

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

FLÁVIO DA SILVA

**Administração, burocracia e racionalidade tecnológica na escola
pública paulista**

Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade

**São Paulo
2020**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

FLÁVIO DA SILVA

**Administração, burocracia e racionalidade tecnológica na escola
pública paulista**

Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade
Versão corrigida

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de DOUTOR em Educação: História, Política, Sociedade, sob a orientação do Professor Doutor Carlos Antônio Giovinazzo Jr.

**São Paulo
2020**

Silva, Flavio da
Administração, burocracia e racionalidade
tecnológica na escola pública paulista / Flavio da
Silva. -- São Paulo: [s.n.], 2020.
95p ; cm.

Orientador: Carlos Antônio Giovinazzo Jr.
Tese (Doutorado em Educação:Hist. Pol. Sociedade)--
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,
Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação:Hist.
Pol. Sociedade, 2020.

1. Plano de gestão, organização escolar. 2.
Administração. 3. Burocracia. 4. Racionalidade
tecnológica . I. Giovinazzo Jr, Carlos Antônio .
II. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,
Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação:Hist.
Pol. Sociedade. III. Título.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Carlos Antônio Giovinazzo Jr.

Prof. Dr. Juarez Bernardino de Oliveira

Profa. Dra. Marieta Gouvêa de Oliveira Penna

Profa. Dra. Ana Paula Ferreira da Silva

Profa. Dra. Leda Maria de Oliveira Rodrigues

Agradecimento à Agência de Fomento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 88887.150116/2017-00.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 88887.150116/2017-00.

Agradecimentos

Agradeço à minha mãe Regina, por todo apoio nesta caminhada.

Ao professor Doutor Carlos Antonio Giovinazzo Junior, meu orientador pela convivência essencialmente educativa, como conduziu, sugerindo leituras apropriadas, as observações para o uso de determinadas técnicas de trabalho e pela confiança.

A todos os professores do Programa de Educação, História, Política, Sociedade da PUC-SP.

Aos colegas de doutorado.

À Betinha, por todo apoio e atenção.

Ao meu sobrinho Vitor Silva de Jesus pela revisão das planilhas.

À banca de qualificação pelas preciosas contribuições: Professora Doutora Alda Junqueira Marin e o Professor Doutor Juarez Bernardino de Oliveira.

Ao professor Doutor Paulo Germano, pela leitura do relatório e meu amigo nos cursos superiores.

À Banca de Defesa.

SILVA, Flávio Da. *Administração, burocracia e racionalidade tecnológica na escola pública paulista.*

Resumo

A presente tese tem por tema a administração escolar e realiza estudo de um conjunto de sínteses dos planos de gestão de escolas da rede estadual paulista. O objetivo principal é identificar no corpus documental selecionado a quantidade de 70 unidades escolares itens que contemplam a análise da organização escolar. O viés teórico da tese é a teoria crítica da sociedade, especialmente no que se refere à formação do indivíduo e à racionalidade tecnológica. A escolha deste material se deve ao fato de os planos de gestão escolar estarem disponibilizados no site de uma das 91 diretorias de ensino da rede estadual paulista. Além disso, traz luz para um tema instigante, uma vez que, constitui-se em registros escolares que dizem muito sobre a organização da escola, o que permite análise com qualidade e clareza. A investigação evidenciou de forma objetiva a presença de modelos de administração, burocracia e a racionalidade tecnológica nos espaços escolares. Mediante uma abordagem metodológica de *análise de conteúdo*. A partir dos procedimentos adotados foi possível perceber que adaptação, regressão e progresso são elementos que definem a política da educação em meio a administração e os entraves para a formação do indivíduo.

Palavras-chave: 1. Administração escolar; 2. Racionalidade Tecnológica; 3. Burocracia; 4. Plano de gestão; 5. Organização escolar.

SILVA, Flávio Da. Administration, bureaucracy and technological rationality in the public school in São Paulo.

Abstract

This thesis focuses on school administration and studies a set of summaries of school management plans in the state of São Paulo. The main objective is to identify in the selected documentary corpus the amount of 70 school units items that contemplate the analysis of the school organization. The theoretical bias of the thesis is the critical theory of society, especially with regard to the formation of the individual and technological rationality. The choice of this material is due to the fact that the school management plans are available on the website of one of the 91 teaching directorates of the São Paulo state network. In addition, it brings light to an exciting topic, since it consists of school records that say a lot about the organization of the school, which allows analysis with quality and clarity. The investigation showed objectively the presence of models of administration, bureaucracy and technological rationality in school spaces. Through a methodological approach to content analysis. From the adopted procedures it was possible to realize that adaptation, regression and progress are elements that define the education policy in the midst of administration and the obstacles to the formation of the individual.

Keywords: 1. School administration; 2. Technological Rationality; 3. Bureaucracy; 4. Management plan; 5. School organization.

SILVA, Flávio Da. Administración, burocracia y racionalidad tecnológica en la escuela pública de São Paulo.

Resumen

Esta tesis se centra en la administración escolar y estudia un conjunto de resúmenes de planes de gestión escolar en el estado de São Paulo. El objetivo principal es identificar en el corpus documental seleccionado la cantidad de 70 unidades escolares que contemplan el análisis de la organización escolar. El sesgo teórico de la tesis es la teoría crítica de la sociedad, especialmente con respecto a la formación de la racionalidad individual y tecnológica. La elección de este material se debe al hecho de que los planes de gestión escolar están disponibles en el sitio web de una de las 91 direcciones docentes de la red estatal de São Paulo. Además, trae luz a un tema emocionante, ya que consiste en registros escolares que dicen mucho sobre la organización de la escuela, lo que permite un análisis con calidad y claridad. La investigación mostró objetivamente la presencia de modelos de administración, burocracia y racionalidad tecnológica en los espacios escolares. A través de un enfoque metodológico para el análisis de contenido. De los procedimientos adoptados fue posible darse cuenta de que la adaptación, la regresión y el progreso son elementos que definen la política educativa en medio de la administración y los obstáculos para la formación del individuo.

Palabras clave: 1. Administración escolar; 2. Racionalidad tecnológica; 3. Burocracia; 4. Plan de manejo; 5. Organización escolar.

SUMÁRIO

Introdução.....	16
CAPÍTULO I- Organização da Administração Escolar e o Funcionamento da escola: A Rede Estadual Paulista.....	21
1.1 – Plano de gestão como peça da administração da rede estadual paulista.....	21
1.2 – Formação e racionalidade tecnológica: o uso destes conceitos na investigação da organização escolar.....	30
1.3 – Objetivos.....	34
1.4 – Hipóteses.....	34
1.5 – Método: procedimento de coleta e de análise de dados.....	35
1.6 -A racionalidade tecnológica presente nos autores.....	36
1.7- Plano, planejamento e administração escolar: o planejar, o pensar, o decidir.....	38
1.8- O plano de gestão e a análise dos fenômenos sociais.....	39
1.9- A análise dos planos de gestão.....	39
1.10-Organização, administração e funcionamento escolar: a paralisia da crítica.....	40
1.11- Progresso e regresso.....	41
1.12- Cultura e administração.....	42
1.13- Educação e emancipação.....	42
1.14- Qualidade de Ensino.....	44
CAPÍTULO II- A organização Escolar e a condição política da educação.....	45
2.1- A organização da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo.....	46
2.2- Administração, burocracia e racionalidade tecnológica.....	47
2.3- Crítica à organização escolar por meio de seus planos de gestão.....	52
2.4- Função Social da escola, administração e razão instrumental.....	52
2.5- Apresentação e análise dos dados e resultados.....	55
2.6- Caracterização dos planos.....	66
2.6.1- As escolas reproduzem a legislação educacional.....	66
2.6.2- Planos de gestão respondem a modismos educacionais.....	74
2.6.3- Os planos e como eles expressão a adesão a racionalidade tecnológica.....	76
Considerações finais.....	82
Referência bibliográfica.....	85
Anexos.....	93

Lista de Tabelas

Tabela 1- Assuntos tratados nos planos de gestão investigados.....	55
Tabela 2- Número de Vice- Diretores nas escolas que tiveram seus planos de gestão divulgados em 2014.....	58
Tabela 3- Número de professores- Coordenadores nas escolas que tiveram seus planos de gestão divulgados em 2014.....	59
Tabela 4- Cursos e segmentos mantidos pelas 70 escolas que tiveram seus planos de gestão divulgados em 2014.....	59
Tabela 5- Quantidade de alunos por período.....	60
Tabela 6- Quantidade de alunos por curso e segmento.....	60
Tabela 7- Quantidade de Funcionários.....	61
Tabela 8- Quantidade de professores.....	61
Tabela 9- Quantidade de alunos.....	62
Tabela 10- Horário de funcionamento	62
Tabela 11- Estratégia para realizar os planos de gestão.....	63
Tabela 12- Problemas identificados e a serem enfrentados.....	64

Lista de Quadros

Quadro 1- Comparativo entre plano de gestão da escola e a proposta pedagógica para o Conselho estadual de educação de São Paulo.....	28
Quadro 2- Indicadores- gestão, organização do trabalho, currículo e formação continuada.....	76
Quadro 3- Indicadores- Cidadania, qualidade de ensino e participação na escola.....	78
Quadro 4- Indicadores- Avanços tecnológicos, aspectos econômicos e da produção material, progresso social e trabalho.....	80

Lista de Figuras

- Figura 1-** Organograma da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo.....46
- Figura 2-** Organograma de uma Estrutura da Diretoria de Ensino.....47

Lista de siglas e abreviaturas

APM- Associação de Pais e Mestre.

ATPC- Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo.

CAPES- Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

CEESP- Conselho Estadual de Educação de São Paulo.

EJA- Educação de Jovens e Adultos.

IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

IDESP- Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo.

LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

PISA- *Programme for International Student Assessment* (Programa Internacional de Avaliação de Alunos).

PNE- Plano Nacional de Educação.

SARESP- Sistema de Avaliação e Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.

SAEB- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica.

SEE-SP- Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

UNESCO- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

*Dedico este trabalho aos alunos dos cursos de Pedagogia, Administração e Direito das
faculdades que leciono.*

INTRODUÇÃO

Todo el mundo sabe que las fronteras se corren: desde siempre se há venido discutiendo si, por ejemplo, la esfera del derecho y la de la política han de contarse incluidas en la cultura; de todos modos, no aparecen en los Departamentos de Cultura de las administraciones públicas (THEODOR W. ADORNO, 1971, p. 54).

Após algumas décadas, as ideias acerca da relação entre cultura e administração, expostas na epígrafe acima, ainda são discutidas por diretores de escola. Atualmente, a esfera do direito, da política e da economia devem ser consideradas na cultura organizacional das escolas, uma vez que são consideradas na prática de todos os ramos da administrativa pública. Como professor há vinte dois anos, passando pela coordenação pedagógica, vice-direção de escola, direção de escola de educação básica por seis anos e, atualmente, supervisor de ensino na rede estadual paulista e professor do ensino superior em duas instituições privadas, ministrando aulas nos cursos de Pedagogia, Administração e Direito, deparei-me com algumas situações na administração escolar que parece se reproduzir há décadas: forte presença da burocracia e pressão excessiva feita sobre o diretor de escola na prestação de contas das atividades desenvolvidas na gestão e na educação dos alunos.

