

GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE SÃO PAULO: UM ESTUDO SOBRE O PROGRAMA “MELHOR GESTÃO, MELHOR ENSINO” NA REGIÃO DE VOTUPORANGA

Danieli Tavares¹

Universidade de Coimbra (Portugal)

danicarfel@hotmail.com

Resumo

Este artigo tem o objetivo de apresentar reflexões referentes ao tema da gestão e da organização do trabalho escolar, visando apreender o movimento, as contradições e o processo de supremacia ideológica inerente à implementação, nas escolas públicas da rede estadual de ensino paulista, do programa Melhor Gestão, Melhor Ensino. As análises são provenientes de dados coletados em pesquisa documental e de campo. A pesquisa revelou que as alterações na gestão conferiu ao conjunto de gestores e professores a ideia de processo formativo, mas, na prática, houve intensificação do controle das atividades dos gestores e professores a favor do desempenho escolar dos alunos.

Palavras-chave: Educação Básica. Gestão das Escolas. Programa Melhor Gestão, Melhor Ensino.

Introdução

Este estudo pretende analisar questões referentes ao tema da gestão e da organização do trabalho escolar, visando apreender o movimento, as contradições e o processo de hegemonia inerente à implementação, nas escolas públicas da rede estadual de ensino de São Paulo, do programa Melhor Gestão, Melhor Ensino (MGME).

A orientação da discussão aqui apresentada atende uma das temáticas propostas pelo *IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação*, cujo

¹ Mestra em Educação pela Universidade Federal da Grande Dourados- UFGD. Cursa Doutorado em Estudos Contemporâneos no CEIS20 da Universidade de Coimbra. Bolsista Capes do Programa de Doutorado Pleno no Exterior, processo BEX 0568/13-9. Membro colaborador do Grupo Políticas e Organizações Educativas e Dinâmicas Educacionais (GRUPOEDE) no CEIS20/UC.

tema é *Políticas e práticas de Avaliação e Administração na Educação Ibero-Americana*, no desenvolvimento do eixo “Formação dos docentes e dirigentes escolares: currículo e prática pedagógica”.

A discussão constitui-se um relato de experiência aliado à pesquisa e à “avaliação” na ação inédita da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP) divulgada como Programa Melhor Gestão, Melhor Ensino (MGME)², cujo formato pretende atender a formação de gestores e professores que atuam nos anos finais do ensino fundamental (6º ao 9º ano) na rede estadual de ensino nas áreas de Língua Portuguesa, Matemática e Ciências³.

Neste sentido, aprofundar os estudos sobre as características da gestão e da organização do trabalho⁴ escolar implica problematizar os parâmetros norteadores do programa MGME estabelecidos para a organização da escola pública paulista. Assim, cabe questionar, no tocante às mudanças na gestão e na organização do trabalho na escola, a efetiva parcela de participação do coletivo escolar no programa de formação de gestores e professores. Quais as orientações referentes às dimensões da gestão escolar? Como é apreendido o currículo das áreas de Língua Portuguesa e Matemática pelos professores? Como organizam o trabalho pedagógico para a implementação do programa MGME? Quais as dificuldades encontradas? De que forma coparticipam gestores e professores?

Embora seja salutar a presença de tais temas nas cogitações dos educadores, por outro lado, “é oportuno reconhecer que um amplo terreno permanece na penumbra e clama pela atenção dos estudiosos. Nesse sentido, uma compreensão do problema

² O Programa Melhor Gestão, Melhor Ensino foi lançado no dia 02 de abril de 2013 pelo Governador do estado de São Paulo Geraldo Alckmin. A ação de formação continuada "Melhor Gestão, Melhor Ensino" (MGME) é parte integrante do Programa “Educação – Compromisso de São Paulo” e dá continuidade às atividades de formação desenvolvidas pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, com a finalidade de aperfeiçoar a prática dos gestores e dos professores do Ensino Fundamental Anos Finais das unidades escolares, como mais uma das vertentes voltadas à melhoria da educação do Estado de São Paulo.

