

A PESQUISA NA MEDIAÇÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Milene Trajano da Silva – Graduada em Pedagogia-UEPB

mtsmilene@hotmail.com

Prof^ª. Ms. Maria das Graças Ferreira de Lima – UEPB

graca_f.lima@yahoo.com.br

RESUMO

O presente artigo retrata a experiência dos Estágios Supervisionados de Gestão Educacional I e II realizados no segundo ano do curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, tendo a pesquisa como suporte metodológico. Os referidos estágios foram desenvolvidos a partir de 2009, em períodos subseqüentes, no primeiro e no segundo semestre, em escolas da rede pública de Campina Grande-PB e de outros municípios nos quais residem os(as) alunos(as) do curso em questão. O Estágio I configurou-se como sendo de observação e o II de intervenção colaborativa. Antes de ir a campo, houve o embasamento teórico em sala de aula, oferecido pela disciplina de Política e Gestão Educacional I e II. Desse modo, os Estágios permitiram a articulação entre teoria e prática e a reflexão e redimensionamento acerca do trabalho da escola. Com efeito, além de interagir com a dinâmica das instituições de ensino, observando de perto problemas, desafios, políticas implementadas, foi possível acompanhar o trabalho do(a) gestor(a) escolar. As análises contemplaram a organização e a gestão do trabalho na escola pública, sua relação com as políticas educacionais contemporâneas, contextualizando conceitos como descentralização e autonomia, face aos programas e projetos em curso que sinalizam para o ajuste da educação à Reforma do Estado.

Palavras-chave: estágio supervisionado, pesquisa, gestão educacional.

1- INTRODUÇÃO

A reforma educacional iniciada na segunda metade dos anos de 1990, resultante, em grande medida, de exigências de organismos internacionais, com vistas à adequação do Brasil à nova ordem capitalista, foi responsável por várias mudanças na educação brasileira. Mudanças estas observadas no currículo, na avaliação, nas orientações quanto à formação de professores, bem como na gestão escolar, no sentido de alterar a divisão do trabalho na escola, gerando a extinção de algumas rotinas e a adoção de outras, na substituição de certas hierarquias, em consonância com a reestruturação do Estado.

A reforma educacional em questão tem se caracterizado por orientações administrativas, cujo referencial seria a lógica da economia privada, na perspectiva de favorecer a que o Estado reduza ao máximo os investimentos na educação.

Oliveira (2008) declara que as reformas atuais, legitimadas pela legislação educacional em vigor, sobretudo pela LDB, Lei n.º. 9.394/96, representam um reforço ao trabalho coletivo e à necessidade de participação e envolvimento da comunidade na gestão da escola, conferindo a esta uma nova governabilidade e, ao Estado, uma crescente desresponsabilização.

Para uma aproximação dessa realidade, os Estágios Supervisionados I e II oportunizaram o conhecimento da proposta de gestão em curso no espaço institucional da escola pública. Nessa perspectiva, o presente artigo tem por objetivo apresentar as experiências vivenciadas nos dois estágios, mediados pela pesquisa, viabilizando a observação das atividades que compõem a gestão escolar, a identificação de políticas que são implementadas na escola e a análise das condições de trabalho do (a) gestor (a) escolar bem como o contexto de elaboração do Projeto Político–Pedagógico (PPP) e a visão da escola acerca do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).

Introduziremos a discussão destacando o papel da disciplina de Política e Gestão Educacional I e II como base teórica para a ida a campo, seguindo-se do relato da experiência dos Estágios Supervisionados I e II.

2 – A DISCIPLINA POLÍTICA E GESTÃO EDUCACIONAL

O curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba conta, em seu currículo, com uma disciplina chamada Política e Gestão Educacional I e II, oferecida junto com o Estágio Supervisionado I e II no terceiro e quarto semestre da graduação. A carga horária destinada a esta disciplina é de 120h, sendo 80h no terceiro semestre (Política e Gestão Educacional I) e 40h no quarto semestre (Política e Gestão Educacional II). Disciplina esta ministrada pela professora que também foi a orientadora dos referidos estágios.

