



**MESTRADO PROFISSIONAL
PRÁTICAS DOCENTES NO ENSINO FUNDAMENTAL**

2017

**A MUDANÇA DESEJADA NO CONTEXTO ESCOLAR: OFICINAS DE
CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL – OCAP**

Janete Rodrigues Quintela
Caboclo
CEUBAN - Santos

UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS
MESTRADO PROFISSIONAL
PRÁTICAS DOCENTES NO ENSINO FUNDAMENTAL

JANETE RODRIGUES QUINTELA CABOCLO

**A MUDANÇA DESEJADA NO CONTEXTO ESCOLAR:
OFICINAS DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
PROFISSIONAL – OCAP**

Produto aprovado para obtenção do título de Mestre em Práticas Docentes no Ensino Fundamental e validado pela banca de dissertação composta pelos examinadores Prof. Dra. Francisca Eleodora Santos Severino e Prof^a Dra. Elisabeth dos Santos Tavares.

Orientação: Prof^a Dra. Elaine Marcílio Santos

SANTOS

2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 OBJETIVOS	13
3 PLANO DE AÇÃO	14
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	16

1 INTRODUÇÃO

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos. (LUCK, 2009, p. 25)

No campo da gestão escolar, os dados coletados com um grupo de Gestores e Docentes, sujeitos da pesquisa, fomentam a proposta de intervenção apresentada como produto final dessa pesquisa. Pretende-se contribuir com uma proposta pedagógica subsidiada por informações decorrentes desse estudo, por meio de Oficinas de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional (OCAP) destinada aos gestores da Rede Municipal de Ensino de Santos, por meio da Supervisão de Ensino, em sua dimensão formativa, com a anuência e respaldo da Secretaria de Educação SEDUC.

A proposta de um Plano de Ação que engloba às OCAP é abalizada nos princípios da gestão democrática a qual pressupõe leitura de mundo e relações dialógicas, e tem como objeto principal sensibilizar e conscientizar os Gestores para ações democráticas, que lhes atribuam um perfil de Gestor democrático na Unidade de Educação, em que atua.

Nesses pressupostos recorreremos às duas direções que delimitam o campo de conhecimento para a formação do gestor, a primeira delas, de natureza técnica específica privilegia um modelo de formação que tem como princípio, o domínio das técnicas administrativas de gestão enquanto forma de exercer o controle na organização do trabalho e está “calcada nos princípios e métodos da empresa capitalista”, de “apelo gerencial”. A segunda direção põe em evidência a necessidade de uma formação pautada em uma perspectiva pedagógica e está fundamentada “nas potencialidades da educação como prática democrática. (PARO, 2009, p. 453)

Corroborando Gracindo (2009, p. 136) afirma coexistirem atualmente, dois modelos distintos de gestão escolar. O primeiro modelo reporta uma “volta ao passado” pautada “numa postura neotecnista da administração gerencial desenvolvida em larga escala no sistema educacional brasileiro nos anos de 1970”. O foco do segundo modelo

é a preocupação com os princípios de uma gestão democrática que intenciona envolver “todos os segmentos escolares, tanto na concepção, como na implementação e avaliação do trabalho escolar”.

Contribuindo para a execução de políticas de educação e controle externo e social, a favor do ensino e da aprendizagem que visa o êxito dos alunos, as OCAP serão embasadas nos aportes teóricos e nas concepções Freireanas que contribuíram teoricamente na fundamentação para esses estudos e nos instrumentos normativos de gestão da educação, destacando como seus principais focos a Gestão Democrática e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar Prova Brasil associada a fundamental importância de um construir e fazer pedagógico, que resulte na esperada ampliação da qualidade do ensino.

O intento é que, apesar da rígida regulação que traz em seu *Modus Operandi* a ANRESC Prova Brasil precisa da ação-reflexão-ação dos Gestores para que ocorra a sua dinâmica articulação e intervenção que visa à consolidação do processo educacional e do PPP em suas metas propostas. Isto posto, conseqüentemente realizar-se-á a elevação do IDEB. Nessa proposta de intervenção, oferecemos um projeto de aperfeiçoamento e capacitação profissional no itinerário formativo dos Gestores incorporado à formação continuada oferecida pela SEDUC.