³ No primeiro semestre de 2013, a ação MGME ofertou cursos voltados à formação de formadores; formação de gestores escolares responsáveis pelo Ensino Fundamental Anos Finais; e à formação de professores em classes de Língua Portuguesa e de Matemática do Ensino Fundamental Anos Finais. No segundo semestre de 2013, a ação ofertará cursos destinados à formação de formadores de Ciências e a professores em classes de Ciências.

⁴ Sobre o tema “gestão e organização do trabalho escolar”, Luís Gustavo Alexandre da Silva e Miriam Fábila Alves apresentam reflexões fecundas no artigo *Gerencialismo na escola pública: contradições e desafios concernentes à gestão, à autonomia e à organização do trabalho escolar*, publicado na RBP AE, v. 28, n. 3, p. 665-681, set/dez. 2012.

requer identificar algumas dessas zonas de sombra e sobre elas deter a atenção”, alertamos Vieira (2007, p. 55).

O programa MGME será abordado com ênfase na gestão e organização do trabalho na escola, na tentativa de conjugar e orientar três frentes discursivas: o programa enquanto política educacional do governo de São Paulo, a gestão da escola como núcleo na melhoria da qualidade da educação, o desempenho escolar do aluno como referência de gestão.

A pesquisa pretende demonstrar as alterações na gestão e na organização do trabalho escolar após a implementação do programa MGME. Para identificar com maior precisão o objeto da pesquisa, a investigação⁵ foi realizada em doze escolas pertencentes à Diretoria de Ensino de Votuporanga-SP⁶, no período de agosto a novembro de 2013. A função, que inicialmente foi descrita e divulgada como ‘avaliação’, logo passou a designar ‘pesquisa’, pois os dados coletados em entrevistas semiestruturadas (que aos pesquisadores cabia aplicá-las, pois já vinham elaboradas) foram enviados à Escola de Formação de Professores Paulo Renato Costa Souza (EFAP).

A pesquisa emprega ainda a análise de documentos oriundos dos *seminários descentralizados* promovidos pelos representantes (Supervisores de Ensino e Professores Coordenadores do Núcleo Pedagógico-PCNPs) da Diretoria de Ensino de Votuporanga elaborados a partir de Boletins da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP).

Aprofundar os estudos sobre as características da gestão e da organização do trabalho escolar implica problematizar os parâmetros administrativo-gerenciais de avaliação estabelecidos para a implementação do programa nas escolas públicas de diferentes Diretorias de Ensino do estado de São Paulo.

Neste estudo, a experiência de pesquisa viabiliza a apreensão da dinâmica, das contradições e dos conflitos existentes na gestão e na organização do trabalho escolar,

⁵ A investigação fez parte do trabalho de Pesquisa/Avaliação no Programa Melhor Gestão, Melhor Ensino da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Após aprovação em processo seletivo promovido pela Fundação para o Desenvolvimento da UNESP (Fundunesp), os(as) “pesquisadores(as)” assinaram o contrato de seis meses para atuarem em Diretorias de Ensino no estado de São Paulo, que, contabilizam 91 sedes.

⁶ A Diretoria de Ensino de Votuporanga é responsável por 30 escolas localizadas em diferentes distritos e municípios. Entretanto, foi incumbida a cada pesquisador(a) uma amostra de 12 escolas, advindas de um programa amostral da Fundunesp.

temas referenciados por Fonseca (2001; 2003; 2008), Sander (2005), Bittar e Oliveira (2004), Ferreira e Aguiar (2008), Silva e Alves (2012), Vieira (2007), dentre outros.

Para a proposta de discussão aqui apresentada interessa, especificamente, o programa de formação de gestores e professores no âmbito da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP), uma vez que “as condições de implementação e as condições políticas, por serem territórios por excelência da prática, costumam ser aspectos negligenciados pelos teóricos” (VIEIRA, 2007, p. 58).

Nesse contexto, o artigo aqui apresentado se justifica na necessidade de aprofundar a investigação sobre os desafios à gestão pedagógica no processo de implementação e desenvolvimento do programa MGME nas escolas estaduais da Diretoria de Ensino de Votuporanga-SP.