No decorrer dessa disciplina foi desenvolvido o estudo teórico, tendo por referência autores(as) que investigam a política educacional, objetivando a compreensão crítica da relação entre as determinações advindas do contexto nacional e internacional e suas repercussões locais, no trabalho da escola. Esses estudos aconteceram através de discussões de textos em sala de aula, explorando alguns conceitos básicos a exemplo de Estado; Governo; políticas públicas; política educacional; Estado de Bem-Estar; Estado mínimo; globalização; descentralização/desconcentração; autonomia; flexibilização; privatização; modelos de gestão; projeto político-pedagógico; PDE; e outras temáticas necessárias ao entendimento da política e da gestão educacional no país.

3– O ESTÁGIO SUPERVISIONADO I

O Estágio Supervisionado I objetivou, através da pesquisa, uma aproximação entre as teorias estudadas na disciplina Política e Gestão Educacional I e sua materialização na gestão do trabalho na escola. Foi nesse momento que observamos as atividades que compõem o cotidiano escolar, fizemos uma análise da realidade educacional da escola, focalizando a atuação do (a) gestor (a).

A instituição escolhida para a realização do Estágio Supervisionado I em Gestão Educacional foi uma escola municipal, situada na cidade de Juazeirinho – PB, localizada no centro da cidade, sendo a maior da rede municipal, em estrutura física, funcionando nos turnos manhã, tarde e noite. No período do estágio atendia a cerca de 1.270 alunos distribuídos em turmas do primeiro ao nono ano do ensino fundamental. Inicialmente, a instituição teve como modalidade de ensino a educação infantil e o ensino fundamental I e II, em 1978 a escola passou a contar também com o ensino médio. Em 2002, a educação infantil e o ensino médio foram transferidos para uma escola estadual da cidade, ficando a escola até os dias de hoje apenas como Escola de Ensino Fundamental I e II. Depois de alguns anos a educação infantil do município passou a ser oferecida apenas nas duas creches da cidade.

Essa transferência da educação infantil e do ensino médio de uma escola municipal para outra da rede estadual caracteriza-se como um movimento de descentralização, que é uma estratégia administrativa da reforma educacional dos anos de 1990. Segundo Oliveira (2002), a descentralização da educação, em uma de suas vertentes, ocorre com a transferência de responsabilidades dos órgãos centrais, para os locais, da União para os estados e destes para os municípios.

A escola tem como seu atual diretor um professor graduado em química, e que conhece pouco sobre a escola, pelo fato de não ter trabalhado anteriormente nessa instituição. O referido diretor atua como docente há dezessete anos, teve acesso à direção da escola através de indicação política. Segundo Mendonça (2002), esse é o segundo tipo de escolha para provimento do cargo de diretor escolar mais frequente no Brasil, mesmo sendo objeto de crítica, pois, a Constituição de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, dispõe sobre a gestão democrática, legitimando a escolha de diretor através de eleições diretas. Entretanto, na escola investigada e nas demais escolas do município essa prescrição legal ainda não é cumprida. Essa forma de escolha por indicação política é uma herança do modelo patrimonialista de administração pública, em que os políticos administram o público como se fosse privado. A esse respeito Faoro (*apud* GANDINI E RISCAL, 2002, p.41) esclarecem que: “de posse do controle do Estado, os agentes da administração pública se apresentariam como provedores de

oportunidades de ascensão política, dispensando prestígio àqueles que agem segundo suas expectativas ou repudiando desafetos”.

A descentralização da educação, que se configura com a reforma educacional dos anos de 1990, é apresentada nos discursos nacionais e internacionais como uma tendência moderna dos sistemas educativos mundiais. Descentralização esta que se verifica, dentre outras formas, mediante a transferência de responsabilidades entre as diferentes instâncias de governo, a exemplo da municipalização, como também através da descentralização outorgada à escola, por meio da autonomia financeira, administrativa e pedagógica.

Na citada escola, constatamos que a descentralização financeira se verifica através do repasse anual de recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola, para a compra de materiais permanentes e de manutenção - além da verba para a compra da merenda escolar que não é repassada diretamente à escola através da conta do conselho escolar - a mesma é administrada pela Secretaria de Educação do Município. Portanto, os gêneros alimentícios são comprados e distribuídos nas escolas pela Secretaria de Educação.

