria de Educação a Distância. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998. p. 15-22.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NERY, Ana Clara Bertoleto e GONSALVES, Elisa Pereira (Orgs.). *Na Rede da Escola*. Campinas, SP, Editora Alínea, 2002.

NÓVOA, Antônio. *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

OLIVEIRA, Inês Barbosa de e Nilda Alves (Orgs.). *Pesquisa no/do cotidiano das escolas – sobre redes de saberes*. – Rio de Janeiro: DP&A, 2001. – Metodologia e pesquisa do cotidiano.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. *A organização do trabalho como fundamento da administração escolar: uma contribuição ao debate sobre a gestão democrática na escola*. São Paulo: FDE, 1993. Série Idéias (16).

PERRENOUD, Philippe. *Práticas pedagógicas, profissão docente e formação. Perspectivas sociológicas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote/ Instituto de Inovação Educacional, 1993.

PARO, Vitor H. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1986.

RIBEIRO, José Querino. *Ensino de uma teoria da Administração Escolar*. São Paulo: Saraiva, 1988.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O gestor educacional de uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneira, 2002

SARMENTO, M. J. *Profissionalidade*. Porto: Porto Editora, 1998 (Dossier Rumos).

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 22. ed. Ver. e ampl. de acordo com a ABNT – São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Jair Militão da. *A autonomia da escola pública: A re-humanização da escola*. – Campinas, SP: Papyrus, 1996. – ( Coleção Práxis ).

SILVA JUNIOR, Celestino. *A Escola Pública como local de trabalho*. São Paulo: Cortez, 1990.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1978.

TEIXEIRA, Anísio. *Que é administração escolar?* Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.36, n.84. 1061, p.84-89.

\_\_\_\_\_. Natureza e função da administração escolar. In: TEIXEIRA, A.S.; RIBEIRO, J. Q. ; BREJON, M.& MASCARO, C. C. *Administração Escolar*. Salvador, ANPAE, 1968.

TEIXEIRA, Maria Cecília S. *Administração e trabalho na escola: a questão do controle*. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. 66 (145) Brasília, set/dez, 1985, p. 432-44.

VARGAS, Glaci de Oliveira P. *O Cotidiano da Administradora Escolar*. Campinas, SP: Papyrus, 1993 – ( Coleção magistério. Formação e trabalho pedagógico).

VALERIEN, Jean. *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise*

e sugestão de aperfeiçoamento. 8ª ed. – São Paulo: Cortez; [ Paris]:  
UNESCO; [ Brasília]: Ministério da Educação e cultura, 2002.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.

ANEXOS

**SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO**  
**GOVERNO DE GOIÁS**  
**COLÉGIO ESTADUAL PROF. IVAN FERREIRA**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Janeiro

2000

“Sucesso e fracasso em termos de aprendizagem parecem ser uma perigosa invenção da escola. E verdadeiramente questionáveis os indicadores desse conceitos que tendem a provocar um oposição entre as práticas avaliativas e o respeito às crianças e jovens brasileiros no seu direito constitucional à educação. Tornar objetivos, precisos e mensuráveis os indicadores de sucesso e fracasso permanece, ainda, como um dos mais sérios intentos de todas as escolas, que negam a individualidade de cada educando em razão de parâmetros avaliativos perversos e excludentes.”

Jussara Hoffmann

## DIAGNÓSTICO

A construção de um projeto político pedagógico de uma escola requer uma análise verdadeira e pontual sobre a situação desta tendo em vista redimensioná-la reforçando aquilo que é satisfatório e corrigindo pontos falhos. Tendo em vista esta condição fizemos uma avaliação conjunta de nossa escola enfatizando aquilo que é preciso ser modificado.

A partir deste diagnóstico podemos enumerar alguns pontos que devem ser considerados de fundamental importância para o encaminhamento do nosso trabalho, e que portanto não podem ser perdidos de vista.

No nível de ensino compreendido entre 5ª e 8ª série enfrentamos problemas: tais como: a falta de interesse dos alunos pela escola; o desgaste do professor; dificuldades em leitura e interpretação de texto e cálculo.

É gritante, segundo os professores, a indisciplina, a influência maléfica da mídia nos alunos, a falta de higiene ambiental e corporal, bem como a falta de apoio dos pais.

Foi destacado a existência entre os alunos de agressão física e verbal, mostrando o desgaste dos valores morais destes; envolvimento com drogas e álcool.

Nos cursos de Ensino Médio (Colegial). Técnicos em Contabilidade e Magistério) os professores destacaram como problemas: diferenças de conteúdos, visto que os alunos provêm de escolas diferentes;



falta de motivação do professor e dos alunos estimulando o desinteresse; frequência irregular dos alunos, alto índice de evasão e repetência.

Foi detectada a falta de infra-estrutura do Colégio , favorecendo a indisciplina, devido à distância entre um pavilhão e outro, possibilitando a saída do aluno da sala de aula durante os intervalos. As salas são abafadas, algumas pequenas e um número excessivo de alunos por sala.

Outra questão destacada é a precariedade dos alambrados, que possibilitam a entrada de pessoas estranhas no Colégio, durante o horário de aula e fora dele, acarretando prejuízos físicos, como depredação de carteira, portas de sala, lâmpadas etc. e morais como a entrada de drogas no Colégio.