Programa Melhor Gestão, Melhor Ensino enquanto política educacional do governo de São Paulo

Vale ressaltar que “implícita ou explicitamente – a ‘política’ em educação, se pode encontrar a qualquer nível, não apenas ao nível do Governo central” (OZGA, 2000). Assim, são objeto de interesse e de análise da política educacional as iniciativas do Poder Público, em suas diferentes instâncias (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e espaços (órgãos centrais e intermediários do sistema e unidades escolares). Sua abrangência é ampla já que “vêm se constituindo hoje em um terreno pródigo de iniciativas, quer no campo dos suportes materiais, quer no campo de propostas institucionais, quer no setor propriamente pedagógico”.

Sob esse ponto de vista, a análise da(s) política(s) de educação requer uma compreensão que não se contenta com o estudo das ações que emanam do Poder Público em suas diferentes esferas (União, Estados, Municípios). Esta deve alcançar a “escola e seus agentes e, num movimento de ida e volta, procurar apreender como as ideias se materializam em *ações*, traduzindo-se, ou não, na gestão educacional e escolar” (VIEIRA, 2007, p. 58).

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo apresentou ações, programas e estratégias articulados de modos diferentes, portanto, será necessário situar as políticas direcionadas à gestão da educação no feixe dessas proposições, a extensão do consenso

sobre os objetivos e as metas da política e as transformações ocorridas na dinâmica da gestão e da organização do trabalho na escola.

Uma das primeiras iniciativas para a elaboração de um programa de formação de gestores foi realizada pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), o que reforça o papel da entidade como interlocutora nacional na execução das políticas educacionais⁷. O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO) nasceu no Brasil como programa pioneiro de educação à distância, tendo como objetivo a capacitação de lideranças escolares. Foi desenhado a partir de uma demanda específica de um grupo de Secretários de Estados da Educação, na década de 1990, tendo como meta principal o desenvolvimento de uma gestão democrática focada no sucesso escolar do aluno.

Como uma política sistematizada, a formação de gestores somente vai aparecer como uma iniciativa do Ministério da Educação em 2005, com a criação do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública. Havia, nesse contexto, alguns fatores determinantes da necessidade de investir na formação dos gestores: a) as diretrizes elaboradas e disseminadas pelos organismos internacionais; b) as novas demandas para organizar a escola de forma mais eficiente e articulada com os novos paradigmas da reforma do Estado; c) a precariedade da formação dos gestores em exercício nas escolas e sua grande rotatividade e d) o processo de escolha de diretores, na maioria das vezes, realizado por indicação, fez com que a formação dos gestores educacionais da escola pública passasse a ser uma necessidade e começasse a fazer parte da agenda das políticas educacionais.

Na sua origem, o curso foi desenvolvido como um curso-piloto de extensão em gestão escolar (100 horas), ofertado pelo Inep, em 2005. Posteriormente, em 2006, o programa passou a ser coordenado pela Secretaria de Educação Básica/MEC, dando início ao Curso de Pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas, destinado a diretores e vice-diretores em exercício provenientes de escola pública da educação básica.

⁷Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica e a Política de Formação de Gestores Escolares, artigo elaborado e apresentado por Alda Maria Duarte Araújo Castro no GT 01- Política e Gestão da Educação e Sistema Nacional de Educação da ANPAE. Disponível em http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo01_19/Alda%20Maria%20Duarte%20Araujo%20Castro_int_GT1.pdf

O projeto pedagógico do curso foi desenvolvido por um grupo de especialistas de notório saber na área da gestão educacional, na sua maioria pertencente à Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED) e Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), daí porque se pode explicar o seu caráter mais progressista, e adoção de princípios mais democráticos. A princípio, o curso ficou restrito a apenas 10 estados da Federação, tendo sido posteriormente disseminado por todo o país. Em 2009 foram criadas e aprovadas as Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública, normatizadas pela Portaria Ministerial nº 145 de fevereiro de 2009.