O olhar que se projetou nessa proposta de intervenção foi o de repensar às maneiras de aperfeiçoar a práxis dos gestores nas dificuldades encontradas, na trajetória do exercício da função e colaborar com este segmento subministrando a oportunidade de aplicar conhecimentos teóricos, em mecanismos democráticos e atividades práticas propostas nas OCAP mediadas pela ação dialógica.

Pretende-se contemplar a aquisição de conhecimentos teóricos das concepções e tendências da Gestão Escolar e conceitos próprios de referências que permitam uma leitura de mundo mais humanizada e democrática, compatível com a realidade educacional em que vivemos. As OCAP, se constituem como uma ferramenta que possibilita a reflexão sobre o processo formativo, compatível com o momento de uma realidade contemporânea que requer um novo perfil de Gestão, já estabelecido na Legislação, todavia, até o momento não foi devidamente interpretada e adotada pelos Gestores, como estabelece a Legislação.

A expectativa da OCAP é possibilitar aos Gestores o aprimoramento de sua formação, por meio das oficinas pedagógicas de aperfeiçoamento profissional, como uma formação complementar, que possibilitará o desenvolvimento político,

pedagógico, social, cultural e profissional da Gestão Escolar. Cabe aos Gestores o direito de desenvolver suas potencialidades e aprimorar a sua práxis. Consideramos que, se os Gestores têm a responsabilidade de estabelecer políticas capazes de construir uma pedagogia interacionista, que abrange as dimensões pedagógica, administrativas e financeiras da Gestão precisam apropriar-se de três saberes: o saber científico, o saber da experiência e o saber pedagógico.

O saber científico é proveniente da sua formação acadêmica e aperfeiçoado nas literaturas, em seminários, encontros de formação oferecidos pela SEDUC e cursos de *lato sensu e strictu sensu*, na área educacional. É a teoria propriamente dita. É este saber que dá embasamento aos gestores para exercer a sua função. O saber da experiência ou profissional é constituído pela interação da teoria e da a prática do cotidiano escolar.

As vivências profissionais e a prática da gestão escolar não vem fragmentada, elas vão acumulando conhecimentos que dão o suporte para superar as dificuldades encontradas nesse contexto. O percurso dessa prática deixa transparecer onde se erra e onde se acerta. No entanto, busca-se novos caminhos, novos conhecimentos e novos horizontes, sempre com a finalidade de evoluir profissionalmente.

Consideramos o saber pedagógico, ou seja, o metodológico, o mais importante e gratificante, pois possibilita o contato direto na construção e evolução do conhecimento, produzido por meio da prática refletida na organização do ensino, no planejamento, na organização metodológica de como articular e intervir no trabalho da gestão escolar.

A Unidade de Educação precisa ser um espaço de sociabilidade que possibilite a construção e socialização do processo educacional que justifica-se e legitima-se diante da sociedade, quando cumpre a finalidade para a qual foi criada, ou seja, a função social da educação e da escola é uma prática social que deve ser vivenciada coletivamente.

“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, 2012, p. 214)

Em razão de sua dinâmica específica, a Unidade de Educação representa um grupo complexo, internamente diferenciado, o que requer uma gestão adequada e competente que promova articulação dos meios e dos objetivos para assegurar o ensino e a aprendizagem dos alunos. Os objetivos são decorrentes de uma gama de exigências

econômicas, políticas, sociais, culturais e constitucionais que são apresentadas à escola pela sociedade civil organizada, concretizadas pelo currículo da escola que se efetiva com as atividades de ensino na busca da qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012)

A organização escolar é o processo em que se caracterizam as interações humanas e sociais que permitem à organização escolar, se diferenciar da empresa. Ela representa uma forma ordenada de uma estrutura que requer o planejamento da ação e o provimento das condições necessárias para realizá-las. É o planejamento do trabalho da escola, da racionalização de recursos, coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista os objetivos. A organização e a gestão da Unidade de Educação se referem ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos materiais, humanos, financeiros e intelectuais, bem como a coordenação e acompanhamento do trabalho dos profissionais que atuam na UME.

Nestes pressupostos, os autores assinalam duas definições importantes:

[...] a gestão faz parte da organização, mas aparece junto a ela por duas razões: a) a escola é uma organização em que tanto seus objetivos e resultados quanto seus processos e meios são relacionados com a formação humana, ganhando relevância, portanto, o fortalecimento das relações sociais, culturais e afetivas que nela têm lugar; b) as instituições escolares, por prevalecer nelas o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços para a realização de objetivos educacionais, acentuando-se a necessidade da gestão participativa e da gestão da participação. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 412)

A gestão é a atividade que mobiliza os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização. A gestão canaliza o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as rumo aos objetivos, colocando em ação as decisões da organização. Na perspectiva da gestão democrática, o gestor escolar tem um papel significativo na organização. Isso se deve ao fato de que a participação, o diálogo, a discussão coletiva e autonomia são indispensáveis.