A pesquisa desenvolvida teve como o foco o estudo das sínteses dos planos de gestão de 70 escolas da rede estadual de São Paulo, tomados por base para análise dos aspectos administrativos, burocráticos, culturais e políticos presentes na administração escolar em sua articulação com a racionalidade capitalista e empresarial que parece governar todas as dimensões da vida social. Para colocar em prática esta operação foi definido como corpus documental a síntese dos planos de gestão 2014 das escolas alocadas na Diretoria de Ensino Leste 4, da capital paulista, da Secretaria Estadual de Educação, e que estão disponível no site do órgão.

Os objetivos da pesquisa foram identificar de que forma são concebidas a organização e a administração da escola nos planos de gestão dessas 70 escolas e, posteriormente, analisar a relação estabelecida, nesses planos, entre educação e a promoção da cidadania, a qualidade de ensino, a formação docente e a participação na escola e na sociedade.

A presente tese parte do pressuposto de que há concepção, nas sínteses dos planos de gestão analisados, de que a educação em geral e os estabelecimentos de ensino em

particular devem assumir as diretrizes impostas pela esfera econômica, e isso aparece de forma travestida de demandas sociais e da necessidade de incorporação dos avanços tecnológicos e de adaptação às mudanças no processo produtivo. Tudo isso a despeito da afirmação de que o fim é a democracia e a educação conforme os interesses dos alunos, que soa como falsificação e ocultação das reais finalidades da escola. Considera-se que esse é um indicador de que nos estabelecimentos de ensino nada é assumido para se fazer a democracia funcionar conforme seu conceito, tal como postula Adorno (1995). Também é pressuposto que a submissão da educação, da escola e dos educadores aos supostos avanços proporcionados pela “revolução tecnológica” têm influenciado na organização escolar e em sua cultura organizacional. Portanto, conjectura-se que o modo como é delineada a organização e a administração das escolas evidencia o predomínio da racionalidade tecnológica, o que, por sua vez, expressa que essa é a mesma tendência presente nas políticas educacionais formuladas no âmbito da rede estadual paulista de ensino.

A racionalidade tecnológica está diretamente relacionada às formulações de Herbert Marcuse (1999). Segundo este autor, tal fenômeno contribui para que se oculte que a razão técnica é também razão política e perpassa os modelos de gestão. Destaca ainda que a tecnologia é um processo social que produz padrões de comportamento dominantes e que sustentam o controle e a dominação, pois está associado à heteronomia. Assim, as atitudes que predispõem os homens a aceitar os ditames do aparato dificultam a verdadeira autonomia. Ao mesmo tempo, o autor afirma que racional é aquele que aceita e executa o que lhe é determinado por meio da administração do aparato. Nesse sentido, a tecnologia, por sua vez, conforme Marcuse (1999) é convertida em Razão, o que se expressa na burocracia inserida nesse processo, levando à submissão do indivíduo. Essa articulação entre tecnologia, razão e submissão é constatada nos argumentos presentes nos planos de gestão, especialmente quando são destacados os aspectos administrativos, burocráticos e tecnológicos.

A administração escolar que efetivamente contribua para a transformação social exige um conhecimento profundo da sociedade capitalista, da cultura e da educação, no entanto, o objeto da administração escolar é a sua própria organização. Assim, administração é a utilização racional dos recursos para realização de determinados fins (PARO, 2005). Essa racionalidade funcional, no sentido werberiano, se efetiva com o

fim, no caso, e a expansão do capital. Paul A. Baran e Paul M. Sweezy, em sua análise da sociedade capitalista moderna, afirmam que:

A empresa gigante retira da esfera do mercado grandes parcelas da atividade econômica, sujeitando-as à administração cientificamente planejada. Essa modificação representa um aumento contínuo na racionalidade das partes do sistema, mas não é acompanhada de qualquer racionalização do todo. Pelo contrário, tendo as mercadorias os seus preços fixados não segundo os custos de produção, mas de modo a proporcionar o máximo lucro possível, o princípio do *quid pro quo* se transforma no oposto de um elemento promotor da organização econômica racional, tornando-se, ao invés disso, uma fórmula para manter a escassez em meio da abundância potencial. Os recursos humanos materiais permanecem ociosos porque não há no mercado nenhum *quid* para ser trocado pelo *quo* da produção potencial. E isso ocorre mesmo que o custo real dessa produção seja zero. No mais adiantado país capitalista, uma grande parte da população vive em tremenda pobreza, enquanto nos países subdesenvolvidos centenas e milhões de pessoas sofrem de moléstias e fome porque não há mecanismos para realizar uma troca do que poderiam produzir pelo que necessitam tão desesperadamente. A insistência na inviolabilidade da troca equivalente quando o que deve ser trocado nada custa, a rigorosa “economização” dos recursos quando uma grande proporção deles é desperdiçada, constituem claramente, a negativa mesma da racionalidade que o conceito do valor e o princípio do *quid pro quo* expressavam originalmente (BARAN & SWEEZY, 1978, p. 334-35).

Essa compensação (*quid pro quo*) faz pensar que a racionalidade das ações humanas está na possibilidade de transcender o âmbito do que é funcional e de definir os objetivos a se alcançar em função de atender os interesses de toda sociedade e não de grupos privilegiados.

A administração nas empresas, tornada práxis burocratizadas, se caracteriza como o emprego da técnica e a repetição em larga escala. É isso que pode promover a eficiência e a produtividade, favorecendo a expansão do capital, via ampliação da mais-valia (PARO, 2005). Se essa lógica é simplesmente transferida para as escolas temos um grave

problema a enfrentar: reverter a tendência que reduz a gestão escolar ao modelo da administração da empresa capitalista. Esta é a perspectiva adotada na tese.

Depois de breves comentários sobre administração, burocracia e racionalidade tecnológica, algumas ponderações referentes à educação, cultura afirmativa e sociedade administrada são necessárias, o que é desenvolvido ao longo deste trabalho. Para tanto, serão focalizados os seguintes autores: Adorno (1995), Marcuse (1999), Horkheimer e Adorno (1973), pertencentes à primeira geração da escola de Frankfurt, além de Victor Paro (2016) e Oliveira (2015); todos estes autores tratam a educação desde uma perspectiva crítica. Também auxiliam na compreensão do objeto investigado os conceitos de progresso, liberdade, cultura, dominação e tecnologia, tal qual serão abordados por Adorno (1995), Marcuse (1998), Horkheimer (2015) e Campos (1978), que contribuem para a compreensão dos elementos que condicionam as políticas educacionais.

Como foi dito no primeiro parágrafo da introdução, em minha experiência como diretor de escola, deparei-me com situações que envolvem o trato com a legislação e a experiência na organização escolar. Aliás, foi uma dessas situações que motivou a temática da tese. Foi pensando no trabalho administrativo, burocrático e tecnológico do cotidiano da escola que surgiu a ideia de tomar os planos de gestão como fonte e objeto de estudo. A pesquisa foi desenvolvida com a sistematização das informações extraídas desses planos no sentido de aferir o potencial de adesão às tendências de gestão autoritária. Nesse sentido, considera-se que os planos de gestão, em certa medida, modelam o pensamento dos educadores, ao ajustarem necessidades, vontades e desejos às exigências impostas a eles em termos de “vender” os serviços prestados por cada uma das 70 escolas. Reitera-se que seus planos de gestão estão disponíveis no site da diretoria de ensino a qualquer cidadão.

A base para a análise dos planos de gestão é o estudo sobre astrologia realizado por Theodor W. Adorno. Este autor efetivou análise de conteúdo do teor de um conjunto de recomendações e orientações astrológicas (na década de 1950) e alertou para o fato de que esses textos precisam ser ajustados à mentalidade de seus leitores ao mesmo tempo em que também modelam o pensamento destes, pois o que importa é não perder de vista a finalidade de “vender” (ADORNO, 2008, p. 39).

Para se dar conta dos objetivos estabelecidos para esta pesquisa, realizou a análise de conteúdo dos 70 planos de gestão para o quadriênio 2011-2014. Sua elaboração foi uma demanda da Diretoria de Ensino Leste 4, da capital paulista, conforme Deliberação

CEE 67/1998. A escolha se deve ao fato de que essa diretoria iniciou uma ação de levantamento dos resultados previstos nos planos e alcançados. Além disso, o exame destas fontes trouxe luz para um tema árido e complexo que é a organização da escola em meio a administração, burocracia e racionalidade tecnológica. Aqui cabe um esclarecimento: foram analisadas as sínteses dos setenta planos de gestão, pois é este o material disponível no site da diretoria de ensino/secretaria da educação. Não foi possível ter acesso à íntegra dos planos elaborados por cada uma das 70 escolas. No entanto, as sínteses dos planos são registros que dizem muito sobre a escola. Com isso, pôde-se elencar possíveis aspectos que determinam o vínculo da gestão escolar com as teorias da administração capitalista, a burocracia e a racionalidade tecnológica.

A proposta da tese foi refletir sobre a organização e planejamento escolares e os estímulos presentes nos documentos analisados (as sínteses dos planos de gestão 2011-2014). O texto está dividido em dois capítulos. O primeiro trata de delimitação do tema, com a discussão sobre os aspectos envolvidos na administração escolar e a apresentação dos elementos da teoria crítica da sociedade que serviram de base para a análise dos dados. No segundo capítulo são apresentados e analisados os dados coletados para esta investigação. Seguem a estes dois capítulos algumas considerações finais.

CAPÍTULO I

ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E O FUNCIONAMENTO DA ESCOLA: A REDE ESTADUAL PAULISTA

Inicia-se a tese com algumas definições e suas especificidades sobre: Plano, Gestão, Planejamento, Proposta Pedagógica, Projeto Político Pedagógico, Projeto Pedagógico, Regimento Escolar e Plano Escolar. Em seguida, trabalha-se os conceitos de formação e racionalidade tecnológica à luz da teoria crítica. Ainda, segue-se com o uso destes conceitos na investigação da organização escolar e sua administração. Nesse momento, alguns aspectos das sínteses¹ dos Planos de Gestão são analisados com base no eixo teórico da tese. Na sequência do capítulo teórico identifica-se mais especificamente o que se expressa nos Planos de Gestão e suas intenções. A ideia é, a partir de então, iniciar a análise de conteúdo.