Pelo fato dessa escola não ter obtido um bom desempenho na Prova Brasil, ou seja, não obteve uma média satisfatória no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) esta deu início à elaboração do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola).

Essas avaliações nacionais aplicadas na escola, a exemplo da Prova e Provinha Brasil, se constituem, segundo Afonso (2003), em formas de avaliação privilegiadas pelo órgão de administração central do sistema educativo (MEC), as quais são estandardizadas e baseadas em dados quantitativos para facilitar a medição, comparação e o controle dos resultados, características da lógica de mercado na educação.

Pudemos observar que mesmo a escola recebendo as referidas verbas, estas não são suficientes para a manutenção da escola, segundo depoimento do próprio gestor, que precisa buscar ajuda junto à Secretaria de Educação do município.

Como mecanismos de democratização da gestão escolar foram instituídos no país os colegiados e a eleição para diretor de escolas, traduzindo uma demanda da Constituição Federal de 1988 incorporada pela LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 9.394/96. Os conselhos escolares são compostos por uma representação de diferentes segmentos da escola como técnicos, funcionários, professores, alunos, pais e membros da comunidade. No entanto, nem sempre há uma atuação efetiva de tais colegiados, ou seja, a existência dos mesmos não assegura a ampliação de maior participação. Na escola na qual desenvolvemos o nosso estágio, pudemos observar que existe um conselho escolar que não exerce sua função, os membros desse conselho não fazem valer o poder que lhes é conferido, ficando assim as

decisões a serem tomadas centralizadas nas mãos do diretor, que não abre espaço para maior participação de seus respectivos membros.

Durante o estágio foi possível assistirmos a uma reunião que tinha como propósito a atualização desse conselho mediante nova eleição. Na ocasião, notamos uma visível resistência por parte dos professores que se negavam a participar dessa instância colegiada, confirmando o que Castro (2007), argumenta acerca da ausência da cultura de participação entre os professores.

No decorrer da discussão para a composição do conselho, os professores questionavam sobre a falta de sentido quanto à constituição do conselho, considerando o fato de que o mesmo não iria funcionar, face à realidade anterior, no que se refere à prática de gestão da escola. Era flagrante a ausência do conselho escolar nas decisões relativas à gestão do trabalho da escola, este era solicitado apenas para assegurar o recebimento de verbas, porém não existindo uma prestação de contas à comunidade quanto aos recursos recebidos, nem tampouco quanto à aplicação dos mesmos. O que contradiz a razão de ser deste colegiado, afinal, o conselho é a instância máxima de decisões no interior da escola. Sobre o conselho escolar Veiga (1998, p.115) enfatiza que “o Conselho Escolar é concebido como local de debate, de tomada de decisões. Como espaço de debates e discussões, permite que professores, funcionários, pais e alunos explicitem seus interesses, suas reivindicações.”

A descentralização para a escola acontece também no aspecto pedagógico através da elaboração do projeto político-pedagógico (PPP), tendo em vista que é através dessa proposta, que a escola define, junto com a comunidade escolar, a sua identidade. Além de viabilizar uma forma de responsabilização da escola por seu próprio destino, o que representa, em contrapartida, uma redução do papel do Estado. Mesmo com a prescrição da LDB de que os estabelecimentos de ensino devem elaborar e executar sua proposta pedagógica, a escola em foco, apesar de ser a maior escola municipal, ainda não construiu seu projeto político-pedagógico. O gestor da escola revelou interesse de incentivar a escola para a construção dessa proposta.

Dentre os problemas enfrentados pelo gestor da escola, situa-se a ausência de compromisso de alguns professores, a violência entre os alunos e a infra-estrutura da escola que se encontra em péssimas condições. Essa falta de compromisso materializa-se no elevado número de aulas vagas que a instituição experimenta, principalmente no ensino fundamental II, gerando as maiores reclamações por parte dos pais dos alunos. Situação essa que nos leva a compartilhar a compreensão de que a avaliação (...) “deve levar em conta todo o processo escolar e incluir como avaliadores permanentes aqueles que se beneficiam de seus serviços, o

que abrange, além dos alunos e alunas, também seus pais e responsáveis” (Paro, *apud* AFONSO, 2003.p.52).