Entretanto, na organização escolar é necessário destacar o aspecto informal que corresponde aos comportamentos, opiniões, ações e formas de relacionamento espontâneo entre a comunidade escolar, denominando-se de cultura organizacional.

(Ibid., p. 438).

A cultura organizacional da Unidade de Educação é complexa e envolve as características culturais dos educadores, alunos, funcionários e pais participativos, que por sua vez, adquirem por meio de suas inserção na sociedade, o conjunto de conhecimentos, valores, crenças, costumes, modos de agir e de comportar-se, ou seja, são grupos distintos que levam à organização escolar, diversas bagagens que podem ocasionar conflitos de ideologia. A cultura organizacional manifesta-se sob duas formas, a instituída e a instituinte. A instituída refere-se às normas legais e a estrutura definida por órgãos oficiais. A instituinte são aquelas normas que os membros da escola criam. Nesse contorno, a Instituição Escolar possui sua própria cultura, que pode ser modificada de acordo com as aspirações da comunidade escolar.

Dessa forma, o esforço coletivo de todos os segmentos poderá ser considerado e reforçado, consolidando uma real contribuição para a construção do PPP que orientará as ações dos profissionais, permitirá críticas à realidade, avaliando-a e transformando-a.

Em decorrência, o PPP deve explicitar os fundamentos teórico-metodológicos, os objetivos, o tipo de organização, às formas de implementação e a avaliação da Unidade de Educação delineando sua identidade e construído cooperativamente e participativamente, aglutinando as competências individuais e suas formações específicas num único objetivo.

Nesse contexto, a participação dos pais na escola faz sentido, seja, na reflexão, construção, acompanhamento e avaliação do PPP, ou na forma de organização da escola com a sua dinâmica organizacional. Para explicitar a organização e a gestão escolar, nessa pesquisa ancoramo-nos na concepção democrático-participativa, pois, constitui-se na participação de todos os membros na busca pela tomada de decisão.

Alonso (1976, p.154-155) abaliza que o equilíbrio da organização escolar deve ser o objetivo máximo da ação administrativa do diretor e aponta que o diretor não pode ser considerado “como mero aplicador de leis ou provedor de recursos materiais para a escola, deve antes ser pensado como criador de novas atitudes, o estimulador do progresso e o mediador na solução de problemas e dificuldades dos vários elementos da escola”.

Destarte, a gestão escolar compreende um conjunto de funções específicas para a organização e direção do trabalho escolar. Alonso (1976) defende o gestor como responsável para que o resultado da escola seja alcançado, ressaltando-o como o

cérebro da administração escolar e considera que a administração “é a função que atende aos objetivos da ação administrativa para a determinada escola [...] como o instrumento de realização dos objetivos educacionais propostos para a escola em geral e, para determinada escola em particular.” Ressalta ainda, o conceito de liderança, no papel do diretor que “deverá ser o de um líder do corpo docente, possuindo entusiasmo e interesse pelo progresso do ensino, estimulando o trabalho das equipes e assegurando as condições básicas para um desempenho efetivo das funções essenciais”. (ALONSO, 1976, p. 130)

Nessas perspectivas, na gestão escolar, a liderança

[...] é aquele comportamento que garante a iniciação de uma nova estrutura ou "procedimento" necessário ao alcance dos objetivos da organização, ao passo que o comportamento do administrador pode ser identificado com a "utilização de estruturas" e "processos" existentes em direção aos objetivos estabelecidos. Portanto, a administração é vista como uma força de estabilização, enquanto a liderança, como força de inovação ou renovação. [...] (ALONSO, 1976, p. 152).