No final do presente capítulo, chega-se aos aspectos da instituição escolar delineados por Paro (2005) e seu papel social, tendo igualmente como referência a racionalidade tecnológica de Marcuse (1999) e a formação do indivíduo em Adorno (2000). O foco é entender o processo e as possibilidades de autonomia nas escolas e seu potencial democrático em meio a administração, burocracia e a racionalidade tecnológica. Os Planos de Gestão, nesta tese, não são vistos apenas como um cumprimento dos preceitos legais, mas também como um documento que expressa concepções ocultas operacionalizadas por procedimentos previstos no Regimento Escolar.

1.1. Plano de gestão como peça da administração da rede estadual paulista

O termo plano é de origem latina e proveniente de *PLANUS*, “achatado, nivelado”, um adjetivo que resultou em nossa palavra plano, definido como um instrumento da realidade contendo “a definição do que se quer alcançar; a indicação da distância que se

¹ O termo síntese não é utilizado na divulgação dos planos na *website*, segundo dicionário Aulete é um vocábulo que vem do grego e significa “ação de pôr junto”. Nesse sentido, os planos de gestão publicados, envolveram tanto a leitura das ideias principais, quanto a escrita e a obtenção dos dados. Além disso, importante informar que as fontes, que foram utilizadas nesta tese, foram as sínteses dos planos de gestão 2014 e não são, portanto, a íntegra dos planos de gestão 2011-2014. Essas sínteses dos planos de gestão 2014 foram elaboradas pelas equipes gestoras das 70 unidades escolares e enviadas para a Diretoria de Ensino e publicadas no site em 2014.

está deste ideal e a proposta para diminuir tal distância” (CRUZ; GANDIN, 2010, p. 23). Segundo o Dicionário Aulete (2009), plano tem as seguintes acepções: raso, liso, que não tem desigualdades nem diferenças de nível (terreno **plano**). (...) Conjunto integrado de medidas projetadas para realizar alguma coisa ou alcançar um objetivo. Gestão, por sua vez, vem do latim *gestio*; nesse sentido, está vinculado ao que foi realizado e, com a raiz no verbo *gerere*, transmite a ideia de fazer ou empreender algo. Entende-se que o Plano de Gestão é um documento que projeta ações a serem empreendidas na organização escolar.

De acordo com a UDEMO², Plano de Gestão se define como um documento que traça o perfil da escola, norteia o gerenciamento das ações internamente ao estabelecimento e operacionaliza o Projeto Pedagógico. O Plano de Gestão quadrienal 2011-2014 envolve, portanto, todos os aspectos da escola, assim como as ações que realizará. Os itens que o compõem são: 1) institucionais – o nome da escola, a localização, atos legais, códigos da Unidade Escolar, circunscrição, níveis de ensino e horários de funcionamento; da equipe gestora – diretor, vice-diretor e professor coordenador; da escola e comunidade. 2) caracterização do público atendido, os recursos disponíveis na comunidade local, recursos físicos, técnico-pedagógicos e humanos. Além disso, temos: os objetivos, missão da escola e definição das metas a serem atingidas e das ações a serem desencadeadas; os planos de curso mantidos pela escola, os objetivos do ensino fundamental, do ensino médio, da EJA; 3) as propostas de integração e sequência dos componentes curriculares, os planos de ensino; a declaração do diretor; e a carga horária de todos os cursos oferecidos pela escola. Ainda, é possível encontrar: planos de trabalho dos diferentes núcleos que compõem a organização técnico-administrativa da escola (equipe gestora – diretor e vice-diretor de escola, professor coordenador pedagógico, gerente de organização escolar, agente de organização escolar, agente de serviços escolares, merenda e limpeza terceirizada).

Articulados aos Planos de Gestão temos os anexos atualizados anualmente: agrupamento de alunos e sua distribuição por turno, curso, série e turma; quadro curricular por curso e série; calendário escolar e demais eventos da escola; horário de trabalho e escala de férias do diretor e demais funcionários; módulo de funcionários da unidade escolar; corpo docente e informações gerais. Temos também nos anexos ao plano de

² Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo. Disponível em: http://www.udemo.org.br/RevistaPP_01_07PlanodeGestao.htm. Acesso em 20/12/2019.

gestão renovado anualmente: relação nominal dos professores e número de aulas de ATPC; horário das ATPCs e número de professores frequentes em cada horário; plano de aplicação dos recursos financeiros (recursos próprios e recebidos); constituição da APM e calendário de reuniões; constituição do Conselho de Escola e calendário de reuniões; constituição do grêmio estudantil, da zeladoria e da cantina escolar. Outros anexos são: análise do processo educacional (dados do SARESP e internos à escola); projetos e programas especiais (Escola da Família, Professor Mediador, Educação Especial, atividades curriculares desportivas e síntese dos projetos desenvolvidos pela unidade escolar). As páginas são numeradas e rubricadas e há o Termo de Encerramento do Diretor da Escola.

O Plano de Gestão é uma versão do Plano de Escola³, documento dinâmico que serve para o acompanhamento e controle de todos os fatos escolares ao longo de quatro anos. Foi estabelecido a partir do Comunicado SEE 22/03/1995⁴, que traçou como padrões de gestão da política institucional, tendo em vista a racionalização do fluxo escolar. Instituiu mecanismos de avaliação dos resultados e estabeleceu o aumento da autonomia administrativa, financeira e pedagógica das escolas na realização do projeto pedagógico e com um dos meios de racionalização organizacional e melhoria da qualidade. Isso implicou em um enxugamento da máquina pública, no processo de informatização na avaliação em larga escala do rendimento escolar.

Plano de Gestão é o documento que contém as decisões tomadas no planejamento escolar e operacionaliza procedimentos previstos no Regimento Escolar. Contém também outras informações importantes para a comunidade escolar. (...) O Plano de Gestão apresenta o processo ensino-aprendizagem de forma detalhado, elaborado a partir de um estudo da realidade, estabelece metas e apresenta os conteúdos de modo organizado com base em conceitos fundamentais que devem ser assimilados pelos educandos no transcorrer do ano letivo (MARTINS, 1999, p. 169).

Fica evidente, com base nas sínteses dos Planos de Gestão de 2014 analisados, a promoção de formas de operacionalização das práticas pedagógicas e administrativas que viabilizem um plano de metas articulados com o que os educandos devem assimilar e com aquilo que é estabelecido no âmbito das políticas educacionais. Isso atende à demanda

³ Em 1995, o Plano Escolar passa a ser intitulado nos documentos oficiais como Plano de Gestão.

⁴ Publicado em Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo, 23 mar. 1995. Seção 1, p. 8-10.

descrita no Plano Nacional de Educação (2014): “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”, como forma de combate às práticas clientelistas e pouco democráticas. Na LEI Nº 13.005 (BRASIL, 2014) que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) é possível ler:

Art. 1º É aprovado o Plano Nacional de Educação – PNE, com vigência por 10 (dez) anos, a contar da publicação desta Lei, na forma do Anexo, com vistas ao cumprimento do disposto no art. 214 da Constituição Federal. Art. 3º. As metas previstas no Anexo desta Lei serão cumpridas no prazo de vigência deste PNE, desde que não haja prazo inferior definido para metas e estratégias específicas.(...) Meta 7: fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o IDEB:

IDEB	2015	2017	2019	2021
Anos iniciais do ensino fundamental	5,2	5,5	5,7	6,0
Anos finais do ensino fundamental	4,7	5,0	5,2	5,5
Ensino médio	4,3	4,7	5,0	5,2

Fonte: Anexo da LEI Nº 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014.

Estratégias:

7.1) estabelecer e implantar, mediante pactuação interfederativa, diretrizes pedagógicas para a educação básica e a base nacional comum dos currículos, com direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento dos(as) alunos(as) para cada ano do ensino fundamental e médio, respeitada a diversidade regional, estadual e local;

7.4) induzir processo contínuo de autoavaliação das escolas de educação básica, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos(as) profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática;

7.11) melhorar o desempenho dos alunos da educação básica nas avaliações da aprendizagem no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes – PISA, tomado como instrumento externo de referência, internacionalmente reconhecido, de acordo com as seguintes projeções:

PISA	2015	2018	2021
Média dos resultados em matemática, leitura e ciências	438	455	473

Fonte: Anexo da LEI Nº 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014.

A extensa citação do PNE (2014) objetiva mostrar como a instituição escolar passa a ser obrigada a incluir nesses planos atividades como desenvolvimento de projetos escolares, a organização escolar, as definições sobre os planos de ação, tanto do ponto de vista pedagógico quanto administrativo. A relação das sínteses dos planos de gestão 2014 relaciona-se com o Plano Nacional e se expressa na tentativa de reduzi-lo ao plano de gestão.

Ainda sobre a legislação, agora em nível estadual, temos a seguinte definição:

O **Regimento Escolar**, por ser um documento com eficácia na regulação das relações de todos os envolvidos no processo educativo, deve ser redigido de maneira clara, destituído de particularidades que são apenas conjunturais. Por ser ato administrativo e normativo de uma unidade escolar deve expressar ou assentar-se sobre os propósitos, as diretrizes e princípios estabelecidos na proposta pedagógica. É documento redigido para perdurar, embora possa sofrer alterações e acréscimos. A Indicação CEE nº 09/97, no item 5, relaciona os tópicos, entre outros que o estabelecimento possa acrescentar, que devem constar do Regimento Escolar. Está sujeito à aprovação dos órgãos próprios do sistema (SÃO PAULO, INDICAÇÃO CEESP/13, 1997, p. 03, grifo nosso).

A elaboração do Regimento Escolar, sob a liderança do diretor, constitui-se como uma base legal da escola, pois ele sintetiza os procedimentos que organiza o seu funcionamento e regulam as relações institucionais nos aspectos administrativos e pedagógicos. Trata-se de peça que alguns da escola desconhecem.

Passemos a definição de planejamento e projeto pedagógico:

O **Planejamento**, como tarefa natural ao ser humano, é o processo de divisar o futuro e agir no presente para construí-lo. Assim, planejar é organizar um conjunto de ideias que representem esse futuro desejado e transformar a realidade para que esse conjunto nela se realize no todo ou em parte (GANDIN e GANDIN, 1999, p. 37, grifo nosso).

O planejamento é uma forma de organização da Escola que se efetiva no plano das ideias para contribuir com a efetivação da realidade escolar que se almeja. Assim, pensar no futuro e agir no presente da escola é uma forma de planejar. É uma forma de conferir racionalidade para a organização escolar. Nesse sentido, um planejamento pode ser administrativo ou pedagógico. É administrativo quando se pensa nas demandas de estrutura institucional da escola, planos, programas e projetos. É pedagógico quando divisa resultados educacionais e os meios de os alcançar. Sobre projeto pedagógico temos:

O **projeto pedagógico** é, portanto, o instrumento que explicita a intencionalidade da escola como instituição, indicando seu rumo e sua direção. Ao ser construído coletivamente, permite que os diversos atores expressem suas concepções (de sociedade, escola, relação ensino-aprendizagem, avaliação etc.) e seus pontos de vista sobre o cotidiano escolar, observando-se tanto o que a escola já é quanto o que ela poderá vir a ser, com base na definição de objetivos comuns das ações compartilhadas por seus atores (MARÇAL, 2001, p. 34, grifo nosso).