Foi verificado que, em seu dia-a-dia, o diretor da escola tentava estabelecer uma rotina, mas, na maioria das vezes, os imprevistos sempre interrompiam o que era programado. Os motivos dessas interrupções eram bastante diversos, envolvendo desde questões mais simples, até as mais complexas. Segundo Oliveira (2002), alguns diretores, na sua grande maioria, não demonstra ter controle sobre seu tempo, trabalhando sem planejamento, tentando responder ao imediatismo das demandas que lhes são apresentadas. Diante disso, o gestor não pode se prender apenas a atividades administrativas, mas deve ter cuidado com essas interrupções que produzem as discontinuidades, devendo manter um equilíbrio, incluindo, sobretudo, as atividades pedagógicas.

Quanto ao modelo de gestão observado nessa escola, nos deparamos com características dos três tipos mencionados por Castro (2007): o modelo burocrático, o gerencial e o democrático, ou seja, existe um hibridismo.

O modelo burocrático está presente na instituição face à hierarquia existente - atributo marcante nesta escola – com suas funções bastante delimitadas, com a centralização na figura do diretor (para a comunidade escolar o diretor é a autoridade máxima). As características do modelo gerencial presentes nessa escola são os indicativos de autonomia administrativa, financeira e pedagógica; além de alguns procedimentos democráticos de gestão, envolvendo a participação da comunidade escolar, a exemplo do conselho escolar, apesar de não funcionar como deveria. Outro aspecto que identifica o modelo gerencial nesta escola é a busca pelos resultados como uma estratégia fundamental para garantir o sucesso escolar. A escola tem seus resultados avaliados a partir de indicadores de desempenho como o IDEB. Outra característica presente na escola são as políticas de financiamento via PDDE e PDE, numa perspectiva que enfatiza ganhos, mas, contraditoriamente reduz custos para o Estado, face à insuficiência dos recursos que são transferidos para a escola. Trata-se, desse modo, de um mecanismo de racionalização financeira como parte de um processo de desconcentração de responsabilidades, ao invés de uma real descentralização.

5 – O ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

O Estágio Supervisionado II possibilitou nossa inserção na realidade da escola, tendo em vista o fato de que não foi a mesma instituição na qual vivenciamos o Estágio Supervisionado I. Nesse sentido, buscamos, através da pesquisa, conhecer as formas utilizadas

pela escola quanto ao planejamento e organização da prática, focalizando na análise do processo de elaboração do PPP, bem como do PDE.

A instituição que serviu de campo para esse segundo estágio foi também uma escola municipal, localizada em um bairro da cidade de Juazeirinho – PB. A área em que está localizada a referida escola é uma zona fronteira entre o final da área urbana e o início da zona rural do município.

A instituição tem como modalidade de ensino, da educação infantil ao quinto ano do ensino fundamental, funcionando nos turnos manhã e tarde, atendendo no ano de 2009 a um total de 78 alunos, sendo estes oriundos da própria comunidade, assim como dos bairros vizinhos e da zona rural do município.

Foi observado que, em algumas atividades e, principalmente no horário do recreio, a estrutura física interfere no funcionamento da escola. “Além do espaço insuficiente” a escola enfrenta outros problemas, como a falta de recursos técnicos e a pouca disponibilidade de materiais pedagógicos.

A gestora em exercício foi professora da instituição durante dois anos, trabalha na área da educação há aproximadamente vinte e cinco anos, é graduada em Pedagogia e está concluindo sua especialização em Psicopedagogia.

O acesso da referida gestora à direção da escola se deu no início do ano de 2009, tendo como processo de provimento desse cargo a indicação política, que exclui a manifestação da vontade dos segmentos da comunidade escolar. Prática essa muito freqüente no Brasil, herança do patrimonialismo que ainda prevalece na administração pública, oferecendo resistências aos processos de gestão democrática. A esse respeito Mendonça (2001, p.96), esclarece que o Estado brasileiro constituiu-se “a partir de um modelo doméstico de relações sociais, onde predominam as vontades particulares mais que as ordenações impessoais que caracterizam o Estado burocrático.”

No que diz respeito ao conselho escolar, a referida escola tem sua realidade semelhante a da escola que foi campo do Estágio Supervisionado I, em que os membros desse colegiado só se reúnem com a chegada das verbas, não tendo esta nenhuma outra participação na gestão escolar.