Em consonância, Paro (2012) conclui que na escola não se generaliza o modo de produção capitalista e que a administração escolar precisa buscar na sua organização, os meios para atingir os fins visando à transformação social, que extrapole o âmbito das reformas propostas pelo Estado capitalista:

No atual contexto da sociedade capitalista em que vivemos, a transformação social precisa ser entendida num sentido que extrapole o âmbito das meras “reformas”, de iniciativa da classe que detém o poder, e que visam tão somente a acomodar a seus interesses os antagonismos emergentes na sociedade. Em seu sentido radical, a transformação social deve estar comprometida com a própria superação da maneira como se encontra a sociedade organizada. [...] (PARO, 2012, p. 106)

O conceito de administração escolar é assinalado como uma “[...] atividade administrativa, enquanto utilização racional de recursos para a realização de fins, é condição necessária da vida humana, estando presente em todos os tipos de organização social. [...]” (Ibid., p. 162)

Portanto, a propostas das OCAP se justifica na capacitação e aperfeiçoamento do Gestor Escolar para superação da tendência gerencial revelada predominantemente nos modelos de gestão escolar da Rede Municipal de Ensino. O que se pretende é

orientar e respaldar os Gestores para a condução democrática das atividades, na Unidade de Educação, como o despertar do esforço humano coletivo, as alternativas colegiadas de administração e um longo processo de mudança na Gestão Escolar.

Se justifica ainda, na necessidade premente da participação dos diversos setores da escola e da comunidade, numa gestão cooperativa. A participação efetiva dos profissionais que atuam na escola e da comunidade local, fundamentam as características da Gestão Escolar amplamente democrática. É por meio dela que são fornecidas as melhores condições para que “os diversos setores participem efetivamente da tomada de decisões, já que estas não se concentram mais nas mãos de uma única pessoa, mas nas decisões coletivas de grupos ou equipes representativos de todos.” (Ibid., p.212)

A gestão democrática passou a ter amparo legal como princípio na organização do trabalho nas escolas públicas pelas legislações, na Constituição Federal de 1988 (CF/88) em seu Artigo 206 (BRASIL, 1988). A inovação da gestão democrática na CF/88 causou à oposição de sua implementação, nos grupos da classe burguesa, que foram contra este tipo de gestão. Todavia, os grupos da classe proletária, relacionados às redes públicas foram totalmente a favor. Para solucionar a problemática erigida, a solução encontrada foi a de destinar a gestão democrática para a classe proletária, ficando como caráter opcional para a classe burguesa. A LDBEN Nº 9394/96 reafirmou a gestão democrática em seu artigo 3º e o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2014 em seu artigo 2º confirma o princípio da gestão democrática como uma de suas diretrizes. (BRASIL, 2014)

As três Leis federais asseguram como princípio e diretriz da educação a gestão democrática na escola pública e, para que ela ocorra efetivamente, as legislações apontam mecanismos de construção democrática, como os colegiados Associação de Pais e Mestres e o Conselho de Escola. Entretanto, a democratização da escola pública exige a aplicação de recursos e uma reforma administrativa, garantindo a descentralização e a desburocratização da máquina estatal. A participação dos pais foi acrescentada e promulgada nas legislações como um direito legal e uma forma de efetivar a gestão democrática.

Nesses pressuposições,

[...] dificilmente será conseguida alguma mudança se não se partir de uma postura positiva da instituição com relação aos usuários, em

especial pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, numa palavra, de participação na vida da escola. Levar o aluno a querer aprender implica um acordo tanto com educandos, fazendo-os sujeitos, quanto com seus pais, trazendo-os para o convívio da escola, mostrando-lhes quão importante é sua participação e fazendo uma escola pública de acordo com seus interesses de cidadãos. (PARO, 2007, p.16-17)

Vale destacar que sendo a educação um direito de todos e dever do Estado e da família no Artigo 205 da CF/88 (BRASIL, 1988) ela é “[...] promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

No entanto, Paro (2007) afirma que essa colaboração não significa que a família deverá trabalhar para a escola, a não ser em regime de cooperação e participação nos eventos culturais e educativos propostos, na construção do PPP e nas tomadas de decisões que versam o processo educativo da UME. As OCAP tencionam sensibilizar e conscientizar os Gestores de que a participação é uma conquista processual e o exercício democrático é um processo lento, gradual e inacabado, assim como a participação.

Todos têm a oportunidade de opinar e de decidir juntos, o que ocasiona por vezes, cansaço e o descrédito no reconhecimento da democracia. A perspectiva de participação traz em seu bojo, a dificuldade de se construir a democracia. A participação política sugere que os interesses e ideias de indivíduos e grupos se focalizem, tendo como eixo a organização da vida coletiva, configurando-se na convivência de respeito, integração e colaboração.