Esta situação possibilita ainda a evasão escolar, possibilitando ao aluno sair do Colégio durante o período de aula abrindo buracos na tela do mesmo.

Foi ressaltado a dependência desses alunos ao professor; a necessidade de que esses alunos se soltem mais e deixem de ser tão retraídos. É necessário que os professores sigam as normas presentes no Regimento Escolar.

O Colégio sofre ainda segundo os professores e de acordo com o gráfico I abaixo um alto índice de evasão e repetência.

## **JUSTIFICATIVA**

A sociedade brasileira é marcada por relações sociais hierarquizadas e por privilégios que reproduzem um altíssimo nível de

desigualdade, injustiça e exclusão social, impossibilitando a grande maioria da população brasileira de ter acesso a condições de vida digna, participação nas decisões da vida social, e direito à cidadania.

Tanto a participação social, quanto o exercício da cidadania são bens inalienáveis, toda pessoa tem direito e devem ser garantidos em princípio através de uma educação de qualidade.

Sendo portanto dever da escola apontar a necessidade de transformação das relações sociais nas dimensões econômicas, políticas e cultural, para garantir a todos a efetivação do direito de ser cidadãos.

A partir destes pressupostos consideramos que nosso colégio deve ter por meta a elevação crítica do seu trabalho e o desenvolvimento de competências técnica e política dos educadores que nela atuam.

Baseados nisto é que conseguimos dimensionar a importância de um projeto pedagógico, elaborado conjuntamente por direção, coordenação e pais, para direcionar nosso trabalho, pois nem cidadania, nem a participação social podem ser garantidos com um trabalho calcado no espontaneísmo.

Nosso projeto político pedagógico, parte então da condição que as atividades planejadas têm um maior rendimento, alcançam, na maioria das vezes, os objetivos propostos, e quando isso acontece conjuntamente então as possibilidades de serem mais frutíferas são bem maiores.

A sua formulação possibilita ainda planejar o ano letivo, rever e aperfeiçoar os componentes curriculares, aprimorar processos avaliativos, tornando possível alcançar desafios, como melhorar a qualidade de ensino, experimentar novas metodologias.

Permite, também, dimensionar e aperfeiçoar o corpo de professores, em termos de atualização necessária, oportunizando, sobretudo, instigar no professor a convicção de que não é mero funcionário burocrático, mas o agente essencial do processo em termos de oferta do ensino de qualidade.

Um dos princípios norteadores do projeto político pedagógico, do Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira é a sua flexibilidade, pois dependendo da realidade da eficácia/ineficácia das ações concretizadas este deverá ser constantemente avaliado, para que possa ser reajustado conforme as circunstância.

Isto mostra então que o caminhar do processo e a execução do projeto será feito em função do aluno, considerando suas necessidades, possibilidades e interesses.

Levaremos em conta ainda as condições reais em que o projeto político pedagógico será desenvolvido, bem como os recursos disponíveis no Colégio, na comunidade e no meio ambiente.

Pretendemos portanto que esse projeto-político pedagógico não se encerre no discurso teórico, como se fosse carta de intenções, nem tampouco ser mero acervo de indicações práticas.

Ao contrário, deve revelar capacidade de articular teoria/prática, se preocupar em propor alternativas para tornar os seus alunos cidadãos conscientes.

Nossa pretensão é que o colégio contribuía nesse sentido ministrando conteúdo significativos, críticos e aproveitáveis a vida prática/social

do educando. Neste sentido será necessário ênfase nos temas transversais propostos nos Parâmetros Curriculares, formulados pelo MEC.

Em suma, a contribuição do colégio é a de desenvolver um projeto de educação comprometida com o desenvolvimento de capacidade que permitam intervir na realidade para transformá-la, ou seja, posicionar-se em relação às questões sociais/políticas, tarefa educativa com uma intervenção na realidade no momento presente

## 1.2 – HISTÓRIA E IDENTIFICAÇÃO

### HISTÓRIA

O Colégio Estadual “Professor Ivan Ferreira” teve a sua origem no Instituto Grambery fundado, em Pires do Rio, pelo Professor Luiz Ângelo Milazzo, em 08/09/1944, uma extensão do Instituto Juiz de Fora MG. – ligado a Igreja Metodista.

A Escola, que era particular, funcionou antes à rua Joaquim Antônio Teixeira n.º 24 e só mais tarde transferiu-se para a avenida Egidio Francisco Rodrigues n.º 64, Centro.

De início a escola atendia alunos e alunas do município e de várias cidades do Estado.

Para a construção do prédio, Associação da Igreja Metodista ( entidade mantenedora da escola), arrecadou dinheiro junto à comunidade daquela época.

Pela lei n.º 4.053, de 06/07/1962 foi criado o Ginásio Estadual em Pires do Rio e em 24/03/1963 a escola foi inaugurada, oficialmente pelo Governador do Estado Tenente Coronel Mauro Borges Teixeira. Em 16/07/1963, pela lei 4446, a denominação da escola foi para o Ginásio Estadual Padre Rui Rodrigues da Silva, numa homenagem ao Secretário da Educação e Cultura da época.