A escola também enfrenta dificuldades em consequência da autonomia financeira, ou melhor, a verba do PDDE não é suficiente para suprir as necessidades da escola na compra de materiais para todo o ano letivo. Sobre essa questão, Fonseca (2003, p. 312) lembra que: “não é objetivo desses programas transferir dinheiro suficiente para que as escolas se mantenham totalmente, mas para suprir suas necessidades urgentes”. Essa é a ênfase no gerenciamento

racional. “Cabe, porém, ao “diretor/líder/gerente”, adquirir competência para buscar outras fontes de recursos para a escola, mediante convênios, acordos e contratos com entidades públicas e privadas, nacionais ou internacionais” (*id.ibid.*).

Um dos objetivos do Estágio Supervisionado II em Gestão Educacional consiste em oportunizar o conhecimento e análise das condições de construção do projeto político-pedagógico (PPP) da escola. Através de conversas com funcionários da escola estes declararam que o PPP foi elaborado de forma participativa, contando com todos os membros da comunidade escolar, a partir do estímulo da supervisora, não sendo resultado, portanto, de uma imposição. Antes da elaboração, a citada funcionária promoveu estudos, discussões com a comunidade escolar para que todos conhecessem teoricamente a proposta. Essa escola foi a primeira do município a construir o seu PPP, na perspectiva de que não se constituiria em um produto pronto, acabado, pois seria sempre reavaliado e reorientado no processo.

As funcionárias entrevistadas asseguraram que, a partir da elaboração da proposta, houve resultados significativos no trabalho escolar em vários aspectos. Segundo depoimentos, o projeto era revisado com frequência durante os encontros para planejamento, ocasiões em que os professores analisavam com liberdade o que estava sendo adequado ou não às suas práticas. Razão pela qual Veiga (1998, p.27) enfatiza o papel fundamental da avaliação como “parte integrante do processo de construção do projeto e compreendida como responsabilidade coletiva. A avaliação interna e sistemática é essencial para definição, correção e aprimoramento dos rumos”.

Pode-se dizer que o processo de construção do PPP mudou positivamente a realidade da escola em foco no período de 2006 a 2008, mas, também, foi relatado que a interferência das lideranças político-partidárias locais na indicação de uma nova gestora, bem como de outros profissionais da escola, mediante os chamados “contratos de emergência,” provocando a descontinuidade das ações, prejudicou pedagogicamente a citada escola. Pois, a mudança da gestão municipal no início de 2009 teve como conseqüência a substituição de praticamente toda a equipe da escola que vinha seguindo a orientação do PPP. Atualmente, a proposta construída pela equipe anterior vem sendo mantida em um armário da escola, na condição de um mero documento. A equipe em exercício não revela conhecer em que consiste um projeto político-pedagógico e seus desdobramentos na vida da escola.

Além disso, sem o PPP como instrumento norteador de suas ações, os professores, que hoje trabalham nessa escola, planejam as suas atividades isoladamente, visto que, na maioria das vezes, a nova supervisora não participa dos momentos destinados ao planejamento,

apenas confere se os planos de trabalho foram de fato elaborados, colocando a sua assinatura como confirmação.

Foi percebido que a comunidade escolar e, sobretudo a supervisora da referida escola, não tem a fundamentação teórica necessária acerca do PPP, nem clareza sobre a importância dessa construção. A atual diretora mostrou interesse em “reativar” a proposta juntamente com a comunidade escolar para que a escola volte a ter sua organização, mas não sabe como fazê-lo, pois não tem conhecimento teórico-metodológico a respeito.

Além do PPP, outro plano que analisamos na escola durante o Estágio Supervisionado II foi o PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola), que é pautado no planejamento estratégico, diferente do PPP que tem como princípio a liberdade e a efetiva participação de todos os segmentos da escola, tanto na sua concepção quanto na execução. O desdobramento quanto à elaboração do PDE consiste na possibilidade de a escola vir a ser contemplada com recursos extras para aplicá-los de acordo com as necessidades que esta conseguir comprovar, conforme as demarcações previamente estabelecidas no manual de orientação para a elaboração do PDE. A instituição supracitada elaborou seu PDE no ano de 2009, pelo fato de ter obtido uma baixa média no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) que foi de 2,9, em 2007. Segundo Fonseca (2003, p. 307), o PDE visa:

à modernização da gestão e ao fortalecimento da autonomia da escola, mediante a adoção do modelo de planejamento estratégico que se apóia na racionalização e na eficiência administrativa. A eficiência é garantida pela redução do gasto educacional, permitindo que os recursos sejam destinados às instituições mais eficientes, capazes de utilizá-los com maior vantagem.