Em 2013 foi lançada a ação “Melhor Gestão, Melhor Ensino”⁸ (MGME) pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, como parte do “Programa Educação – Compromisso de São Paulo”⁹. O programa MGME, oferecido por meio da Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” (EFAP) e da Coordenadoria de Gestão da Educação Básica (CGEB), tem foco na gestão escolar e no processo de ensino e de aprendizagem de Língua Portuguesa e de Matemática. Oferecido em 91 Diretorias de Ensino do estado de São Paulo, o intuito é melhorar o desempenho dos alunos dos anos finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º ano) nessas duas áreas do conhecimento em consonância com o Idesp¹⁰.

⁸Os professores da área de Ciências também foram incluídos no Programa MGME. A ação está organizada por três etapas: na primeira participam da formação Supervisores de ensino e Professores Coordenadores do Núcleo Pedagógico de Língua Portuguesa e Matemática; a segunda etapa é voltada a todos os gestores – diretor, vice-diretor e professor coordenador – e todos os professores de língua portuguesa e matemática de escolas de Ensino Fundamental que atendem alunos de 6º ao 9º ano; a terceira, prevista para o 2º semestre de 2013, visa oferecer formação continuada, à distância a todos os profissionais envolvidos na ação, de modo a proporcionar apoio e acompanhamento constante. A partir de 30 de agosto de 2013, os professores de Ciências iniciam a formação.

⁹ O programa *Educação- Compromisso de São Paulo*, anunciado pelo governador Geraldo Alckmin em 15 de outubro de 2011, norteia as ações da Secretaria voltadas à melhoria da Educação do estado de São Paulo. Entre seus objetivos principais está a valorização do magistério, buscando torná-la uma das mais procuradas pelos jovens. Além da valorização da carreira de professor, o programa tem como visão de futuro a Educação de São Paulo figurar entre as mais avançadas do mundo até 2030, com base nos dados mais recentes divulgados pelo Pisa, sigla em inglês para o Programa Internacional de Avaliação de Alunos. <http://www.educacao.sp.gov.br/portal/projetos/compromisso-sp>

¹⁰O Idesp(Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo) é um indicador de qualidade dos anos iniciais (1ª ao 5ª ano) e finais (6ª ao 9ª ano) do ensino fundamental e do ensino médio, sinalizado ano a ano. Na avaliação de qualidade das escolas feita pelo IDESP consideram-se dois critérios complementares: o desempenho dos alunos nos exames do Sarespe o fluxo escolar. Fonte: http://idesp.edunet.sp.gov.br/meta_escola.asp

O MGME pretende, além de melhorar o aprendizado dos alunos, melhorar os resultados no Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp).

O Saresp é uma prova aplicada anualmente, desde 1996, pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP) para avaliar o Ensino Básico na rede estadual. Em 2007, passou a utilizar a metodologia dos exames nacionais (SAEB e Prova Brasil), o que permitiu a comparação de resultados, que são utilizados para calcular o Idesp (Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo).

Até 2012, a prova era aplicada a alunos do 3º, 5º, 7º e 9º anos do ensino fundamental e da 3ª série do ensino médio. Em 2013, os alunos do 2º ano do ensino fundamental também prestaram a prova, decorrida nos dias 26 e 27 de novembro.

A mudança acontece em razão da determinação da Secretaria da Educação do Estado em adotar os 7 anos de idade como a nova meta etária de alfabetização em São Paulo, enquanto no Brasil a meta é de 8 anos. Com a ampliação para o 2º ano, o total de alunos avaliados passa de 2,2 milhões para 2,5 milhões, um aumento de 13%.

As disciplinas avaliadas são Língua Portuguesa, Matemática e Ciências da Natureza (7º e 9º anos do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio). Houve aplicação de prova de Redação para uma amostra de turmas dos 5º, 7º e 9º anos do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio de cada rede de ensino¹¹.

Além da prova, os alunos preencheram um questionário com informações sobre suas características pessoais, socioeconômicas e culturais e situação escolar. Professores, coordenadores e diretores também são solicitados a fornecer dados relacionados ao processo de aprendizagem do aluno, à gestão da escola e à implantação de propostas pedagógicas.