Através da Lei n.º 4947 de 14/11/1963, o Governo do Estado encampou o Instituto Granbery, adquirindo seus bens. Da união dos dois estabelecimentos e em consequência da Lei n.º 5.873 de 08/07/1965, o Ginásio Estadual passou a categoria de Colégio Estadual com a responsabilidade de manter os cursos: Ginásial, Científico e Contabilidade ( os dois últimos do Granbery).

Em 1965, iniciou a 2ª Fase do 1º grau no período noturno.

A lei 6753 de 10/11/67, alterou a denominação do Colégio para Colégio Estadual “Professor Ivan Ferreira” homenageando ao Advogado e Professor Emmanuel Ivan Ferreira de Azevedo, Diretor da Escola Normal Joaquim Bonifácio – 1ª Escola de formação de Professores de nossa cidade.

O Curso Normal (hoje magistério) ministrado pelo Ginásio e Escola Normal do Instituto Granbery, posteriormente pelo Colégio Estadual Professor Emmanuel Ivan Ferreira de Azevedo, Diretor da Escola Normal Joaquim Bonifácio – 1ª Escola de formação de Professores de nossa cidade.

O Curso Normal (hoje magistério) ministrado pelo Ginásio e Escola Normal do Instituto Granbery, posteriormente pelo Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira foi instituído pelo Decreto n.º 774 de 31/12/1948 e

regulamentado em 01/02/1950. O Curso foi reativado em 1976, funcionando nos períodos Matutino e Noturno.

O Curso Técnico de Contabilidade, originário da Escola Técnica do Comércio do Instituto Granbery, foi aprovado e reconhecido pela Portaria Ministerial n.º 268 de 14/11/1978, o Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira, teve aprovados regimento e currículos dos Cursos: 1º grau (5ª a 8ª séries) e 2º grau nas habilitações: Técnico de Contabilidade e Técnico de Magistério.

Em 21/05/1974, através do ofício n.º 219 da Coordenação de Moral e Cívica (COMOCI) de Goiás autorizou o funcionamento, do Centro Cívico Princesa Isabel, no Colégio.

A Biblioteca, da escola, denominada Castro Alves foi registrada na Divisão de Bibliotecas do Ministério da Educação e Cultura, no dia 14 de março de 1977, sob o número 18.232.

A Fanfarra do Colégio Estadual foi cadastrada na Unidade de Educação Física, Recreação e Desportos de Goiás em 22/01/1981, com o n.º 003.

Em 14/02/1984, o Colégio Estadual registrou sob o n.º 182, na Unidade de Atividades Estudantis em Goiânia, a Horta da Escola.

Pela portaria n.º 432, de 28/11/1984, da Superintendência de Assuntos Educacionais em Goiás, foi autorizada a implantação da 1ª fase do 1º grau no Colégio. As atividades foram iniciadas em 1985 não funcionando apenas a 3ª série por não ter sido matriculado, nesta série, nenhum aluno.

Pela Portaria n.º 455 de 08/12/1984, a Superintendência de Assuntos Educacionais, autorizou a reativação do Curso de 2º grau não

profissionalizante (científico) paralisado desde 1972, obedecendo a lei 7044, sendo o funcionamento de forma gradativa: o 1º ano em 1985, 2º ano em 1986 e o 3º ano em 1987.

De sua criação até hoje, a escola teve os seguintes Diretores:

1945 – Luiz A. Milazzo  
1946 – Luiz A. Milazzo  
1947 – Luiz A. Milazzo  
1948 – Luiz A. Milazzo  
1949 – Luiz A. Milazzo  
1950 – Adelino Moreira  
1951 – Osvaldo Jacobsen  
1952 – Osvaldo Jacobsen  
1953 – Angelino Milazzo  
1954 – Angelino Milazzo  
1955 – Angelino Milazzo  
1956 – Ernest Heeger  
1957 – Juvenal Silva  
1958 – Edvaldo Barbosa de Souza  
1959 – Angelino Milazzo  
1960 – Angelino Milazzo  
1961 – Angelino Milazzo  
1962 – Rodes Matos Martins  
1963 – Wilton Rodrigues Cunha  
1964 – Wilton Rodrigues Cunha  
1965 – Wilton Rodrigues Cunha  
1966 – Wilton Rodrigues Cunha  
1967 – Nilson de O. Santos  
1968 – Ary Monteiro Barbosa



1969 – Ary Monteiro Barbosa  
1970 – Ary Monteiro Barbosa  
1971 – Ary Monteiro Barbosa  
1972 – Arno Reis  
1973 – Arno Reis  
1974 – Bernadino M. de Faria  
1975 – Bernadino M. de Faria  
1976 – Bernadino M. de Faria  
1977–Maria Elisabeth M. Paroneto  
1978–Maria Elisabeth M. Paroneto  
1979 – Maria Elisabeth M. Paroneto  
1980 – Maria Elisabeth M. Paroneto  
1981 – Maria Elisabeth M. Paroneto  
1982 – Maria Elisabeth M. Paroneto  
1983 – Peres de Assis Nascente  
1984 – Wagner Antonio Vieira  
1985 – Celso Gomes de Oliveira  
1986 – Rita Eliete B. de Faria  
1987 – Rita Eliete B. de Faria  
1988 – Rita Eliete B. de Faria  
1989 – Rita Eliete B. de Faria  
1990 – Rita Eliete B. de Faria  
1991 – Joana D’arc Correia  
1992 – Lúcia Marina D. Batista