O estágio nos permitiu conhecer como o PDE chega às escolas, quem participa de sua elaboração que, diferentemente do PPP, não envolve todos os integrantes da comunidade escolar. Os recursos do PDE são oriundos do MEC (com empréstimos do Banco Mundial), ou seja, trata-se de um co-financiamento internacional, razão pela qual são utilizados instrumentos de controle, como manuais de orientação para acompanhamento e planejamento das ações, além de normas, no que tange à prestação de contas. A Secretaria de Educação do município instruiu a coordenadora municipal do PDE para se fazer presente à escola no sentido de prestar esclarecimentos acerca de como proceder em relação ao PDE. Em seguida, a gestora da escola foi convocada para uma capacitação em outro município, o que lhe proporcionou o acesso às informações necessárias para a elaboração do plano. Após essa capacitação oferecida à diretora da escola, foi composta uma equipe para que ocorresse a elaboração do PDE. Essa equipe tinha como membros a diretora, a diretora adjunta,

professores (apenas alguns) e, em caso de dúvida, era convocada a coordenadora municipal do PDE.

Segundo Fonseca (2003), é no momento de elaboração do plano (PDE) que a escola faz um diagnóstico de sua situação, define seus valores e sua missão, elabora objetivos, estratégias, metas, e planos de ação.

Após concluir o processo de elaboração, o plano foi levado para a Secretaria de Educação do município para que fosse enviado ao MEC (Ministério da Educação). Em seguida, foi confirmada a sua aprovação, tendo sido destinado à escola o valor de 20 mil reais.

A gestora da escola considerou a elaboração do PDE bastante complexa, embora os benefícios sejam apenas de ordem financeira para a instituição que, realmente, estava a necessitar desses recursos. A escola destinou o dinheiro do PDE para a compra de materiais pedagógicos, pois os que são adquiridos com a verba do PDDE não são suficientes para o uso durante todo o ano, além de recursos técnicos, já que a escola não dispõe de nenhum, a verba também será investida em cursos de capacitação para os professores. Sobre o PDE, Fonseca (2003.p.311), afirma que “[...] dirigentes consideram o PDE um instrumento primordial para facilitar a administração física da escola, uma vez que permite concretizar soluções imediatas, como reformas, compras de equipamentos e materiais.”

Foi percebido que, de forma geral, as professoras e supervisora – até mesmo as que participaram da elaboração do plano - não detém nenhum conhecimento sobre o PDE. Estas o concebem apenas como um plano que, ao ser aprovado, garante uma verba para a escola empregar naquilo que é considerado como prioridade. Notou-se também certa confusão por parte das funcionárias no que se refere à diferença entre PDE e PDDE. Essa falta de informação sobre PDE se dá pelo fato deste ter chegado à escola e a seus funcionários apenas como uma exigência técnico-burocrática, competindo à escola tão somente elaborá-lo, sem questioná-lo.

Através do estágio ficou nítida a diferença entre PPP e PDE. O primeiro se trata de um processo participativo, envolvendo gestor(a), equipe técnica, professores, funcionários, pais e alunos, cujo ponto de partida é uma ampla reflexão acerca do trabalho da escola na sua totalidade (o real), com o objetivo de redirecionar a prática para que esta venha a ser coletivamente transformada (o ideal). Enquanto o PDE é uma proposta burocrática, que se configura como um planejamento estratégico do qual participa apenas uma equipe, com o objetivo de traçar metas, desenvolver ações, assumindo uma missão sob o argumento de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino através dos recursos financeiros que são transferidos para a escola, mas sem provocar uma reflexão da prática. Dessa forma, Fonseca

(2003. p.313), alerta que “é a proposta burocrática que vem se fortalecendo nas escolas, visto que o Plano de Desenvolvimento da Escola se sobrepõe ao Projeto Político-Pedagógico, instituindo uma forma de gestão que descarta a base política inerente ao PPP e fortalece o viés tecnicista do PDE.”