Nessa circunstância, o desenvolvimento da gestão escolar enfrenta, como um dos principais desafios, a profissionalização fundamental para a qualidade do processo educativo. Trata-se, em primeiro lugar, de promover um novo tipo de liderança, motivada pela capacidade de diálogo, que alie uma sólida base conceitual e prática sobre gestão da educação, trabalhe com as diferenças, analise avanços e resolva conflitos.

E principalmente, que promova em sua gestão a integração entre todos os segmentos da comunidade e as representações sociais, facilite o relacionamento interpessoal entre seus pares e, sobretudo, tome decisões democráticas e coletivas que visem à melhoria e elevação dos padrões dos resultados de desempenho dos alunos.

No contexto histórico em que se situa a discussão da avaliação da Educação

Básica no Brasil a reflexão-ação-reflexão teórica a respeito da problemática da avaliação, deve contar com a relevante intervenção dos Gestores nesse processo. As reformas educacionais implementadas nas últimas décadas, caracterizam-se pela utilização de avaliações em larga escala como instrumento de gestão de redes públicas de ensino fundamental e de responsabilização dos profissionais da educação.

Essa política de Avaliação geram na comunidade educacional um discurso no qual há diversificadas posições, que vão da contraposição extremada da regulação e monitoramento ao reconhecimento da contribuição de cunho diagnóstico das avaliações em larga escala e das medidas educacionais como norteadoras de políticas e programas educacionais.

Por sua vez Freitas (2007) aponta que “As avaliações planejadas em nível estadual e federal têm um caráter censitário que as tornam custosas e um instrumento de opressão sobre as escolas, numa crença de que se você individualizar e responsabilizar cada escola, elas apresentarão melhoras”. O autor ressalta que as políticas públicas devem ter um sistema de avaliação amostral e que as provas deixaram de ser avaliações e passaram a ser auditorias de sistema, o que pode prejudicar alunos e professores de áreas mais pobres.

Corroborando com o imprescindível de analisar com os Gestores esta temática, Severino (2006, p. 304) nos alerta:

Uma lógica perversa compromete o esforço da humanização. São adversas as condições para se assegurar a qualidade necessária para a educação. Em que pese a existência, nas esferas do Estado brasileiro, de um discurso muito elogioso e favorável à educação, a prática real da sociedade política e das forças econômicas desse atual estágio histórico não corresponde ao conteúdo de seu discurso. Esse discurso se pauta em princípios e valores elevados, mas que não são sustentados nas condições objetivas para sua realização histórica no plano da realidade social.

Diante deste quadro, a proposta das OCAP apontará aos Gestores, as principais críticas e considerações às avaliações em larga escala, presentes nos argumentos favoráveis e contrários, o papel e a validade das avaliações em larga escala nas reformas educacionais e o uso de seus resultados para a gestão de sistemas e escolas e seu entendimento como indicador único e principal de qualidade de ensino.

No entanto, como a divulgação dos resultados ocorrem somente no ano

posterior, os gestores perdem um tempo significativo de análise e de planejamento das práticas educativas que possibilitariam um alinhamento no PPP e no processo educativo proposto para o próximo ano letivo.

Ademais, a rotatividade representada pelas mudanças constantes dos Gestores inviabiliza essa reflexão-ação-reflexão, pois o Gestor Escolar que assume a função precisa se apropriar dos processos retroativos e priorizar os que já estão à sua frente.

Consideramos que a função do Gestor Escolar é antes de tudo, política. Portanto, sua formação não pode circunscrever-se a cursos meramente técnicos, notadamente pautados em uma lógica perversa de competitividade entre instituições educativas.

É inegável a importância da formação de habilidades técnicas, relacionadas ao conhecimento sobre a legislação educacional, tarefas administrativas e burocráticas, inerentes à função do gestor escolar, no entanto, ela por si só, não é suficiente para garantir a eficácia da Gestão Escolar.

2 OBJETIVOS

O Objetivo Geral das OCAP consiste em:

Sensibilizar e conscientizar os Gestores para promover a articulação e intervenção nos resultados de desempenho dos Alunos e para que a concepção democrática-participativa de gestão, que se fundamenta na participação de todos os envolvidos, evidenciando a importância das comunidades escolar e local seja adotada em substituição às tendências da gestão gerencial e conservadora, constatadas na Rede Municipal de Ensino.