É nesse campo de avaliações e melhores resultados que a gestão e a organização do trabalho escolar vem se alterando. A dimensão pedagógica das escolas curva-se à Proposta Curricular do estado de São Paulo, à sequência didática de conteúdos orientados pelo programa MGME e à desconcentração de tarefas e intensificação do trabalho dos professores.

¹¹Além das 5.015 escolas estaduais, as redes municipais e particular de ensino de São Paulo também podem aderir a avaliação. Em 2012, 530 cidades participaram da prova e a expectativa é que o número aumente esse ano. <http://saresp.fde.sp.gov.br/2013/>

A gestão pedagógica como referência no programa MGME: velhos e novos desafios

As análises nesse tópico, provenientes de entrevistas¹² realizadas com os docentes e gestores das escolas partícipes do programa Melhor Gestão, Melhor Ensino na Diretoria de Ensino de Votuporanga-SP, tem como objetivo compreender as transformações na gestão e na organização do trabalho escolar a partir do exame do perfil dos professores, da gestão e do trabalho realizado pelo conjunto dos professores vinculados a essas unidades escolares.

Mantendo uma perspectiva exploratória, situamos essas questões num quadro de política educacional, pelo qual podemos encontrar critérios referenciáveis à implementação do programa MGME. A primeira dimensão trata das relações entre o desenho ou a formulação da política de um lado, e os formatos adquiridos de outro. A segunda é a dimensão temporal do processo e os efeitos produzidos sobre a organização do trabalho escolar em que se processam, especialmente em relação aos gestores e professores que implementam (resistências e adesões) e as modificações das condições que figuram a gestão pedagógica. E, uma última dimensão, refere-se às condições que propiciam ou entram o processo de implementação (NEEP, 1995).

Em relação ao perfil dos professores, os dados da pesquisa revelam que a maioria dos entrevistados são professores com relevante experiência no exercício da profissão. Apesar das divergências, a maioria deles confirma que o programa MGME possibilitou o discernimento da proposta curricular do estado de São Paulo para os anos finais do ensino fundamental. As entrevistas demonstram também que a realização das atividades solicitadas na plataforma virtual do programa MGME possibilitou o diálogo entre os pares, o estudo do material e a partilha de práticas educativas.

Os reclamos incidiram sobre o tempo disponível para a realização e postagem de atividades na plataforma virtual. Aos entrevistados, uma semana foi tempo suficiente para a leitura dos textos disponibilizados no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), mas a realização de atividades “bem feitas” necessitaria de mais tempo ou de encontros presenciais para que as dúvidas sejam intermediadas. Vale ressaltar que as

¹² As entrevistas também foram realizadas na Diretoria de Ensino de Votuporanga com o Dirigente de Ensino, com os Supervisores responsáveis pelo MGME e com os PCNPs de Língua Portuguesa e Matemática.

atividades que os professores postam no AVA são acompanhadas e avaliadas pelos tutores, PCNPs da Diretoria de Ensino.

As entrevistas com os gestores demonstram a preocupação com a consolidação de uma equipe estável e permanente de professores nas escolas. E para isso, utilizam fazem do ATPC, um momento oportuno de formação e leitura de textos.

Os seguintes trechos das entrevistas revelam o envolvimento dos gestores nos encontros de ATPC:

Aqui é uma escola pequena e trabalhamos em conjunto. Organizamos a pauta de acordo com os assuntos. Organizamos a pauta: mensagem do dia (Vídeo, leitura de texto), recados, assuntos tratados voltados para a formação dos professores. (Gestor Escola Azul);

Eu tenho um horário destinado à formação docente, com temas voltados à legislação educacional, textos, vídeos. (Gestor Escola Amarela);

De segunda-feira a diretora coloca o espaço para recados, experiências de sucesso dos professores em momento de estudo também. Terça-feira sou eu que elaboro a pauta, fazemos estudo, dou recados e conversamos sobre as dificuldades dos professores em sala de aula. (Gestor Escola Vermelha).