O projeto pedagógico é um instrumento da instituição escolar que indica sua direção e intenção, de modo a expressar sua concepção de sociedade, de escola, sua relação com o ensino e a aprendizagem e a avaliação. Por isso, projeto pedagógico é, também, político quando se assume o compromisso com a formação do cidadão em sociedade. Há similaridade com a noção de proposta pedagógica:

Uma **proposta pedagógica** é um caminho, não é um lugar. Uma proposta pedagógica é construída no caminho, no caminhar. Toda proposta pedagógica tem uma história que precisa ser contada. Toda proposta contém uma aposta. Nasce de uma realidade que pergunta e é também busca de uma resposta. Toda proposta é situada, traz consigo o lugar de onde fala e a gama de valores que a constitui; traz também as dificuldades que enfrenta, os problemas que precisam ser superados e a direção que a orienta. E essa sua fala é a fala de um desejo, de uma vontade eminentemente política no caso de um proposta educativa, e sempre humana, vontade que, por ser social e humana, nunca é uma fala acabada, não aponta “o” lugar, “a” resposta, pois se traz “a” resposta já

não é mais uma pergunta. Aponta, isto sim, um caminho também a construir (KRAMER, 1997, p.19, grifo nosso).

A proposta pedagógica é um documento com intenções, com perguntas e busca por respostas a ser construída de modo a garantir a participação de todos os segmentos da escola e com isso garantir uma gestão democrática, na qual todos possam ter direito, vez e voz. Essas reflexões e decisões traduzem os princípios e objetivos que serão consolidados no regimento escolar.

Ainda podemos recorrer a definição de projeto político pedagógico:

O **projeto político pedagógico** é um mecanismo eficiente que servirá de base para o planejamento escolar, além de reunir pessoas e recursos para a efetivação das metas e dos ideais da escola. Contudo, é preciso que a escola tenha plena consciência da sua identidade e que o PPP seja o resultado de uma construção coletiva envolvendo os vários agentes (educadores, equipe escolar e comunidade como um todo), os quais poderão pensar, planejar, executar e avaliar o seu próprio trabalho (BRASIL. CONSELHO NACIONAL DO MISTÉRIO PÚBLICO - GUIA PRÁTICO PARA EDUCADORES, 2014, p. 64, grifo nosso).

É um mecanismo que servirá de base para o planejamento escolar em que todos da comunidade escolar estarão envolvidos em propor, executar e avaliar os trabalhos realizados. O mesmo Conselho ainda acrescenta:

Projeto – a palavra projeto traz a ideia de futuro, ou seja, de plano, de intenções. Por isso, falaremos “projetar o futuro”. Portanto, é projeto, pois reúne planos e propostas de ações orientadas a serem executadas por um período de tempo, como um compromisso da escola.

Político – é político porque, como ressalta Gadotti (1998, p. 16): “não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola”.

Pedagógico – é pedagógico porque define a organização da escola para o que ela pretende ser e realizar, o que exige sistematização das atividades e projetos educacionais necessários ao processo de ensino e aprendizagem (BRASIL. CONSELHO NACIONAL DO MISTÉRIO PÚBLICO -GUIA PRÁTICO PARA EDUCADORES, 2014, p. 64, grifo nosso).

O Projeto Político Pedagógico projeta o futuro com base em um norte político articulado a sistematização das atividades e projetos para seu desenvolvimento.

Outra definição importante é referente à plano escolar:

O **Plano Escolar** é instrumento dinâmico que deve ser elaborado anualmente e remetido na época própria às Delegacias de Ensino. Dele devem constar a operacionalização daquelas medidas incluídas de forma genérica no regimento, e outras que resolvam os aspectos conjunturais da instituição. Assim, devem constar do Plano, mas não necessariamente do Regimento, entre outras consideradas necessárias, as seguintes decisões: datas de matrícula, período para recebimento de transferências, período e detalhes dos procedimentos de classificação e reclassificação dos alunos, calendário das aulas e dos demais dias de efetivo trabalho escolar, grades ou matrizes curriculares em uso, sistema de avaliação da aprendizagem, procedimentos de recuperação, forma ou formas de organização dos cursos que serão utilizados no período de atividades docentes diversas etc. Embora do Regimento possam ter constadas todas as formas de organização previstas no artigo 23 da Lei, nem sempre todas serão utilizadas (SÃO PAULO, INDICAÇÃO CEESP/13, 1997, p. 3, grifo nosso).

Apresenta-se, a seguir, quadro com o fito de cotejar plano de gestão e proposta pedagógica na perspectiva do Conselho Estadual de Educação (São Paulo).

Quadro 1 – Comparativo entre Plano de Gestão da escola e Proposta Pedagógica para o Conselho Estadual de Educação de São Paulo

Itens referentes a Plano de Gestão da escola no Parecer CEE 67/98	Itens referentes à Proposta Pedagógica na Deliberação CEE 138/2016
<p>Artigo 29. O plano de gestão é o documento que traça o perfil da escola, conferindo-lhe identidade própria, na medida em que contempla as intenções comuns de todos os envolvidos, norteia o gerenciamento das ações intra-escolares e operacionaliza a proposta pedagógica.</p> <p>§ 1º O plano de gestão terá duração quadrienal e contemplará, no mínimo:</p> <p>I. identificação e caracterização da unidade escolar, de sua clientela, de seus recursos físicos, materiais e humanos, bem como dos recursos disponíveis na comunidade local;</p> <p>II. objetivos da escola;</p> <p>III. definição das metas a serem atingidas e das ações a serem desencadeadas;</p> <p>IV. planos dos cursos mantidos pela escola;</p> <p>V- planos de trabalho dos diferentes núcleos que compõem a organização técnico-administrativa da escola;</p> <p>VI. critérios para acompanhamento, controle e avaliação da execução do trabalho realizado pelos diferentes atores do processo educacional.</p> <p>§ 2º Anualmente, serão incorporados ao plano de gestão anexos com:</p>	<p>Artigo 4º. A Proposta Pedagógica deverá conter, no mínimo:</p> <p>I. identificação da Instituição;</p> <p>II. contextualização e caracterização da escola;</p> <p>III. objetivos e metas da Instituição;</p> <p>IV. concepção de Educação e de Práticas Escolares;</p> <p>V. currículo;</p> <p>VI. proposta de formação continuada, atualização e aperfeiçoamento da equipe escolar;</p> <p>VII. propostas de trabalho com a comunidade escolar;</p> <p>VIII. formas de acompanhamento, avaliação e adequação da Proposta Pedagógica.</p>

<p>I. agrupamentos de alunos e sua distribuição por turno, curso, série e turma;</p> <p>II. quadro curricular por curso e série;</p> <p>III. organização das horas de trabalho pedagógico coletivo, explicitando o temário e o cronograma;</p> <p>IV. calendário escolar e demais eventos da escola;</p> <p>V. horário de trabalho e escala de férias dos funcionários;</p> <p>VI. plano de aplicação dos recursos financeiros;</p> <p>VII. projetos especiais.</p> <p>Artigo 30. O plano de cada curso tem por finalidade garantir a organicidade e continuidade do curso, e conterà:</p> <p>I. objetivos;</p> <p>II. integração e sequência dos componentes curriculares;</p> <p>III. síntese dos conteúdos programáticos, como subsídio à elaboração dos planos de ensino;</p> <p>IV. carga horária mínima do curso e dos componentes curriculares;</p> <p>V. plano de estágio profissional, quando for o caso.</p> <p>§1º Em se tratando de curso de educação profissional será explicitado o perfil do profissional que se pretende formar.</p> <p>§ 2º O plano de ensino, elaborado em consonância com o plano de curso, constitui documento da escola e do professor, devendo ser mantido à disposição da direção e supervisão de ensino.</p> <p>Artigo 31. O plano de gestão será aprovado pelo conselho de escola e homologado pelo órgão próprio de supervisão.</p>	
---	--

Percebe-se a distinção entre as expressões, pois o Conselho Estadual de Educação de São Paulo já emitiu pareceres utilizando nomenclaturas diferentes para documentos de conteúdo semelhante, conforme mostra o Quadro 1.

Podemos recorrer também ao modo como tais termos aparecem na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), lei 9.394/1996.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I. elaborar e executar sua **proposta pedagógica**;

(...)

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos

alunos, bem como sobre a execução da **proposta pedagógica da escola**;

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I. participar da elaboração da **proposta pedagógica** do estabelecimento de ensino;

II. elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a **proposta pedagógica** do estabelecimento de ensino;

(...)

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do **projeto pedagógico da escola**;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A importância da proposta pedagógica elaboradas pelas unidades de ensino a fim de subsidiar o trabalho pedagógico havia sido apontada na literatura educacional, principalmente a partir dos anos 1990. A intenção foi a de reivindicar maior autonomia da escola. Na literatura, os termos são utilizados, em regra, para descrever o projeto desenvolvido pela instituição de ensino. Seja como for, o Plano de Gestão da escola é um documento que incorpora de forma institucionalizada o projeto de formação da escola em meio a racionalidade tecnológica.

1.2 Formação e racionalidade tecnológica: o uso destes conceitos na investigação da organização escolar

O referencial teórico para esta pesquisa é constituído por autores que analisam e discutem questões sobre cultura afirmativa, racionalidade tecnológica e sociedade administrada. Afinal, ao focalizar a interface entre esses três termos tais questões se revelam como base para a abordagem da teoria crítica da sociedade a se realizar. Nessa perspectiva, a contribuição de Max Horkheimer e Theodor W. Adorno (1973), Marcuse (1997), Paro (2016) e Oliveira (2015) tornam-se fundamentais, pois lançam luz àquilo que constitui a sociedade administrada e às mudanças no comportamento e na subjetividade provocadas por seu desenvolvimento.

Adorno, uma das principais referências nos estudos sobre a personalidade autoritária, analisa os sujeitos preconceituosos e predispostos ao fascismo, o que permite entender a formação e a manipulação das massas. Ao enfatizar a personalidade, Adorno alerta para a importância do papel do líder e de sua projetividade em grupos visados como inimigos (ADORNO et al., 1965). Marcuse (1998), por sua vez, indica que, para garantir

a “nova sociedade tecnológica”, é preciso também uma nova definição para a cultura: liberdade de pensar, de investigar, de ensinar e aprender são situações definidas por métodos e conceitos pré-estabelecidos, portanto, sequer podem ser denominadas como efetiva liberdade.

Assumindo tais premissas, pretendeu-se verificar como ocorre a administração em meio a burocracia⁵ e a racionalidade tecnológica no âmbito institucional escolar, bem como seus reflexos na sociedade, nos processos educativos administrativos e pedagógicos nas unidades escolares e no Estado.