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio supervisionado pode ser considerado um momento privilegiado de aprendizagem do aluno, pois, além de proporcionar uma visão da realidade das escolas públicas, também possibilita ao aluno o exercício da pesquisa. O Estágio Supervisionado aqui referido foi articulado com a disciplina Política e Gestão Educacional, que ofereceu subsídios necessários para orientar a reflexão crítica acerca da gestão escolar.

O Estágio Supervisionado I permitiu nossa inserção na escola tornando possível conhecer a gestão do trabalho que nela se realiza, políticas implementadas, instâncias colegiadas, entre outros aspectos. Desse modo, a partir dos autores estudados, investigamos e analisamos a realidade da aludida escola, na qual constatamos uma aproximação de teorias de autores estudados e a realidade educacional, como também o distanciamento de outras.

As aprendizagens foram bastante significativas, principalmente no que diz respeito ao conselho escolar, quando foi constatado que, apesar de a escola contar em seu funcionamento com essa instância, a mesma não funciona conforme os fins para os quais foi criada, ou seja, para democratizar a gestão escolar. Ao analisarmos a descentralização no contexto da escola, verificamos que essa política não tem promovido a autonomia desejada, face à insuficiência dos recursos transferidos para a escola e aos mecanismos de racionalização e controle viabilizados pelo PDDE, assim como pelo PDE. Mesmo sendo a gestão democrática um princípio constitucional que orienta a LDB, lei 9.394/96, em nenhuma das escolas nas quais realizamos os estágios, encontramos o(a) gestor(a) eleitos pela comunidade. Quanto aos modelos de gestão observados na escola, diagnosticamos uma espécie de hibridismo - ora nos deparamos com formas de condução da gestão identificadas com o modelo burocrático - em outros momentos verificamos fortes indícios do modelo gerencial.

Outra constatação que contradiz a descentralização é o excessivo número de atividades a que o(a) gestor(a) é submetido(a) em seu dia-a-dia, confirmando o que Oliveira (2002) chama a nossa atenção, ou seja, para a sobrecarga de trabalho desse profissional, o que resulta na conseqüente centralização na figura do gestor(a).

Em relação ao Estágio Supervisionado II foi possível constatar a diferença entre o PPP (um planejamento participativo) e o PDE (Planejamento estratégico), um planejamento em

que não é toda a comunidade escolar que participa, tanto na sua concepção, quanto na elaboração, considerando o fato de que as definições que delimitam a sua elaboração estão previamente estabelecidas no manual do PDE. Confirmamos *in loco* que as condições de elaboração de um plano, quando marcadas pela ausência de participação da comunidade, concretiza a dicotomia entre teoria x prática, planejamento x execução, levando ao descompromisso por parte dos sujeitos alijados do processo.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica. *In*: ESTEBAN, M. T. (Org.). **Escola, currículo e avaliação**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 47-52.

CASTRO, A. M. D. A.; Gerencialismo e educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. *In*: CABRAL NETO, A. *et. al.* (Orgs.). **Pontos e contrapontos da política educacional**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007. p. 115-141.

FONSECA, M. O. **Projeto político-pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola**: duas concepções antagônicas de gestão escolar. Caderno Cedes, v. 23, n. 61, Campinas, SP: 2003.

GANDINI, R. P. C.; RISCAL, S. A. A.; A gestão da educação como setor público não-estatal e a transição para o Estado fiscal no Brasil. *In*: OLIVEIRA, D. A. e ROSAR, M. de F. F. (Org.). **Política e gestão da educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

KRAWCZYK, N. R. Em busca de uma nova governabilidade na educação. *In*: Oliveira, D. A. e ROSAR, M. de F. F. **Política e gestão da educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. *Educação & Sociedade*, ano XXII, n.75, Campinas: 2001.

MOREIRA, H. e CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. *In*: _____. e ROSAR, M. F. F. (Org.). **Política e gestão da educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. p. 127-141.

VEIGA, Z. P. A. As instâncias colegiadas da escola. *In*: _____. e RESENDE, L. M. G. (Org.). **Escola: espaço do projeto-político- pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 1998.