A questão foi relevante para a compreensão do ATPC como espaço de reuniões de professores e gestores para a discussão de assuntos pedagógicos, de estudo de textos, de recados, de recursos financeiros, de apresentação de Projetos e estudo do Saresp. As entrevistas confirmam a prática da discussão com o coletivo sobre os problemas existentes na escola, bem como a existência de relativo consenso condizente às decisões que dizem respeito ao cotidiano escolar.

Os gestores confirmaram visitar as salas para observação das aulas dos professores de Língua Portuguesa e Matemática. As respostas balizam-se entre visita semanal ou quinzenal, entretanto, a maioria do grupo de gestores afirma ter sido essa prática alterada com as orientações do curso MGME (indicadores de observação de aula, cronograma de visita à sala de aula).

Agendo com o professor, aviso com antecedência e marco o melhor horário com ele. Não tínhamos essa prática. Era feita sem uma sequência temporal. (Gestor Escola Vermelha);

Estou na função há sete meses e a observação de sala de aula se manteve desde que assumi. Agendo previamente com o professor e mais alguém da equipe gestora. Sentamos no fundo da sala e não intervimos no momento da aula. Apenas assisto. Depois fazemos o *feedback*. (Gestor Escola Amarela);

Já era uma prática aqui da escola, até porque a Escola de Tempo Integral já coloca isso como uma orientação ao acompanhamento. (Gestor Escola Verde);

Antes do MGME não tínhamos o hábito de visitar as salas. Inclusive tivemos resistências por parte dos professores. Agora se tornou uma prática cultural. (Gestor Escola Rosa);

Com as visitas, buscamos mostrar aos professores que todo dia é dia de se preparar uma boa aula e que não pretendemos julgar o trabalho deles, mas apoiá-lo. [...] Veja, até as provas dos professores de Matemática foram reformuladas. Agora são muito melhor elaboradas. (Gestor Escola Azul).

Para alcançar o objetivo de observar as aulas regularmente, os gestores esforçam-se para dismantelar a ideia de “controle” e consolidar a prática como parte da gestão pedagógica. Duas entrevistas (de um total de doze) revelou a dificuldade dos gestores em relação à resistência de alguns professores. Os gestores confirmaram acompanhar o desempenho dos alunos mediante avaliações externas, provas elaboradas pelos professores e visitas às salas de aula para diálogo com os alunos. Segundo os gestores, o programa MGME propicia o acompanhamento do trabalho do professor e, conseqüentemente, o trabalho mais sistematizado à organização, à definição de estratégias e à busca de resultados. Assim, os dados tendem a demonstrar que a gestão está permeada por acordos estabelecidos entre os professores (docentes de Língua Portuguesa e Matemática) e o grupo gestor da escola.

A maioria dos docentes entrevistados confirma que o MGME desempenhou papel significativo na organização didática de conteúdos e nas práticas em sala de aula, como podemos identificar nos trechos das seguintes entrevistas:

Penso que os professores de outras áreas deveriam também ter acesso a assuntos que não são somente de Língua Portuguesa, a exemplo dos gêneros textuais. Todos os professores merecem saber para realizar um trabalho realmente interdisciplinar. [...] Eu aderi às estratégias de leitura apresentadas no Curso. (Prof. Escola Azul2);

Depois do MGME comecei a trabalhar os pré-requisitos sobre o tema (investigação dos conhecimentos prévios) antes de apresentar o texto aos alunos (Prof. Escola Vermelha1);

Eu disponibilizo mensagens na lousa todos os dias. Essa prática trago comigo há muitos anos. É uma forma de trabalhar a competência leitora junto aos alunos. (Prof. Escola Amarela3);

Eu comecei a aula sobre Pitágoras lendo sobre o estudioso e sua história. Essa estratégia foi sugerida no Curso. (Prof. Escola Verde 5).

Para os docentes de Língua Portuguesa e Matemática, o MGME tem valor relevante na sequência didática e valorização da competência leitora e escritora. Entretanto, quando lhes foi perguntado sobre quais temas ou assuntos poderiam ser melhor explanados pelo programa, as respostas foram diversas, as quais revelam contentamento com a proposta, sugerem abordagem mais extensa sobre a gramática, mais descrição sobre o trabalho com a Álgebra em sala de aula, solicitações de materiais que auxiliem a utilização das TICs em sala de aula e elaboração do portfólio no decorrer do ano escolar.