1993 – Lúcia Marina D. Batista  
1994 – Wilson Cirilo de Almeida  
1995 – Wilson Cirilo de Almeida  
1996 – Wilson Cirilo de Almeida  
1997 – Maria Tiva Passos  
1998 – Iranilda T. Almeida  
1999 – Maria Ivonilda Botelho Paes  
2000–Maria Ivonilda Botelho Paes

## **IDENTIFICAÇÃO**

Localizado no centro da cidade à Avenida Egídio Francisco Rodrigues, n.º 60 , Centro – com uma área de 32.540 m<sup>2</sup> de área construída, distribuída em 04 pavilhões isoladamente, com 16 salas de aula oferecendo os seguintes curso: Magistério (2º,3º e 4º ano), Contabilidade (3º ano) , 2ª fase do 1º grau e o Curso Colegial, conforme autorização do Conselho Estadual de Educação , tendo 1.491 alunos regularmente matriculados, distribuídos em 40 turmas, nos turnos matutino, vespertino e noturno, corpo docente de 51 professores e 36 funcionários administrativos, assim modulados: 01 Diretora, 01 Secretária, 03 coordenadoras de turnos, 04 coordenadores pedagógicos, 11 auxiliares de Serviços Gerais, 02 vigias, 07 auxiliares de administração, 01 coordenadora de merenda e 01 coordenador de fanfarra, atendendo a maioria da clientela estudantil piresina de todos os níveis sociais, inclusive alunos da zona rural e alguns casos de cidades circunvizinhas.

Vincula-se ao Sistema Estadual de Ensino, na jurisdição da Coordenadoria Regional de Pires do Rio –GO. É público e oferece ensino gratuito e laico, direito da população e dever do poder público e está a serviço das necessidades e características do desenvolvimento e aprendizagem do educandos.

PERFIL DO ALUNO:

### **Perfil Do Professor**

Tendo em vista o fato de que o comportamento do aluno sofre grande influência da postura do educador faz-se necessário explicitar o perfil do

Professor:

- Integridade Física e Mental
- Conhecimento Científico da matéria
- Cultura geral atualizada
- Domínio do conteúdo a ser ministrado

### **Preparo Didático Pedagógico**

\_ Ter visão do processo educativo em seu conjunto, correlacionado com os demais professores

- Empregar métodos e técnicas operacionais adequadas e atuais, buscando a independência do aluno em relação ao professor.
- Saber “o que” o “porquê” e o “como” ensinar.

- Tornar o ensino interessante e atrativo
- Ter consciência ideológica-política

### **Maturidade Afetiva**

- Auto estima
- Honestidade
- Capacidade de adaptação
- Bom relacionamento com o próximo
- Equilíbrio emocional calma, sinceridade e coerência
- Disposição de “mais dar” do que “receber”
- Entusiasmo e otimismo
- Segurança na realização do trabalho
- Imparcialidade
- Aceitação dos limites próprios e do próximo
- **Senso de Responsabilidade e Dever**
- Assiduidade
- Pontualidade
- Dedicção
- Organização
- Disciplina
- Cumprimento de normas
- **Identificação com a Filosofia e a Política Desenvolvida pela Escola**
- Participar de toda a ação educativa da escola
- Colaborar com a equipe e com a escola

- Saber usar a palavra no momento e no local oportuno, criticando, questionando e/ou discordando sempre com o objetivo de colaborar para a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

### 1.3 – FILOSOFIA DO COLÉGIO

O Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira esforça-se para superar a orientação tecnicista que inicia no Brasil na década de 50 a atinge seu auge na Educação brasileira a partir de 60 com o Golpe Militar.

A lógica predominante desta tendência era a ordenação dos conteúdos, determinados por “especialistas em educação”, método de ensino individualizado, instrução programada com exposição verbal, ajustamento com técnicas específicas de condicionamento que “modela” o comportamento dos alunos, formando alunos passivos.

Inspirada na teoria Behaviorista e na abordagem sistêmica do ensino onde o professor se torna administrador executor de planejamento contidos nos livros didáticos, elaborados com base na tecnologia da instrução; preparadora de “Mão-de-obra” para os “Meios de Produção”.

O Colégio que queremos deverá recupera sua função de espaço público privilegiado de cultura, tendo então por fim promover, no ensino fundamental de quinta a oitava série, no ensino médio condições para que o educando adquira uma base de conhecimento sólida e um conjunto de atitudes e comportamentos para a vida em sociedade, condições indispensáveis ao exercício da cidadania.

A educação deve despertar no aluno o desejo da busca do conhecimento, propiciando formação de autonomia intelectual e compreensão crítica da realidade, na busca do significado do conteúdo aprendido.

Assim, o Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira, além de ter a função de transmitir o saber sistematizado de forma contextualizada e interdisciplinar, tem, também, de proporcionar possibilidades para a transformação pessoal e social.

#### FINS OBJETIVOS DO COLÉGIO

São objetivos gerais do Colégio, proporcionar ao educando formação necessária para o desenvolvimento de suas potencialidades, como elemento de auto-realização e preparação para o trabalho, bem como preparo para o exercício consciente da cidadania observando as denominações da Lei n.º 9.394/96, tendo por fim :

- a compreensão dos direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do Estado, da família e dos demais grupos que compõem a comunidade;
- o respeito à dignidade e às liberdades fundamentais do homem;
- o desenvolvimento ético, de autonomia, da responsabilidade, de solidariedade e de respeito ao bem comum;
- o princípio estético, da sensibilidade, da criatividade, e da diversidade das manifestações artísticas e culturais.