As relações entre os indivíduos são mediadas pela cultura afirmativa e pela racionalidade tecnológica, subordinando-os a um poder que se concretiza na administração burocrática do sistema, tanto na esfera pública como na privada. O curioso e dramático é que tal situação contém elementos que rompem com a burocracia da administração escolar em uma tentativa tecnologicamente racionalizada, pois estabelece os fins, mas deixa de padronizar procedimentos e é ela própria torna-se irracional (MARCUSE, 1998). Assim, também se utiliza desta referência para analisar como ocorre a subordinação dos meios aos fins no âmbito da administração escolar. Considera-se tal tendência irracional justamente porque a reflexão sobre a relação recíproca entre meios e fins é fundamental para avaliar em que medida meios irracionais levam a fins irracionais e vice-versa.

Horkheimer e Adorno (1985), de outra parte, destacam a relação entre racionalidade e irracionalidade, e problematizam a capacidade de o esclarecimento gerar benefícios à humanidade ante ao processo de barbárie instaurado em seu seio. Assim, vale a pena perguntar sobre como essa irracionalidade se apresenta no processo em curso de racionalização dos sistemas de ensino, em geral, e das escolas, em particular. Não resta dúvida de que a administração é um elemento fundamental. Afinal, segundo Karl Marx:

Todo trabalho imediatamente social ou coletivo em grande escala requer, em maior ou menor medida, uma direção que estabeleça a harmonia entre as atividades individuais e cumpra as funções gerais que resultam do movimento do corpo produtivo total em contraste com o movimento de seus órgãos autônomos. Um violinista isolado dirige a si mesmo, mas uma orquestra requer um regente. Essa função de direção, supervisão, mediação torna-se função do capital assim que o trabalho a

⁵ Burocracia aqui é entendido como a capacidade de “precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discrição, unidade, subordinação rigorosa” para administração pública e privada. (WEBER, 1982, p. 249).

ele submetido se torna cooperativo. Como função específica do capital, a direção assume características específicas (MARX, 2013, p. 406).

O trabalho de elaboração dos planos de gestão é social e, em grande medida, requer direção e equilíbrio entre trabalho individual e coletivo. Um diretor de escola isolado não dirige ninguém e uma escola depende da direção para funcionar bem. Portanto, a função de diretor escolar, guardadas suas especificidades, pode ser compreendido pela lógica que governa os tipos de trabalho submetidos aos interesses do capital. Nesse caso, pode-se associar tal situação ao descrito por Marcuse:

A dominação se transfigura em administração burocrática. Os padrões e proprietários capitalistas estão perdendo sua identidade como agentes responsáveis; estão assumindo a função de burocratas numa máquina corporativa. (...) a fonte tangível de exploração desaparece por trás da fachada da racionalidade objetiva. A decepção e o ódio são privados de seu alvo específico, e o véu tecnológico esconde a reprodução da desigualdade e da escravização (MARCUSE, 1967, p. 49).

O administrador escolar, um agente formador e gerenciador dos processos escolares, torna-se o responsável por definir os rumos que a instituição irá tomar, inclusive, mediando as relações que nem sempre são satisfatórias ao Estado e ao capital. Seja como for, a todo o momento tensões estão presentes no universo escolar. Trazer à luz essas tensões pode contribuir para rasgar o véu tecnológico e burocrático que tornam opacas as desigualdades e a exploração vividas na realidade social. Isso ocorre, por outro lado, quando

O diretor, por sua vez, funciona como mediador entre o poder burocrático da secretaria e a escola como conjunto; sofre pressão dos professores no sentido de alinhar-se com eles, dos alunos para satisfazer reclamos racionais ou não, dos pais para manter a Escola no nível desejável pela comunidade. Tem que possuir as qualidades de um político, ter algum senso administrativo, ser especialista em relações humanas e relatórios oficiais (TRAGTENBERG, 1982, p. 39).

Se o propósito da teoria crítica da sociedade é determinar a validade ou o alcance da razão, considerando sua constituição histórica, então, é essencial investigar como os sistemas de ensino e as escolas consubstanciam a razão; esta última permeada de elementos e tendências que podem levar à transformação social, mas que tem intensificado as disputas por posições de poder. Em outras palavras, trata-se de um movimento que se caracteriza simultaneamente pelo progresso e pela regressão. Uma das contribuições básicas de Horkheimer e Adorno (1985) para a compreensão do processo

histórico do esclarecimento foi chamar a atenção para a relação dialética entre estes dois termos, mostrando, assim, a necessidade de introduzir a consideração pela contradição presente no processo emancipador.

A administração é um dos aspectos centrais discutido aqui, utilizando, de um lado, autores que tratam de delimitá-la ao regime político e, de outro, que defendem sua abrangência para a toda sociedade administrada. Oliveira (2015) enfatiza a crítica aos modelos de gestão cuja orientação pauta-se na realidade desenvolvida nas empresas privadas, que têm caráter economicista. De qualquer maneira, de sua parte, Marcuse (1998) chama atenção para o fato de que essa distinção entre os tipos de administração conforme sua natureza pública e privada, embora verdadeira, pode esconder o entrelaçamento entre política e economia, e contribui para que se oculte que a razão técnica é também razão política. Tal ocultação é o trabalho realizado pela racionalidade tecnológica. A tecnologia, por sua vez, conforme Marcuse (1999), é racionalizada. Nesse sentido, a burocracia está inserida nesse processo que leva à submissão do indivíduo. Isso acontece porque não ocorre uma reflexão crítica sob a atuação do indivíduo.

Para Adorno (1995, p. 38), discutir progresso leva à reflexão que culmina na consideração sobre se a humanidade será capaz de evitar a catástrofe anunciada. E essa não será evitada enquanto não se constituir o sujeito consciente e não prevalecer a autonomia, mesmo sabendo que as razões que levam a tal situação são também objetivas. Tal formulação é confirmada por Marcuse (1998, p. 170), que trata de evidenciar que o progresso técnico e científico combina construção e destruição, humanidade e desumanidade, o que redundará no avanço de maneira agressiva como acontece a dominação da natureza. Se a exigência primordial da educação é “(...) evitar que Auschwitz se repita (...)” (ADORNO, 1995, p. 119), então quando se considera o modo como as escolas estão organizadas e são administradas devemos igualmente considerar se seus gestores e dirigentes – incluindo aqueles que atuam nas diretorias de ensino – tomam tal finalidade da educação a sério.

Seja como for, o aprofundamento em relação ao tema da gestão escolar é realizado com base em autores como Paro (2016) e Oliveira (2015). No entanto, uma abordagem mais crítica também é feita, de forma a refletir sobre o papel do gestor escolar na administração burocrática, sendo Marcuse (1998) uma das referências para essa análise, especialmente quando este autor analisa a obra de Max Weber.

Nos últimos anos tem sido registrado um substancial avanço nas pesquisas com foco na formação dos professores, tratando de conceitos de formação e pseudoformação sob os olhares da teoria crítica da sociedade. Mas, poucos pesquisadores e autores passaram a se dedicar ao tema da administração, burocracia e racionalidade tecnológica na escola pública paulista. Atualmente, os estudos sobre administração ou gestão escolar, embasados numa vertente de política educacional, incidem sobre as reformas educacionais, bem como sobre a administração gerencial. Aqui recorre-se a um estudo que tomou teses e dissertações de três universidades públicas paulistas, produzidas entre 2000 e 2013, e que analisa os impactos das políticas educacionais da rede pública de ensino. São diversos os trabalhos analisados tomando como base a política educacional implantada pela secretaria de educação de São Paulo a partir de 1995 (OLIVEIRA, 2017).

Assim, os termos utilizados (gerência, administração, gestão etc.) e identificados pelo autor podem contribuir para a compreensão da realidade das escolas, uma vez que constituem conceitos, concepções e teorias que ultrapassam os domínios normativos e prescritivos, impactando o cotidiano das unidades escolares. Se é de uma política educacional neoliberal que se trata, de outro lado, tal reforma levada adiante pela SEE-SP foi um dos requisitos básicos para a implantação do modelo de gestão gerencial e de certas tendências na administração burocrática (com inspiração empresarial) nas instituições de ensino.

1.3 Objetivos

São objetivos desta tese:

- Identificar e analisar como são concebidas a organização e a administração da escola nos planos de gestão de 70 escolas pertencentes a uma diretoria de ensino da rede estadual paulista, localizada na zona leste da capital;
- Analisar a relação estabelecida, nesses planos, entre educação e a promoção da democracia na escola e na sociedade;
- Analisar, também nos referidos planos, o papel da tecnologia no que respeita à organização e administração das escolas e à condução do processo educativo;
- Ainda com base nesses mesmos planos, relacionar a organização das escolas, do ponto de vista de seu funcionamento, às tendências predominantes no capitalismo tardio e na sociedade administrada, do modo como são focalizadas pelos autores da teoria crítica da sociedade.

1.4 Hipóteses

Decorrente dos objetivos de pesquisa, algumas hipóteses orientam o desenvolvimento da investigação. São elas:

- Predomina a concepção, nos planos de gestão analisados, de que a educação em geral e os estabelecimentos de ensino em particular devem assumir as diretrizes impostas pela esfera econômica, e isso aparece de forma travestida de demandas sociais e incorporação dos avanços tecnológicos ou das mudanças no processo produtivo;
- A relação estabelecida nos planos de gestão entre democracia e educação é meramente formal, nada indicando que nas escolas é assumido a proposta de fazer a democracia funcionar conforme seu conceito, como postula Adorno (1995);
- O posicionamento assumido em relação à tecnologia⁶ e que estão expressos nos planos de gestão é a submissão da educação, da escola e dos educadores aos supostos avanços proporcionados pela “revolução tecnológica”;
- O modo como é delineada a organização e administração das escolas evidenciam o predomínio da racionalidade tecnológica, o que, por sua vez, expressa que essa é a mesma tendência presente nas políticas educacionais formuladas no âmbito da rede estadual de ensino.

1.5 Método: procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi realizada pesquisa documental e o tratamento analítico desse material. A proposta foi identificar o que está incorporado na administração no que se refere ao controle, à dominação, à burocracia. Além disso, as fontes documentais possibilitam ao pesquisador dados em quantidade e qualidade, coletados e sistematizados a partir de análise de conteúdo. Tomou-se como fonte principal de pesquisa as sínteses dos planos de gestão de 70 escolas e que estão disponíveis no site da diretoria de ensino a qual pertence as escolas.

As sínteses dos Planos de Gestão possuem aproximadamente de três a seis laudas cada um, de modo padronizado, contendo a identificação da unidade escolar, a equipe

⁶ Tecnologia aqui é entendido como um processo social no qual a técnica, ou seja, o aparato técnico da indústria, transportes e comunicação não passa de um fator parcial, sendo propriamente este processo social que constitui a tecnologia uma forma de organizar e determinar as relações sociais que promove o controle e a dominação (MARCUSE, 1999).

gestora, cursos e segmentos que mantêm, número de alunos da escola e sua distribuição por turnos, número de professores, número de funcionários, horário de funcionamento, finalidade da escola de acordo com a proposta pedagógica, objetivos e ações a serem implementadas para alcançar os objetivos e metas almejados. É importante lembrar que outras diretorias de ensino têm planos em maior quantidade de itens e páginas, mas se considera que a amostra de 70 escolas é o suficiente para alcançar os objetivos deste estudo.