O primeiro trecho de entrevista supracitado revela a preocupação da professora com a fragmentação do saber na escola e a dificuldade de instituir a interdisciplinaridade no interior da escola. As especificidades de conteúdo de Língua Portuguesa e Matemática, embora o objetivo norteador seja a competência leitora e escritora, induz o MGME promover a ‘formação de professores’ estante aos ‘saberes específicos’ das respectivas áreas.

Fazenda (1996) afirma que o caminho interdisciplinar é amplo no seu contexto e nos induz a refletir sobre a necessidade de professores e alunos trabalharem coletivamente para, juntos, vivenciarem uma ação educativa mais produtiva. Não há interdisciplinaridade se não há intenção consciente, clara e objetiva por parte daquelas que a praticam. Não havendo intenção de um projeto, podemos dialogar, inter-relacionar e integrar sem, no entanto, estarmos trabalhando interdisciplinarmente.

A realização de Projetos na escola é ação sugerida por muitos autores e estudiosos para a prática da interdisciplinaridade. Segundo os professores entrevistados, o MGME suscita a elaboração e realização de muitos projetos nas escolas. No entanto, a desconcentração de tarefas, sem a efetiva ‘interdisciplinaridade’ são atitudes coerentes com a lógica de gestão instituída pela reforma gerencial. Apesar das mudanças na gestão pedagógica o trabalho individual na realização de projetos na escola se mostrou evidente.

A pesquisa demonstrou que há significativa dificuldade dos professores em perceber plenamente a sequência didática e a ausência de autonomia da escola, bem como a efetiva articulação do processo de organização do trabalho pedagógico à lógica produtivista de desempenho escolar.

No que se refere à organização do trabalho docente e gestor, a maioria afirma que houve intensificação do trabalho. Os docentes esclarecem que a intensificação do trabalho ocorre em razão dos diversos projetos e eventos que a escola realiza, consumindo um tempo significativo e exigindo efetiva participação na execução. No que tange ao cotidiano do trabalho na escola, houve referência quanto à intensificação do controle em relação às atividades desenvolvidas.

Os professores exemplificam a ideia de controle com as visitas do grupo gestor à sala para observação de aula, o *feedback* da aula, as visitas dos Professores Coordenadores do Núcleo Pedagógico (PCNPs) para assistir as aulas, além das visitas do(a) pesquisador(a) para entrevistas e, quando possível, observação de aula¹³ e participação em Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPC).

A lógica construtivista de elaboração e construção do plano de aula coerente com a sequência didática do conteúdo restringe-se aos limites estabelecidos pelas orientações da educação do governo de São Paulo associada aos princípios administrativos, aos procedimentos de avaliação do desempenho e à cobrança dos resultados.

Os roteiros de entrevistas, elaborados com o objetivo de apreender as dificuldades dos professores e gestores na implementação do programa MGME, não abarcaram questões referentes ao projeto político pedagógico da escola ou PDE-Escola. Para além da identificação do perfil e tempo de exercício na função, os roteiros buscaram identificar as relações dos professores com os alunos, pais e funcionários da escola, as dificuldades no processo de ensino-aprendizagem no dia-a-dia na sala de aula- e sobre esse assunto, a maioria relatou o problema de indisciplina e desinteresse dos alunos, bem como a pouca participação da família nas atividades escolares e tarefas. A atual dimensão técnica presente na organização do trabalho escolar desqualifica a abordagem política da prática pedagógica induzindo a escola a assumir maiores encargos burocráticos-administrativos (VEIGA 2001; FONSECA, 2003).

Na prática, o modelo de organização e de gestão da escola caracterizado pelo MGME torna-se mais uma exigência burocrática da Secretaria da Educação, em conformidade com a Proposta Curricular de São Paulo, do que a materialização dos processos de formação de gestores e professores.

¹³ Os pesquisadores fazem agendamento com um professor que leciona a disciplina Língua Portuguesa ou Matemática, conforme orientações e roteiro de entrevista da Fundunesp.