- a condenação a qualquer tratamento desigual por motivos de convicção filosófica, política ou religiosa como a quaisquer preconceitos de raça ou nacionalidade.

Os objetivos traçados neste projeto político pedagógico serão cuidadosamente analisados para que os métodos, técnicas de ensino, recursos didático-pedagógicos e a sistemática da avaliação e recuperação cumpra com a função do ensino/aprendizagem.

## **CURRÍCULO**

O currículo pode ser definido como o conjunto de todas as experiências educativas da escola e que envolve todos os agentes que atuam na escola. É o instrumento integrador da ação educativa, ou seja, tem um papel fundamental como instrumento mediador da relação pedagógica. As experiências de aprendizagem devem-se suceder integrando um todo. Cada experiência prevista deve basear-se nas experiências anteriores.

Se a educação visa um determinado tipo humano, síntese de múltiplas determinações históricas e sociais, simultaneamente objeto/sujeito do processo, a proposta curricular deverá orientar-se por esse elementos, buscando também analisar e na medida do possível o colégio, inovará nos aspectos metodológicos, de conteúdo e de avaliação utilizando os parâmetros curriculares nacionais para o ensino fundamental (5º a 8º) e ensino médio.

## CURSOS MANTIDOS PELO COLÉGIO

O Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira mantém os cursos de Ensino Fundamental de 5º a 8º série e Ensino Médio.

### 1 – Ensino Fundamental ( 5º A 8º Série)

O Ensino Fundamental desta Unidade Escolar terá como objetivo a formação básica do indivíduo mediante:

- desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo, das linguagens e da cultura corporal;
- a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores que fundamentam a sociedade;
- desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a construção e apropriação de conhecimento e habilidade, bem como valores ético e estéticos;
- o posicionamento de maneira crítica, responsável e construtiva nas diferentes situações sociais, utilizando o diálogo como forma de mediar conflitos e tomar decisões coletivas;



- conhecimento e cuidado com o corpo, utilizando e adotando hábito de vida saudáveis e agindo como responsabilidade em relação a sua saúde e a saúde coletiva;

O ensino fundamental da Escola terá uma carga anual de oitocentas horas, distribuídas em duzentos dias de efetivo trabalho, excluídos o tempo reservados aos exames finais.

## 2 – Ensino Médio

Tendo em vista a legislação em vigente que atribui ao Ensino Médio o caráter de formação globalizada, em que o aluno é considerado de forma integral, dentre os quais o de trabalhador, os princípios distintos de terminalidade e de prosseguimentos de estudos encontram-se resguardados pelo Colégio.

A matriz curricular está estruturada em três séries, apresentando componentes voltados para o desenvolvimentos de um educação formativa imprescindível a necessidade de formação ética, estética e política. Ética no rigor científico/metodológico base na fundamentação da cidadania/autonomia do aluno. Estético, o mundo de hoje exige qualidade de vida, é necessário articular beleza e sensibilidade na formação do aluno. Político no sentido de possibilitar a equalização de domínio de conhecimento à todos.

Busca deslocar disciplina para competência, na busca de superar estágio de conteúdo estático, para cultura cognitiva procurando estabelecer relações entre as três áreas do currículo, linguagem e códigos, matemáticas e

suas tecnologias , ciências humanas e suas tecnologias e as partes diversificada através de projetos que envolvam os eixos pedagógicos interdisciplinaridade e contextualidade. Neste sentido os projetos se farão com o estudo dos temas transversais previstos na LDB e PCNs fundamentais para formação integral do educando.

## INTERDISCIPLINARIEDADE

A aprendizagem efetiva-se quando as disciplinas se interpenetram e possui significação.

Um tema presente no cotidiano do aluno poderá, de acordo com projetos pedagógicos ser assunto de várias disciplinas.

A interdisciplinaridade é um ato intencional que perpassa todos os eixos do conhecimento; é um exercício de troca, da reciprocidade entre as disciplinas, que faz presente através da linguagem como forma de comunicação e expressão.

Um projeto interdisciplinar surge da compreensão e da responsabilidade individual e coletiva, de todos do Colégio, seguindo esse critérios pedagógicos em anexo a este projeto político pedagógico alguns sub-projetos a serem desenvolvidos durante o ano letivo observando as metas prioritárias para 2.000.

## METODOLOGIA

A metodologia é a escolha de atividade, procedimentos e recurso - organização prévia das atividades a serem desenvolvidas.

A eficiência dessa fase será garantida, se as atividades constituírem-se em desafios que através de situações concretas, coloquem os alunos numa posição permanente de reflexão e gerem novas questões . Poderíamos chamar de PEDAGOGIA DO DESCOBRIMENTO: o professor colocando questões para ajudar os alunos na aventura do conhecimento.

O processo didático é caracterizado como mediação escolar de objetivos/conteúdos, apoiada no processo de ensino aprendizagem, tendo em vista as finalidade da educação em nossa sociedade.