Em virtude de termos constatado que são necessários maiores esclarecimentos direcionados aos Gestores sobre a Política de Avaliação em Larga Escala ANRESC/Prova Brasil e a proposta da melhoria da qualidade na Educação Básica, os estudos desta complexa temática merece uma atenção especial deste Plano de Ação, por todos os desdobramentos que apontamos ao longo da pesquisa. Considerando o Objetivo Geral da OCAP foram constituídos como Objetivos Específicos:

- Contribuir para o desenvolvimento de um perfil de liderança

democrática, comprometida eticamente com a construção do Projeto Pedagógico da Escola e com a gestão da Unidade de Educação;

- Desenvolver competências em gestão das dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e relacional;
- Desenvolver a autonomia de estudos dos gestores nas perspectivas de sua formação continuada que contribuem para o fortalecimento do processo de democratização e autonomia das UMES;
- Planejar as articulações de estratégias, ações ou intervenções, após a aplicação da ANRESC Prova Brasil, como forma de sanar as defasagens diagnosticadas no processo de ensino e de aprendizagem; visando aprimorar os resultados de desempenho dos alunos;
- Analisar o *Modus Operandi* da ANRESC/Prova Brasil (objetivos, metas, dimensão, matriz de referências, aplicação, resultados obtidos (IDEB) e contribuição no processo educacional) e os significados atribuídos pelos Educadores.

3 PLANO DE AÇÃO

As OCAP constituem seis etapas denominadas de Oficinas estruturadas em propostas dinâmicas de estudos compartilhados de textos legais sobre a Gestão Educacional, *Modus Operandi* da ANRESC/Prova Brasil, Legislações educacionais, vídeos e depoimentos de educadores sobre a gestão da escola, estratégias de participação das comunidades escolar e local na construção do PPP, mecanismo de participação da comunidade na gestão escolar e procedimentos para descentralizar os processos de decisão. Os encontros dos Gestores serão presenciais, por meio dos múltiplos espaços de participação.

Oficina I: serão abordados conteúdos sobre a a função social da UME; organização administrativa e pedagógica da UME; articulação entre escola e comunidade; relações entre cultura e escola, pressupostos que fortificam a gestão democrática; socialização de experiências da gestão escolar na rede municipal de ensino.

Oficina II: tem por objeto revelar as concepções e tendências da Gestão escolar; as possibilidades e os limites das experiências de gestão democrática e participação na escola; abordagem de temas sobre legislação e conceito de gestão democrática, participação, autonomia e construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, tais como: Conselho Escolar; Associação de Pais e Mestres; e Grêmio Estudantil que visam a “assegurar a autonomia da escola, buscar novas oportunidades e articulá-las com os objetivos e as atividades do projeto pedagógico”. (DOURADO, 2001, p.48)

Oficina III: as dimensões da Gestão Escolar; concepções e tendências da Gestão Escolar; princípios democráticos para a proposta da autonomia da Unidade de Educação.

Oficina IV: a participação das comunidades escolar e local na construção do Projeto Político Pedagógico, articulado às diversas formas de planejamento da organização escolar. Por que e como construir coletivamente o PPP? Que dimensões e princípios orientam o PPP? Como articular o PPP e a prática pedagógica? O objeto desta Oficina é orientar os gestores sobre as estratégias democráticas para a construção e consolidação do PPP.

Oficina V: Os princípios básicos que estão estabelecidos na Constituição Federal de 1988, art. 37: legalidade, moralidade, no exercício da gestão financeira; o processo hierárquico na destinação dos recursos financeiros; instrumentos utilizados para verificar a aplicação dos recursos financeiros, normas para a prestação de contas de despesas realizadas com recursos financeiros; como gerenciar os recursos financeiros na UME, em função da desconcentração da aplicação dos recursos pela qual passam os sistemas de ensino público.

Oficina VI: Avaliações em larga escala como instrumento de responsabilização de profissionais da educação; *Modus Operandi* da ANRESC/Prova Brasil; as principais críticas e considerações às avaliações em larga; o uso de seus resultados para a gestão de sistemas e escolas e seu entendimento como indicador único e principal de qualidade de ensino; a qualidade da Educação Básica mensurada em números, *rankings* e tabelas dos IDEB.