O procedimento utilizado para a pesquisa documental foi o registro de informações extraídas das fontes em protocolo de pesquisa (ficha de leitura) elaborado para este fim. Tal procedimento apresenta características que correspondem às necessidades da investigação aqui relatada, pois envolve a análise de conteúdo e interpretação das informações, de modo que sejam produzidos dados que possibilitem responder ao problema de pesquisa.

Tendo em vista o objeto de pesquisa, os 70 Planos de Gestão já mencionados – na verdade, são 77 escolas pertencentes à diretoria de ensino Leste 4, mas só 70 planos foram divulgados⁷, foi realizada, conforme já foi indicado anteriormente, análise de conteúdo, cujo objetivo:

É converter fenômenos registrados “em bruto” em dados passíveis de tratamento essencialmente científico, de modo a que um cabedal de conhecimentos possa ser construído. Mais especificamente, a análise de conteúdo deve ser conduzida de modo a: a) criar dados reproduzíveis ou “objetivos”, que; b) são suscetíveis de mensuração e tratamento quantitativo; c) que tem significância para alguma teoria sistemática; d) podem ser generalizados, não se restringindo a um conjunto específico de material em análise (FESTINGER; KATZ, 1974, p. 416).

Entender “as causas” e “efeitos”, por meio de “um levantamento pormenorizado do texto” (FESTINGER; KATZ, 1974, p. 416), presentes nos planos de gestão, utilizando a técnica de análise de conteúdo, demanda destacar aquilo que expressa ou evidencia o comportamento simbólico das pessoas. Além disso, registre-se que a análise de conteúdo é desenvolvida desde o início: na pré-análise, na exploração do material, no tratamento dos dados e no processo de inferências e interpretação.

O roteiro de leitura da síntese dos planos de gestão inclui questionamentos sobre a organização escolar, do ponto de vista pedagógico e administrativo, seus objetivos e a

⁷ Síntese dos Planos de Gestão Quadrienal. Disponível em: <http://deleste4.edunet.sp.gov.br/>. Acesso em: 19/1/2017.

percepção sobre quais os benefícios trazem para a instituição escolar. Também foram levantadas informações sobre os projetos desenvolvidos pelas escolas – relacionados com os processos de gestão – e o envolvimento da comunidade do entorno na realidade de cada escola.

1.6 A racionalidade tecnológica presente nos autores

A noção de “neutralidade” da tecnologia não mais pode ser sustentada. A tecnologia não pode, como tal, ser isolada do uso que lhe é dado; a sociedade de base tecnológica é um sistema de dominação que já opera no conceito e na elaboração das técnicas (MARCUSE, 1967, p. 19). Além de Marcuse, outros autores realizaram estudos em torno da presença da tecnologia na vida das pessoas e dos aspectos pedagógicos voltados para a educação e sua influência. De forma resumida, ao longo da tese, elenca-se alguns trabalhos que se julga relevantes.

Em 1941, Herbert Marcuse cunhou a expressão racionalidade tecnológica. Trata-se de reflexões do filósofo sobre o modo de produção, as relações sociais ensejadas por este, a “harmonia ilusória” presente na administração burocrática que aparentemente dá conta e concilia o interesse privado e o coletivo. Por outro lado, também é verdade que a técnica, para Marcuse (1999, p.74), “pode promover tanto o autoritarismo quanto a liberdade, (...) tanto o aumento quanto a abolição do trabalho árduo”. Mas é de tecnologia de que se trata e esta é assim definida pelo autor:

A tecnologia, como modo de produção, como a totalidade dos instrumentos, dispositivos e invenções que caracterizam a era da máquina, é assim, ao mesmo tempo, uma forma de organizar e perpetuar (ou modificar) as relações sociais, uma manifestação do pensamento e dos padrões de comportamento dominantes, um instrumento de controle e dominação (MARCUSE, 1999, p. 73).

Esta distinção entre técnica e tecnologia não justifica a pretensão científica a uma suposta neutralidade. Há de se assumir um posicionamento político: interessa, por meio dos Planos de Gestão, identificar as experiências escolares, os rumos da instituição e o modo como ocorre a mediação entre a educação, as relações sociais e o Estado capitalista. Apenas para esclarecer, antecipa-se o conteúdo de dois desses Planos de Gestão.

Trata-se de: 1) escola de ensino médio com 1018 alunos, 48 professores, 15 funcionários, cujo horário de funcionamento vai das 7h às 23h. Define como finalidade:

propiciar aos nossos alunos(as) uma educação voltada para o pleno desenvolvimento e preparo para o exercício da cidadania, e sua

progressão no trabalho e em estudos posteriores. Consolidar o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino Fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos; o aprimoramento dos alunos(as) como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico (Plano de Gestão-35, 2014)⁸

Destaca-se no documento quatro aspectos quanto à finalidade do ensino médio: o exercício pleno da cidadania, a entrada de seus egressos no mercado de trabalho, o prosseguimento dos estudos posteriores e a consolidação dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental. Os objetivos são atingir metas e resultados na aprendizagem, o que é medido por meio das avaliações internas e externas. Além disso, aparece no plano a intenção de monitorar e controlar os processos de gestão escolar e de sala de aula, meio pelo qual se atingirá a meta de promover o ensino de qualidade. Para isso, são desenvolvidos modelos de avaliação, projetos pedagógicos e cursos de formação nas ATPC (Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo). Os itens das sínteses dos planos analisados são: a identificação da unidade escolar, equipe gestora, cursos e segmentos que mantém, número de alunos, número de funcionários, horário de funcionamento, finalidade da escola e se está de acordo com a proposta pedagógica, os objetivos, metas e ações a serem implementadas.

Na segunda escola temos 971 alunos, 53 professores, 12 funcionários, com funcionamento que vai também das 7h às 23h. A finalidade está assim expressa:

busca a formação integral dos alunos, em função dos princípios éticos, públicos e estéticos e da articulação entre áreas do conhecimento e aspectos indispensáveis da vida cidadã. A equipe de gestores leva em consideração a identificação dos resultados de aprendizagem dos alunos, o comprometimento dos professores, em articulação com as famílias, elevando a autoestima entre alunos, pais e professores. Realizamos nosso trabalho buscando o desenvolvimento do educando, assegurando-lhe a formação comum, indispensável para o exercício da cidadania e fornecendo-lhes meios para progredir no campo do trabalho e no prosseguimento dos estudos, atendendo assim os princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96). Neste sentido, procuramos articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade. A equipe escolar desta unidade de Ensino tem clareza de que a escola não é apenas uma instituição voltada para a sistematização do saber, mas que, acima de tudo, deve ser um espaço de convivência humana (Plano de Gestão-43, 2014).

⁸ Cada síntese dos Planos de Gestão é identificada por um numeral (de 1 a 70).

Neste plano, seus autores reproduzem o texto que consta da legislação educacional: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Base Nacional Comum Curricular, Parâmetros Curriculares Nacionais, as Diretrizes Curriculares Nacionais e reconhecem a importância do exercício da cidadania, da entrada no mercado de trabalho e do prosseguimento nos estudos. Além disso, apontam para a função social da escola: agente transformador dos problemas do seu meio. As metas descritas no plano são “melhorar as práticas efetivas em sala de aula” e “elevar o padrão de desempenho do aluno”. Para isso, prioriza-se o desenvolvimento da leitura e produção de textos, formação continuada do professor e utiliza-se de metodologia diferenciada.

Enquanto a primeira escola preocupa-se em monitorar e controlar processos, de maneira técnica e operacional, a segunda afirmando que o projeto está integrado com a comunidade escolar, tem outras preocupações.

1.7 Plano, planejamento e administração escolar: o planejar, o pensar, o decidir

Em tese, na administração escolar as pessoas não podem ser tratadas como coisas. O tratamento adequado seria aquele que conciliasse a gestão administrativa e pedagógica, com pessoas conscientizadas no sentido de assumir responsabilidades na organização do espaço e das atividades escolares de modo a se reconhecer na instituição escolar o desenvolvimento de determinadas experiências. Evidentemente, nem sempre é isso que acontece, já que todo esse arsenal técnico e científico é utilizado para reforçar certas posições de poder e manipular os indivíduos.

O conjunto de escolas, com seus trabalhadores e seus alunos, está submetido às diretorias de ensino e é afetado pelas políticas de educação, pelas decisões, pelas omissões. É na relação de confronto e resistência, de um lado, ou de submissão e de adesão, de outro, que os indivíduos atuantes na escola se constituem. Nesse sentido, a ação educativa pode desencadear ações reflexivas de mudanças e estratégias planejadas ou simplesmente integrar-se no conjunto sem nenhuma oposição.

1.8 O plano de gestão e a análise dos fenômenos sociais

Reitere-se que a análise do conteúdo das sínteses dos Planos de Gestão de 2014 das 70 escolas que compõem a amostra estudada pretendeu dar conta de alguns aspectos que caracterizam as escolas e sua função social, além da presença da legitimidade burocrática. Nesse sentido, parece fundamental não perder de vista a relação entre

democracia e educação, uma vez que a primeira é o fundamento de todas as considerações sobre a necessidade de promover reformas educacionais.

Considera-se que os Planos de Gestão são fontes importantes nas quais estão manifestadas as intenções daqueles que estão atuando nas escolas e que são obrigados a responder as demandas das diretorias de ensino e da secretaria de educação. A seguir, a explanação dos motivos que levaram a escolha desse objeto de pesquisa, a apresentação do que constitui os Planos de Gestão, suas características e dos itens considerados.

1.9 A análise dos planos de gestão

Para iniciar a análise acerca dos Planos de Gestão é importante elencar alguns aspectos básicos. Plano de gestão é um instrumento de planejamento e monitoramento das práticas pedagógicas e administrativas desenvolvidas em cada escola. Por meio deste instrumento seria possível monitorar de forma organizada e racionalizada os processos, os fluxos, os índices, enfim, a ação da escola, distribuídos em indicadores de planejamento e gestão. Nesse sentido, os planos teriam papel fundamental na articulação dos processos administrativos à serviço da aprendizagem dos alunos. Retoma-se excerto do documento oficial “Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais”, parecer CEESP Nº 67/98 que os definem:

Artigo 29 - O plano de gestão é o documento que traça o perfil da escola, conferindo-lhe identidade própria, na medida em que contempla as intenções comuns de todos os envolvidos, norteia o gerenciamento das ações intra-escolares e operacionaliza a proposta pedagógica.