Os objetivos antecipam resultados e processos esperados do trabalho conjunto do professor/aluno; os conteúdos formam a base objetiva do ensino - conhecimento sistematizados e habilidades - , a metodologia, por sua vez, é determinada pela relação objetivo/conteúdo e dão a forma pela qual se concretiza esta relação em condições didáticas específicas; ao mesmo tempo, pelo gosto de caber à metodologia a dinamização das condições e modos de realização do ensino, ela influi na reformulação ou modificação dos objetivos e conteúdos.

A metodologia a ser adotada pretende ser coerente com os objetivos da escola. A proposição adotada deduz princípios operacionais e oferece uma abordagem metodológica com condições de transformar o currículo num instrumento mediador entre a teoria e a prática.

Sendo a melhor metodologia “aquela que sistematiza e organiza formas de trabalhos já consagrados ( Neidson Rodrigues, 1987). Temos abaixo algumas formas de atividades a serem trabalhadas:

- Vivenciado concretamente ( experiências/científicas)
- Aula ambientais
- Entrevistas
- Relatórios
- Juri simulado
- Visita a museus e cidades históricas
- Painéis
- Gincanas inter-classe
- Trabalhos em grandes e pequenos grupos
- Incentivo a torneios esportivos
- Confecção e apresentação de peças teatrais
- Dinâmicas em grupos
- Recorte, leituras e pesquisas em jornais, revistas ( para construção de situações-problemas)
- Leituras de livros paradidáticos relacionados com temas de estudo.
- Discussões, palestras e relatórios escritos sobre temas de relevância ( Drogas, doenças sexualmente transmissíveis, AIDS, etc.)

## **AVALIAÇÃO**

A avaliação identifica-se como reflexão professor/aluno reordenam o que estão fazendo. A avaliação, torna-se legítimo instrumentos da ação pedagógica que prevê avanços qualitativo em relação ao conhecimento que se pretende concretizar com o aluno, com a escola e com a realidade exterior.

No Colégio, a avaliação perpassa todas as esferas: aluno, professor e corpo administrativo .

O processo educativo do aluno realiza-se com a assistência contínua do professor, que tem responsabilidade de propiciar conhecimento da disciplina ao aluno, bem como aprofundar a compreensão através da problematização desse conhecimento dispondo dos seguintes dados: contribuições verbais, o material escrito, além de mudanças observáveis em cada aluno tanto no que se refere aos aspectos cognitivos quanto ao desenvolvimento da autonomia intelectual e pessoal. o critério para avaliação constitui-se na averiguação da crescente autonomia do aluno em prosseguir nas etapas seguintes de estudo, em relação aos fundamentos da disciplina.

No Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira avaliação constitui um processo dinâmico onde o aluno realiza atividades com provas, seminários, debates, participação em projetos etc., enfim existe a preocupação com o processo de avaliação global do educando.

A avaliação dos professores será feita por todos os alunos da série que ministra aula, sob orientação de um professor que não ministra aula

naquela turma, seguindo os critérios pedagógicos em anexo a este projeto político pedagógico.

Avaliação do corpo administrativo deverá ser feita por amostragem, 25% (vinte por cento) do alunos de cada sala e por todo corpo docente. seguindo os critérios do PDE.

Os dados obtidos na avaliação dos professores e corpo administrativo deverá ser repassado aos alunos em forma de gráficos, após conversa com professores e recaminhamento do processo de ensino/aprendizagem mediante os dados coletados.

Luckesi (1984) nos lembra que a avaliação é meio e não fim em si mesma.

(...) a prática da avaliação nas pedagogias preocupadas com a transformação da sociedade deverá manifesta-se como um mecanismo de diagnóstico da situação, tendo em vista o avanço e o crescimento e não a estagnação disciplinadora.”

Em outras palavras o Colégio pretende uma avaliação mediadora, enquanto acompanhamento permanente, contínuo e gradativo da aprendizagem.

## **RECUPERAÇÃO**

A recuperação da aprendizagem integra a dinâmica do ensinar-aprender-ensinar. É a orientação contínua de estudos e a criação de novas

situações de aprendizagem, necessárias a um processo incompleto de aquisição, assimilação, construção do saber.

Quando a recuperação acontece de forma paralela e efetivamente integrada ao dia-a-dia na escola, evita-se a recuperação final. Por isso, não proceder à recuperação da aprendizagem em tempo hábil acarreta uma defasagem no conteúdo, difícil de ser corrigida posteriormente.

No Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira, a recuperação se faz de forma paralela com aulas no final de cada bimestre, nos períodos matutinos e vespertino onde os professoras trabalham conteúdos que não foram assimilados de forma significativa. São aplicadas provas, testes e atividade. O aluno é acompanhado de perto pelos professores. Desta forma, os alunos recebem estímulos individuais, de acordo com cada ritmo, através da observação dos professores. A frequência a recuperação é obrigatória, pois só poderá fazer a prova o aluno que comparecer a todas as aulas.

Outro componente da avaliação no Colégio é o Conselho de Classe, que é realizado na presença de todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem, inclusive dos alunos representantes de classe. A avaliação é feita através da análise (VER, JULGAR e AGIR) de fichas, depoimentos, etc.( fichas anexadas ao projeto).

As informações colhidas no Conselho de Classes são discutidas, refletidas, buscando sempre a melhor maneira de sanar a falhas que aparecem durante o ano letivo.