Pretende-se que as OCAP desencadeie uma inadiável discussão sobre a continuidade desta política de Avaliação centrada em exames de larga escala e *rankings*, que mais serve a interesses mercantis do que contribuído para a melhoria dos sistemas educativos, conforme argumenta o autor, em sua criticidade:

A indústria da avaliação, da tutoria, da logística de aplicação de testes, das editoras, entre outras, compõe um conglomerado de interesses que são responsáveis por formar opinião e orientar políticas públicas a partir de Movimentos, ONGs, institutos privados, indústrias educacionais, mídia e outros agentes [...] A estes, somam-se os interesses eleitorais dos políticos em postos de comandos em municípios e estados, desejosos de apresentar resultados na esfera educacional [...]. (FREITAS, 2011, p. 09)

Os testes padronizados, de acordo com Freitas (2011) demandam uma complexa cadeia tecnológica que estados e municípios não têm como dominar, fato que possibilita a abertura de espaços para a evolução da indústria da avaliação, além do óbvio controle ideológico da educação e à conversão da educação em mais espaço mercadológico. Estas forças são representadas no Brasil pelo Movimento Todos pela Educação e através de ONGs, Institutos e Organizações Sociais, sem fins lucrativos, que visa à criar as condições políticas e ideológicas de implementação de práticas que demandem a cadeia tecnológica que garantam os objetivos desta coalisão de interesses. (Ibid., p. 11)

Diante deste cenário relacionado aos rumos tomados pelas políticas educacionais de cunho avaliativo/regulatório, conclui-se que a Mercantilização, padronização, terceirização e responsabilização são os conceitos que vem compondo o cenário das avaliações em larga escala atualmente no Brasil, seguindo a mesma lógica de outros países que aderiram ou que se submeteram à lógica concorrencial das políticas de cunho neoliberal (FREITAS, 2011).

A partir do momento em que se desvelam as ações políticas neoliberais camufladas, não é mais possível acreditar ou confiar no paradoxo das suas autenticidades e intencionalidades. O descrédito requer a transformação e a desesperança se torna denúncia, em nome da Educação gerando a essencialidade da nossa irrefreável intervenção. (grifos nossos)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Gestores são profissionais da área da educação, comprometidos e

respeitados no exercício das suas funções. Entretanto, apesar de vários deles pertencerem a correntes filosóficas distintas, alguns deles identificados na pesquisa de campo como progressistas e, outros como conservadores, não foram observados grandes abismos teóricos ou divergências entre os Gestores que atuam na Rede Municipal de Ensino Fundamental de Santos, o que ficou comprovado pela forma como cada Gestor se organiza no contexto escolar.

Os gestores são profissionais polivalentes, flexíveis, criativos, que atuam em todas as frentes, possuem conhecimentos nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira; atendem aos anseios da comunidade escolar, acatam e respeitam as orientações da Supervisão de Ensino, sem perder de vista as ações da Secretaria de Educação - SEDUC.

Destarte, ainda que alguns Gestores promovessem discussões acerca dos pressupostos da gestão democrática e defendessem a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico como pressuposto para a autonomia da escola, por si só esses elementos não são suficientes para que a UME tenha como fim uma gestão democrática participativa.

Compreendemos que os gestores tendo como escopo à aprendizagem de todos os alunos e a sua formação plena, devem dar conta das diferentes "gestões" do espaço físico, dos recursos financeiros, das questões legais, do planejamento e construção do PPP, da interação com a comunidade, das relações interpessoais com todos os segmentos de profissionais que atuam na UME, professores e famílias e do entrosamento com os programas e metas das Secretaria da Educação e da responsabilização atribuída pela Avaliação em Larga Escala, dentre outros que lhes são atribuídos, ou inerentes à função.

Nesses pressupostos, nosso empenho maior ao término desses estudos é contribuir com esses Gestores por meio da dimensão formativa da Supervisão de Ensino e com a intencionalidade de oferecer subsídios, capacitação e aperfeiçoamento profissional, com a proposta das OCAP. Estas oficinas teóricas e práticas primam por uma formação dinâmica e informal, considerada desejável e ideal ao gestor escolar.

Trata-se de uma percepção interessante. De um lado, a constatação de que os gestores ainda estavam distantes de uma gestão escolar democrática, mas por outro, a percepção de que os Gestores são afeitos à desafios e são criativos, em sua maioria. Portanto, a oportunidade da introdução dos mecanismos democráticos para a aquisição da prática democrática, deve ser assimilada como uma conquista em prol do

crescimento profissional e como um instrumento de organização da Gestão Escolar.