Os Planos de Gestão escolar operacionalizam procedimentos previstos no Regimento Escolar, conforme artigo 5º da Deliberação CEE 138/2016. “O Plano de Gestão, fundamentado na proposta pedagógica da escola, deve ser elaborado de acordo com as normas estabelecidas pelo Conselho Estadual de Educação e demais atos normativos”. Trata-se de um documento que apresenta um perfil da escola, sua identidade e as intenções de modo a funcionar como elemento para que o projeto político pedagógico possa ser construído coletivamente. Encontramos nesse documento determinados termos-chave e que expressam as políticas educacionais (por exemplo, o embate entre gestão e administração escolar, este último em desuso nos últimos tempos).

A elaboração dos Planos de Gestão da escola faz parte do núcleo da reforma educacional paulista e caracteriza a tendência de transferência de responsabilidades.

Todo ato proferido por governos identificados com o neoliberalismo passou a ser a expressão política de sua era, a neoliberal. Nessa lógica, medidas como alteração na grade curricular, aumento da autonomia da escola em relação aos órgãos centrais, elaboração do plano de gestão escolar, reestruturação administrativa, unificação curricular etc. são sempre explicadas pelo caráter liberal da administração. As medidas e os mesmos projetos presentes em governos com diferentes vínculos sociais e programas foram explicados, como no caso da educação do Estado de São Paulo, por seu caráter liberal (OLIVEIRA, 2017, p. 101).

O autor se refere à interpretação que os estudiosos da política educacional paulista fazem das reformas implementadas, mas é interessante notar que o aumento de exigências de caráter burocrático que recaem sobre a escola e seus diretores indica que a autonomia conferida vem acompanhada da responsabilização. Em uma análise superficial isso pode até ser considerado como fator positivo, mas quando se junta este fato à desvalorização do professor e à crescente precarização das escolas, entre outros, podemos desconfiar que se trata de um plano mais amplo de transferência de recursos públicos para setores privados, com a introdução da ideologia correspondente – a ideia de que a escola deve ser gerenciada tal como uma empresa.

1.10 Organização, administração e funcionamento escolar: a paralisia da crítica

Marcuse (1967) definiu a sociedade do capitalismo avançado como sociedade sem oposição na qual impera a paralisia da crítica. Quer isso dizer que as forças antagônicas à ordem estabelecida foram integradas e parecem não constituir mais alternativas à lógica da dominação social. O autor assim se refere a esse fenômeno:

A própria categoria de “sociedade” expressava o conflito agudo entre as esferas social e política – a sociedade antagônica do Estado. Do mesmo modo, “indivíduo”, “classe”, “família” designavam esferas e forças ainda não integradas nas condições estabelecidas – esferas de tensão e contradição. Com a crescente integração da sociedade industrial, essas categorias estão perdendo sua conotação crítica, tendendo a tornar-se termos descritivos ilusórios ou operacionais. A tentativa de recuperar o objetivo crítico dessas categorias e de compreender como o objetivo foi cancelado pela realidade social parece, logo de início, uma regressão da teoria ligada à prática histórica (MARCUSE, 1967, p. 17).

É com base nessas formulações que são analisados os planos de gestão das 70 escolas selecionadas, buscando examinar em que momento a própria instituição escolar também não mais oferece alternativas, uma vez que parece prevalecer os modelos educacionais que enfatizam a adaptação dos indivíduos ao invés de sua formação e da

autonomia, embora esta última apareça como objetivo em praticamente todo documento educacional.

1.11 Progresso e regressão

De igual maneira se procede em relação ao conceito de progresso, já que tecnologia não é um termo neutro. No capitalismo avançado o progresso está aliado à destruição – do meio ambiente, dos inimigos internos e externo etc. Em outros termos, o crescimento econômico das sociedades implica em dominação e eliminação daquilo que impede seu livre desenvolvimento; por outro lado, o esclarecimento também traz consigo a possibilidade do progresso destinado a fins específicos e definidos pelas possibilidades de melhorar a condição humana (MARCUSE, 1967). Em relação a esses aspectos temos:

O progresso não é uma categoria conclusiva. Ele quer atrapalhar o triunfo do mal radical, não triunfar em si mesmo. Pode-se imaginar um estado no qual a categoria perca seu sentido e que, no entanto, não seja este estado de regressão universal que hoje se associa com o progresso. Então o progresso transformar-se-ia na resistência em todos os graus, não o entregar-se à gradação mesma. (ADORNO, 1995, p. 61)

E ainda:

O conceito de progresso, mais ainda que outros, desfaz-se com a especificação daquilo que propriamente se quer dizer com ele: o que progride e o que não progride. Quem busca precisar o conceito corre o risco de destruir o seu alvo. (...) Hoje, tais reflexões culminam na consideração sobre se a humanidade será capaz de evitar a catástrofe. (...) Nisso deveriam cristalizar-se todos os problemas relativos ao progresso (ADORNO, 1995, p. 37-38).

É preciso explicar ainda por que o homem moderno regride a padrões de conduta que contradizem de modo flagrante seu nível racional e o seu estágio da civilização (tecnológica e científica) (ADORNO et al, 1951). Nesse sentido, a “lógica do progresso é, na verdade, a lógica da regressão, pois neutraliza todo pensamento de oposição, constringendo-o ao irracionalismo” (BUENO, 2003, p. 154).

1.12 Cultura e Administração

Adorno cita Weber para mostrar o quanto e de que maneira este último vê superioridade técnica no modo burocrático de organização social (em comparação com as formas tradicionais):

La razón decisiva para los progresos de la organización burocrática há sido siempre su pura superioridad técnica sobre cualquier otra forma de organización. Un mecanismo burocrático perfectamente desarrollado se encuentra en la misma relación con estas otras que una máquina con respecto a los sistemas de fabricación no mecánicos: la precisión, la rapidez, la univocidad, la documentalidad, la continuidad, la descripción, la uniformidad, la firme subordinación, el ahorro de fricciones y los costes materiales y personales llegan al valor óptimo en una administración rigurosamente burocrática – en especial si es monocrática y está integrada por funcionarios especializados y adecuadamente preparados – en comparación con las formas de organización colegiada, honorífica o de tarea secundaria (WEBER Apud ADORNO, 1971, p. 55).

Essa passagem da obra de Max Weber, tomada por Adorno em seu ensaio intitulado "Cultura y administracion" dá bem a medida da importância das organizações burocráticas para o capitalismo, seja no processo de administrar as empresas, as fábricas e as corporações, seja na administração estatal, com o conseqüente fortalecimento político daqueles que estão associados de algum modo ao capital.

1.13 Educação e emancipação

Examinar o conteúdo dos Planos de Gestão de 2014 pode permitir considerações que indiquem a existência de uma pedagogia e uma prática educacional que apontem para a realização das promessas do Esclarecimento?

A democracia repousa na formação da vontade de cada um em particular, tal como ela se sintetiza na instituição das eleições representativas. Para evitar um resultado irracional é preciso pressupor a aptidão e a coragem de cada um em se servir de seu próprio entendimento. Se abirmos mão disto, todos os discursos (...) tornam-se mera retórica (ADORNO, 1995, p. 169).

O excerto transcrito acima remete para a necessidade de a educação (e os educadores) não abrir mão da exigência de emancipação – não aquela vazia de sentido e conteúdo, mera palavra que apenas espelha e reflete a realidade social da não liberdade, contribuindo ideologicamente, assim, para sua reprodução. Em outros termos, a emancipação é um processo que só será possível a todos e a cada um se for definida como o fim à educação e se for tratada seriamente, ou seja, como processo que nele está contida a tensão permanente entre autoridade e autonomia, tensão esta que poderia estar presente na relação entre professor e aluno, com a democracia e o combate ao autoritarismo. como princípio básico.

De par com os conceitos já referidos temos a cidadania, um dos termos mais citados nos planos de gestão, em grande parte nos moldes tal como aparecem no Plano de

Gestão 35, já citado: êxito de ingresso no mercado de trabalho e no prosseguimento nos estudos, além de cidadão ser aquele que também é agente transformador dos problemas sociais.

Outro aspecto que merece destaque é a formação docente continuada, uma vez que é inserida nos planos geralmente quando se aponta que as metas a serem alcançadas dependem da participação dos professores, embora seus conhecimentos baseados em experiências também sejam valorizados. A formação continuada é projetada para acontecer por meio de projetos que explorem “novos” métodos de ensino, o que, por sua vez, levam a outras abordagens do conteúdo e a promoção de mudanças. Cabe perguntar em que medida esse apego às inovações pedagógicas e educacionais podem de fato levar à formação e ensinar a reflexão dos professores sobre si mesmos, sobre o que fazem e, principalmente sobre a profissão do magistério, tal como sugere Adorno (1995) em dois dos ensaios que compõem o livro *Educação e emancipação* (“A filosofia e os professores” e “Tabus acerca do magistério”). De qualquer modo, a formação docente continuada está revestida de um caráter político que nem sempre é compreendido pelos gestores e educadores, com o predomínio do saber fazer (cumprir o que deve ser realizado) em detrimento do saber porque fazer e daí saber fazer melhor.

Também está prevista em muitos planos de gestão a atuação sobre a participação na escola de alunos e seus familiares, isso por meio do fortalecimento da APM (Associação de Pais e Mestres), do Conselho de Escola e do Grêmio Estudantil. Nessas situações tende prevalecer um apego à democracia formal, uma vez que conta mais a percepção e a aparência de funcionamento da democracia do que o fato de existirem muitos obstáculos para efetivamente ela se realizar. A esse respeito temos:

Isto seria inclusive da maior importância política; sua ideia, se é permitido dizer assim, é uma exigência política. Isto é: uma democracia com o dever de não apenas funcionar, mas operar conforme seu conceito, demanda pessoas emancipadas. Uma democracia efetiva só pode ser imaginada enquanto uma sociedade de quem é emancipado. Numa democracia, quem defende ideais contrários à emancipação, e, portanto, contrários à decisão consciente independente de cada pessoa em particular, é um antidemocrata, até mesmo se as ideias que correspondem a seus desígnios são difundidas no plano formal da democracia. As tendências de apresentação de ideais exteriores que não se originam a partir da própria consciência emancipada, ou melhor, que se legitimam frente a essa consciência, permanecem sendo coletivistas-reacionárias. Elas apontam para uma esfera a que deveríamos nos opor não só exteriormente pela política, mas também em outros planos muito mais profundos (ADORNO, 1995, 141-42).

Estabelecer como meta a democratização da escola envolve muito mais do que pôr em funcionamento instâncias de representação (embora estas sejam necessárias); é fundamental fazer a experiência democrática constar da vida pública e privada das pessoas (ADORNO, 1995), caso contrário teremos apenas a pseudodemocracia.