Os pais dos alunos também são convocados para reuniões com a direção e professores. Nestes encontros são discutidos assuntos diretamente relacionados com as famílias.

## METAS PEDAGOGICAS PRIORITÁRIAS PARA 2.000

Foram feitas reuniões, em cada turno, com professores, coordenadores e direção, para o estabelecimento do processo de decisão.

Todas não serão explicitadas pelos mais diversos motivos. Muitas metas por serem óbvias (não é necessário evidenciá-las) e outras porque irão acontecer segundo as eventuais necessidades surgidas ou por exigência de determinados fatos que ocorrerem e merecerem tomadas de decisão.

As atividades serão expostas numa ordem mais ou menos aleatória e não obedecem a uma seqüência por grau de importância.

Para o ano de 2.000, o Colégio elegeu como trabalho didático pedagógico prioritário:

- O MURAL DA CIDADANIA – trabalhos, notícias, charges que serão afixados no mural, abordando temas da atual conjuntura e também promovendo enriquecimento do conteúdo programático.
- PALESTRAS COM DIFERENTES PROFISSIONAIS – Para que os alunos que estão concluindo o ensino médio, tenham subsídios para a escolha de uma profissão, ou de um curso



superior, serão convidados profissionais de diversas categorias que abordarão assuntos pertinentes às suas áreas: o que fazem ou como fazem, salário, qual o mercado de trabalho e quais as perspectivas para o futuro.

- OLIMPÍADA – realização de uma Olimpíada de Matemática, Química e Física, com premiação possibilitando uma maior integração interdisciplinar, despertar maior interesse e favorecer a aprendizagem.
- ELEIÇÃO DE REPRESENTANTE DE CLASSE (aluno e professor) – antes da eleição a coordenadora pedagógica de cada turno visitará cada sala de aula, traçará o perfil da pessoa (aluno) que poderá representá-la no conselho de classe e o perfil do professor representante da turma, ou seja, o professor que os alunos têm maior afinidade para que os alunos possam ter abertura para levar seus problemas quanto à aprendizagem e quanto ao que se fizer necessário.
- REUNIÃO COM REPRESENTANTES DE CLASSE – a coordenação promoverá a primeira reunião com os representantes de classe repassando e analisando o Regimento do Colégio. Bimestralmente fará outras reuniões com eles, orientando-os como participar do conselho de classe, dando e colhendo sugestões para melhoria e maior aproveitamento das aulas.

- ENCONTRO COM OS PAIS – reunião com os pais em momentos de tomada de decisão visando avaliar o rendimento
- COMEMORAÇÃO DOS 500 ANOS DO BRASIL - propor atividade que repense o descobrimento do Brasil a partir da ótica indígena, cm filmes, murais, palestras etc.
- DIA INTERNACIONAL DO MEIO AMBIENTE E DIA DA ECOLOGIA – 5 de junho – na semana do Meio Ambiente serão propostas diversas atividades que conscientizem os alunos da necessidade de preservação do meio ambiente para a continuidade da vida no Planeta Terra e, também sensibilizá-los para as causas ecológicas.
- FESTA JUNINA – objetivando, com atividades lúdicas e culturais, a integração dos turnos e uma maior participação da comunidade na vida escolar.
- JOGOS INTERCLASSES – serão realizados ( em cada semestre) jogos de futsal, voleibol e outros, visando estimular a integração entre alunos, a cooperação.
- DIA DO ESTUDANTE – 11 de agosto – gincana com o objetivo de integração e conhecimentos gerais, culturais,

recreativos: brincadeiras, atividades físicas, testes de conhecimentos gerais e por área.

- SEMANA DO FOLCLORE – evento que envolverá apresentações culturais: músicas , lendas, teatro etc.
- HALLOWEN – festa de integração cultural, com murais, apresentações teatrais , maquetes, etc.
- POEMART – objetivando interdisciplinariedade, este evento propiciará elaboração de poemas, manifestações artísticas etc.
- SEMANA CULTURAL – 5 de novembro: dia da Ciência e da Cultura. A Semana Cultural será o evento que envolverá o maior número de professores, pais e terá atividades bastante diversificadas, visando estimular a criatividade , a pesquisa, o trabalho de campo, a extroversão. Haverá representações de peças teatrais, danças, produção de textos, exposição de trabalhos manuais e outros.
- ENCONTROS PEDAGÓGICOS – os encontros pedagógicos, para planejamento dos professores serão bimestrais, Por

áreas afins, visando a promoção da interdisciplinariedade e, também assegurar a inclusão dos temas transversais.

- PALESTRAS/DEBATES – promover palestras e debates com profissionais que possam enriquecer e atualizar os conhecimentos técnicos e científicos. Serão realizados seminários no decorrer do ano letivo com a finalidade do aperfeiçoamento dos professores.
- GRUPO DE ESTUDOS – será formado no Colégio Estadual Professor Ivan Ferreira um grupo permanente de estudos, se reunindo às terças feiras as 14 horas.

### **CONSELHO DE CLASSE**

O conselho de Classe é um colegiado de natureza deliberativa e consultiva em assuntos didáticos-pedagógicos com atuação restrita a cada classe da Unidade Escolar, tendo por objetivos acompanhar o processo ensino-aprendizagem quanto a seus diversos aspectos.