A tendência democrática constatada em minoria na Rede Municipal de Ensino assume contornos formais, mais próximos de uma concepção gerencial de democracia do que de uma visão emancipatória das práticas participativas democráticas adotadas no campo da gestão escolar. Contudo, a intencionalidade das OCAP será analisar de forma criteriosa, as perspectivas que se erguem à partir das propostas apresentadas para capacitação dos gestores escolares, especialmente com as mudanças acenadas pelo PNE 2014-2024 e pela LDBEN Nº 9394/96 que regulamentou o processo da Gestão Democrática nas Unidades Escolares da educação básica.

Nos pressupostos dos princípios democráticos estabelecidos na Legislação, possibilitaremos aos gestores, a articulação de ações que os preparem para superar as contradições e o campo de tensões que envolvem a gestão escolar na implementação da gestão democrática, nas UMES da rede pública municipal de ensino.

Examinando essas questões, julgamos necessário e primordial travar um amplo debate no âmbito do município de Santos, acerca das concepções de gestão, presentes nas iniciativas de formação vislumbradas, a partir do estudo de suas matrizes teórico-metodológicas e de seus percursos formativos, de modo a tensionar esse campo, considerando iniciativas de formação pretendidas para o posterior ano letivo e as propostas já em curso no sistema de ensino municipal.

Também se faz mister problematizar a concepção de gestão escolar dos Especialistas de Educação I como candidatos, que se inscrevem para a substituição na função de gestor escolar das escolas públicas municipais, tendo em vista assegurar processos realmente democráticos no âmbito do exercício da função.

Com o propósito de atender aos objetivos das OCAP, as Oficinas de estudo buscarão analisar aspectos conceituais que envolvem a gestão educacional no Brasil, situando a Gestão Democrática nesse contexto. Considerando a necessidade de discussão acerca da democratização das escolas de educação básica e da persuasão dos gestores e de sua competência para consolidar ações que se instituem como elementos modificadores da realidade em que estão inseridos.

Quanto a ANRESC/Prova Brasil, do modo como estão sendo organizadas e são praticadas as avaliações em larga escala constituem uma sequência periódica e regular de processos ou ações de levantamento, tratamento e difusão de resultados, consolidando-se como peça central dos mecanismos de controle sobre o processo educacional, deslocando o foco de atenções dos processos para os produtos sendo que

a avaliação, nesse caso, verifica uma espécie de produto da ação da escola, certificando a partir disso, a sua qualidade.

A constatação dessa pesquisa indica tratar-se de Política com características híbridas, exigindo reflexões mais profundas sobre as intencionalidades e os objetivos não revelados na pesquisa. O que implica em preparação dos Gestores para lidar com eficácia e de forma articulada com ideologias neoliberais e democráticas.

A educação é um processo histórico de produção da existência humana. A escola, como prática social da educação, é uma intervenção intencional nesse processo de formação humana. Consoante Severino (2008), a partir de uma perspectiva histórico-antropológica elucida que a educação tem como corolário a mediação universal da existência dos homens e, em cada etapa de sua trajetória histórica, a “humanidade carece incessantemente de se refazer, reaprendendo-se”.

Toda sociedade precisa de educação. Não é preciso insistir muito nessa exigência de cunho histórico-antropológico. A nossa é uma espécie que precisa da aprendizagem. E em cada etapa de sua história, a humanidade carece incessantemente de se refazer, reaprendendo-se. Assim, a educação se dá como mediação universal da existência histórica dos homens, uma vez que é através dela que as novas gerações se introduzem ao triplice universo das práticas que viabilizam essa existência: a prática produtiva, representada pelo trabalho transformador da natureza física e criador dos bens naturais de reposição da vida; a prática social, representada pela participação na condução da vida política da sociedade e a prática simbolizadora, representada pela produção e fruição da cultura simbólica. (SEVERINO, 2008, p. 2)

Visando uma intervenção de excelência consideramos que a compreensão de que a teoria aliada à capacitação e aperfeiçoamento profissional é fundamental, a partir do momento em que promove-se um esforço para explicar conceitualmente, as questões que a práxis impõe. Desse modo, a prática “ganha coerência e tem sentido na medida em que ela é iluminada pela teoria” (SAVIANI, 2010, p. 220).