Considerações Finais

O estudo demonstrou que a gestão pedagógica das escolas que participam do programa MGME reforça a desconcentração de tarefas e a redução da interdisciplinaridade no efetivo processo pedagógico em sala de aula (e fora dela).

A pesquisa demonstrou o esforço das comunidades escolares em construir práticas coletivas e consensuais às orientações do MGME no que diz respeito à competência leitora e escritora dos alunos. Entretanto, na prática, a condição precária de trabalho, a degradada estrutura física das escolas, a intensificação da lógica avaliativa, a pressão pela melhoria do desempenho individual dos alunos, o diminuto acompanhamento pedagógico (a observação de aula do professor pelo grupo gestor incide majoritariamente sobre os aspectos didáticos) e a limitação dos recursos públicos na escola tendem a comprometer o aprofundamento das relações efetivamente formativas.

Por um lado, um dos principais desafios para o estado de São Paulo consiste em definir um projeto educacional coerente com o projeto de educação nacional, que, lamentavelmente completou três anos sem que o Congresso Nacional tenha aprovado o Projeto de Lei que trata do novo Plano Nacional de Educação (PNE), importante instrumento de política. Por outro, o Governo Federal tem um indicador de qualidade, o Ideb, e São Paulo criou o Idesp, que, pode implicar em concorrência.

Termos como formação, autonomia e flexibilidade passam a fazer parte do cotidiano dos professores e gestores que, na prática, se traduzem na crescente demanda de atividades e responsabilidades impostas com vistas aos resultados definidos externamente, contribuindo para a intensificação do trabalho docente, produzido a partir de demandas globais, mas ensejando respostas locais.

Nessa lógica, os professores e gestores passam a ser responsabilizados pelos destinos da escola, dos alunos e da própria educação, o que enfatiza a atual natureza regulatória (indutiva da autogestão) que vem sendo posta mediante programas, a exemplo do Melhor Gestão, Melhor Ensino.

Bibliografia

BITTAR, M.; OLIVEIRA, J. F. (Org.). **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

CASTRO, A. M. D. A. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica e a política de formação de gestores escolares. **VIII Encontro Regional da ANPAE Sudeste e o XII Encontro Estadual da ANPAE-SP**. De 17 a 19 de maio de 2012, p. 1-11. GT 01- Política e Gestão da Educação e Sistema Nacional de Educação da ANPAE.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

FAZENDA, I. C. A. **Práticas interdisciplinares na escola**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1996.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FONSECA, M. A gestão escolar nas reformas educacionais brasileiras: uma articulação possível entre o global e o local? In: BOIN, I.; TRAVERSINI, C.; PERES, E. (Org.). **Trajetórias e processos de ensinar e aprender: políticas e tecnologias**. 1 ed. Porto Alegre: ediPUCRS, 2008, v. 4, p. 443-463.

_____. O projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dez.2003.

_____. A gestão da educação básica na ótica da cooperação internacional: um salto para o futuro ou para o passado?. In: VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. (Org.). **As dimensões do Projeto Político Pedagógico**. 1ed. Campinas: Papirus, 2001, v. 1, p. 13-44.

NEEP- Núcleo de Estudos e Políticas Públicas. **Avaliação do processo de implementação do Projeto de Inovações no Ensino Básico e de algumas medidas da Escola-Padrão**. Relatório parcial da pesquisa. Campinas: UNICAMP, 1995.

OZGA, J. **Investigação sobre políticas educacionais: terreno de contestação**. Porto: Porto Editora, 2000.

SILVA, L. G. A.; ALVES, M. F. Gerencialismo na escola pública: contradições e desafios concernentes à gestão, à autonomia e à organização do trabalho escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE)**, v. 28, n. 3, p. 665-681, set./dez. 2012.

VEIGA, I. P. A. Projeto político pedagógico: novas trilhas para a escola. In: VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. (orga). **As dimensões do projeto político pedagógico: novos desafios para a escola**. Campinas-SP: Papyrus, 2001, p. 45-66.

VIEIRA, S. L. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE)**, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.