A proposta de realização do Conselho de Classe acata essencialmente a questão citada acima “Acompanhar o processo ensino aprendizagem”, pois acompanhar implica em estar atento ‘a atuação professor-aluno-coordenação- direção.

O desafio no momento é fazer com que seja consolidada a idéia de que antes de avaliar os alunos é necessário avaliar o próprio trabalho enquanto educador.

A partir desta afirmação seguem alguns passos para a realização do Conselho de Classe:

- Sondar o processo de aprendizagem dos alunos, suas dificuldades e a atuação do professor diante desta situação.
- Realizar o conselho após uma reflexão sobre o papel de mediador do professor, enquanto educador.
- Propor medidas entre os participantes para a melhoria da aprendizagem e rendimento escolar.

O Conselho de Classe acontecerá nas datas previstas no calendário escolar ou extraordinariamente, sempre que um fato relevante o exigir. Antes do conselho, que conta com a participação dos representantes de classe, a coordenação aproveitará o momento para oferecer um texto reflexivo que trata de questões prementes da educação.

## BIBLIOGRAFIA

ABREU, Maria Célia de. *O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos*. 6ª ed., São Paulo: MG Ed. Associados, 1987.

- DEMO, Pedro. *Desafios modernos da Educação*. 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- HOFFMANN, Sussara. *Pontos e contrapontos: pensar ao agir em avaliação*. Porto Alegre, RGS: Mediação, 1998.
- LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Brasília, DF.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. *Avaliação Educacional Escolar: para além do autoritarismo*. Trabalho apresentado no Fórum de Debates no XVI Seminário Brasileiro de Tecnologia Educacional, Porto Alegre, 1984.
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E DESPORTOS – Parâmetros Curriculares Nacionais. Brasília, MEC.SEC, 1997, Vol. 1,2 e 8.
- RODRIGUES, Neidson, *Por uma Nova Escola: o transitório e o permanente na educação*. 6ª ed., São Paulo: Cortez Editora e Autores Associados, 1982.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 11ª ed. São Paulo: Cortez Editora e Autores Associados, 1984.
- VASCONCELOS, Celso do S. *Planejamento: Plano de Ensino-Aprendizagem e Projetos Educativos*. 3ª ed., São Paulo: Libertad, 1995.

## **ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

### **I- Parte: Identificação**

### **II- Parte: Descrição da organização do trabalho pedagógico:**

- A) Quem organiza o trabalho pedagógico da Escola?
- B) Como é organizado o trabalho pedagógico?
- C) Como o diretor influencia na organização do trabalho pedagógico?
- D) Existe Planejamento das atividades? Como é feito o Planejamento?
- E) O diretor participa do planejamento escolar? De que forma?
- F) Como você e a direção resolvem os problemas pedagógicos?
- G) O diretor resolve sempre os problemas pedagógicos e administrativos da escola? De que forma? Cite exemplos:
- H) Como é a relação pessoal entre a direção, professores e coordenação?
- I) Os professores sempre acatam e obedecem as regras formuladas pela direção da escola sem questionamentos?
- J) A direção permite sempre a participação dos professores no andamento das atividades pedagógicas? Dê exemplos:

### **III- Parte: Estilos de gestão: o trabalho administrativo e pedagógico do diretor:**

- A) Qual é o tipo de gestão adotado na escola? Fale sobre ela:
- B) Como é feita a escolha do diretor da escola?
- C) Qual é a sistemática de tomada de decisões? Há ordens prontas ou há uma prática participativa?
- D) Há liderança efetiva da direção? Como é o relacionamento pessoal da direção com o pessoal técnico, administrativo e auxiliar?
- E) As responsabilidades estão claramente definidas?
- F) Há uma sistemática de acompanhamento, controle e avaliação das decisões tomadas?
- G) Há um clima de trabalho positivo, que estimula e incentiva a equipe escolar?

H) Há uma democratização das informações?

I) Existe uma facilidade de execução das atividades ou excesso de burocracia?

J) Em que e como o diretor ocupa seu tempo na escola?

L) O poder de tomada de decisões na escola é centralizado ou descentralizado? Quem toma as decisões em sua escola?

M) Como é a divisão das funções em sua escola?

**IV- Parte: Relações existentes entre o trabalho pedagógico docente e a atuação do diretor:**

A) O diretor (a) organiza, acompanha e avalia as atividades de planejamento da escola?

B) O diretor (a) favorece sua atividade profissional? De que forma?

C) O diretor (a) se preocupa e favorece a formação continuada dos professores?

D) Existe por parte da direção uma assistência pedagógico-didática ao professor?

E) Como o diretor (a) garante a qualidade do trabalho dos professores em sala de aula?

F) Há por parte da direção um acompanhamento do trabalho do professor na sala de aula?

G) Para você qual deve ser a função do diretor (a) da escola?

H) Como o diretor (a) da escola pode contribuir para melhorar sua atuação profissional em sala ?





RUA - AUGUSTO MONTEIRO DE GODOY

AV - EGÍDIO FRANCISCO RODRIGUES

RUA - INDUSTRIA DE CARRA

LOCAÇÃO DOS PAVILHÕES DO COLÉGIO ESTADUAL PROFESSOR IVAN FERREIRA