1.14 Qualidade de Ensino

Por fim, o discurso da qualidade de ensino nos planos de gestão carrega um otimismo considerável. Assim, a melhoria da escola, segundo o que aparece em muitos planos, vai promover o aumento das aprendizagens de seus alunos e, ao mesmo, tempo, viabilizar o desenvolvimento econômico da comunidade, da cidade e do país, além de tornar viável economicamente o próprio serviço da educação. A conotação conservadora desse discurso da qualidade de ensino parece ser expressão de um outro discurso, neoliberal, que está articulado a manutenção da estrutura social que sustenta o capitalismo.

O ensino de qualidade é entendido como aquele que poupa o estudante de momentos de silêncio, de concentração ou de compenetração. A educação molda-se à alegria falsa porque obrigatória e estereotipada dos programas televisivos de auditório. Parte-se de um paralelo entre estudantes e trabalhadores: ambos precisam ser adequadamente motivados. O professor deve, portanto, adotar os mesmos critérios da indústria cultural, buscando nivelar-se ao gosto do público, sem se considerar a barbárie progressiva a qual este se submete (BUENO, 2003, p.148).

Assim, atuar sobre a qualidade do ensino, compreendida como a aproximação às demandas sociais, culturais, econômicas e tecnológicas da contemporaneidade, por parte da escola, torna-se valor absoluto e não passível de contestação. Essa é apenas uma das situações que ilustram o significado da expressão sociedade sem oposição de Marcuse (1967): a oposição e as alternativas não se desenvolvem porque são sistematicamente reprimidas.

Capítulo II

A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E A CONDIÇÃO POLÍTICA DA EDUCAÇÃO

O objetivo central da pesquisa é compreender como é concretizada a organização escolar, tal como expressa na síntese dos planos de gestão das 70 escolas consideradas, tendo como referência o conceito de formação (pseudoformação) e a perspectiva de adesão à racionalidade tecnológica e à sociedade administrada. A respeito do tema e do modo como foi desenvolvida a investigação, registre-se que estão inseridos na linha de pesquisa *Teoria crítica da sociedade e formação: função social da educação e da escola*.

Nada mais natural então de iniciar com uma reflexão, a partir da Escola de Frankfurt (Theodor Adorno, Max Horkheimer e Herbert Marcuse), sobre a massificação cultural, a padronização pela razão instrumental e a racionalidade tecnológica, a fim de pensar educação e conhecimento em nossa sociedade, bem como sobre a sistematização disso nas sínteses dos planos de gestão. Toma-se o pressuposto de que com a reflexão crítica a respeito da escola pública, especialmente do Estado de São Paulo, e seus mecanismos de dominação, controle e submissão do indivíduo, podemos perceber em que medida acontecem mudanças nas políticas e legislação educacionais. Por outro lado, temos nos planos de gestão de 2014 importantes registros que dizem algo sobre a escola, a administração, a burocracia e a racionalidade tecnológica presente na esfera estatal e em suas políticas. Nesse sentido, algumas perguntas são importantes: quem é o leitor dos planos de gestão? Em que lugares eles leem? Quando a leitura ocorre? Qual a função da presença dos planos de gestão em websites? Por que e como as pessoas leem os planos de gestão? Quais são os efeitos dessa leitura dos planos? Por que são apresentados como sínteses dos planos de gestão, uma vez que o conteúdo de tais planos é muito mais extenso?

Cabe mais uma observação sobre a coleta das informações, foram identificados nos planos de gestão (“Plano de Gestão nº 1 a 70”) – um número para cada escola para garantir o anonimato das unidades escolares presentes nas sínteses dos planos de gestão: a consolidação dos dados que expressam a realidade de cada escola foi feita por meio da identificação dos termos, expressões e assuntos mais recorrentes. Questões e impressões foram suscitadas pela leitura “flutuante” dos documentos, consolidadas com a segunda leitura atenta e com o cotejamento com as hipóteses aventadas. Após a exploração do material, os resultados foram tratados de modo a organização em quadros e tabelas, cujo

objetivo foi condensar as informações fornecidas pela coleta, o que permitiu propor inferências articulados a linha teórica adotada e alinhar a interpretação, considerando a análise quantitativa e qualitativa. Assim, após definidos os objetivos da pesquisa, as informações necessárias, as fontes, foi possível passar para etapa seguinte: da seleção dos conteúdos, decompondo item a item, destacando e agrupando palavras, expressões, temas e assuntos, para que fosse possível reagrupar os dados, agora, tratados e organizados. Destaca-se que a ênfase recaiu na frequência com que as expressões aparecem nos documentos.

2.1 A organização da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo

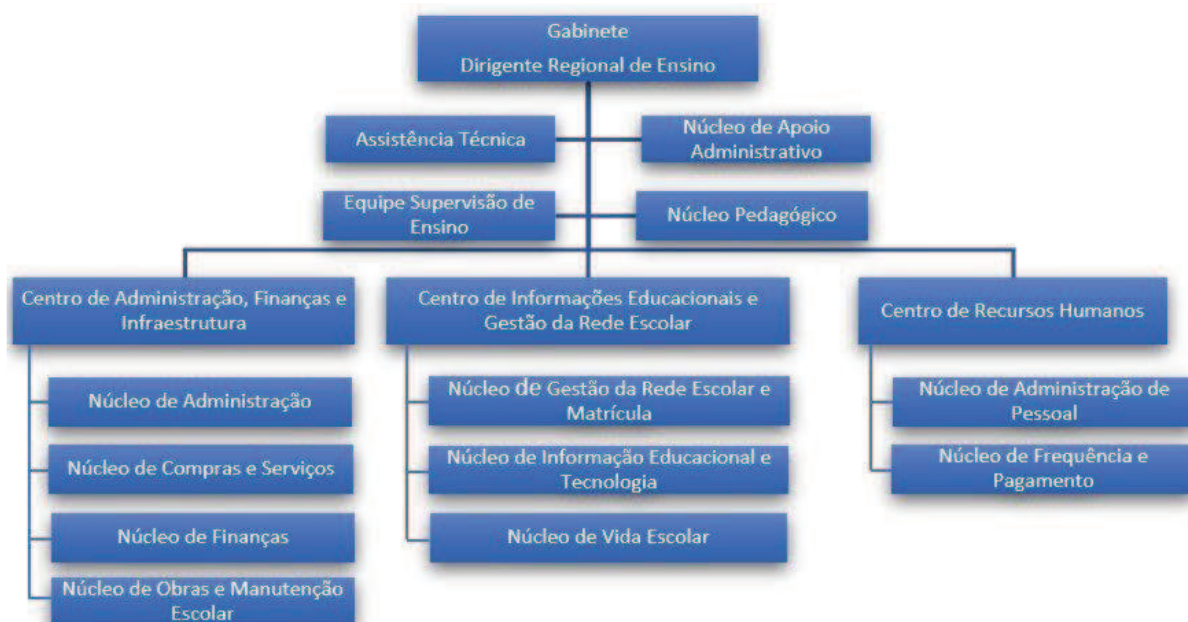
Nesta parte é realizada a análise dos planos de gestão a partir da síntese divulgada no site da Diretoria de Ensino Leste 4, SEE-SP, que congrega e mantém sob sua circunscrição escolas públicas em seis Distritos, Arthur Alvim (10 escolas), Cidade Líder (13 escolas), Parque do Carmo (09 escolas), Sapopemba (17 escolas), São Mateus (15 escolas) e Vila Matilde (13 escolas). No total são 77 escolas da rede pública e 92 escolas da rede privada. Sendo órgão intermediário da estrutura da SEE-SP viabiliza o funcionamento das unidades escolares, dando apoio e orientação para o desenvolvimento das atividades administrativas, técnicas e pedagógicas. O Decreto nº 57.141/11, que reorganiza a Secretaria da Educação e das providências correlatas, reformulou a estrutura das Diretorias de Ensino e estabeleceu as atribuições do diretor de escola (Artigo 94), definidas como próprias do gestor escolar. Em outros termos, o diretor de escola ganha status de gestor. A seguir é apresentada em forma de organograma a estrutura da SEE-SP e de suas diretorias.

Figura 1: Organograma da Secretaria Estadual de Educação de SP



Fonte: <https://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/572.pdf> acesso em 20/11/2019.
DECRETO Nº 57.141, DE 18 DE JULHO DE 2011 Reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas.

Figura 2: Organograma de uma Estrutura da Diretoria de Ensino



Fonte: <https://deitaquaquecetuba.educacao.sp.gov.br/estrutura-da-diretoria/>. Acesso em 20/11/2019.

2.2 Administração, burocracia e racionalidade tecnológica

O conceito de burocracia tem, em nosso cotidiano, um peso negativo. Isso ocorre porque ela está associada à demora na prática administrativa, pelos seus exageros e toda sua organização. Para Weber (1982), burocracia significa o tipo de autoridade legal na qual a racionalidade e eficiência atingem o seu grau mais elevado nas organizações. Pensar em formas ideais de organização escolar do ponto de vista da burocracia é pensar a manutenção da ordem, do *status* e dos interesses racionais. Como a burocracia afeta a qualidade? Como superar os processos burocráticos quanto ao controle eficaz? Burocracia é também ideologia? Até que ponto a burocracia moderna se torna um fim em si mesmo?

O emprego da burocracia na administração tem como parâmetro o desenvolvimento da produção no capitalismo e a industrialização, que faz com que ambos

se racionalizem. Essa racionalidade aconteceria de modo lógico e matematizado no agir econômico. A estrutura burocrática concentra-se nas mãos das grandes empresas capitalistas (WEBER, 1982). Nesse sentido, a organização e o controle da burocracia dependem da posição que se ocupa, por meio da racionalidade técnica e instrumental, de modo que a administração das coisas está a serviço da dominação e não da emancipação. Essa é a posição assumida por Marcuse. A dominação burocrática é inseparável da industrialização progressiva: ela transfere a eficiência maximizada da produção industrial para toda a sociedade (MARCUSE, 1998).

À luz de perguntas decorrentes da noção de neutralidade axiológica, acerca da potencialidade econômica na administração, que se baseia em uma racionalidade que também é econômica, aponte-se que:

A estrutura burocrática é, em toda parte produto de um desenvolvimento tardio. Quanto mais recuamos sobre nossos próprios passos, tanto mais típica se torna a ausência de burocracia e funcionalismo na estrutura de domínio. A burocracia tem um caráter “racional”: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição. [...] é a mesma influência que o avanço do racionalismo teve em geral. A marcha da burocracia destruiu as estruturas de domínio que não tinham caráter racional, no sentido especial da palavra (WEBER, 1982, p. 281-82).

No excerto, o autor indica que a burocracia é fruto do desenvolvimento do capitalismo. Para Weber, a ausência de burocracia e do funcionalismo torna a estrutura comprometida. E esse caráter conferido à racionalidade deposita a ênfase nos meios e não nos fins, o que significa suplantando a capacidade humana em favor do instrumento, da técnica e da tecnologia. “O pragmatismo reflete uma sociedade que não tem tempo para recordar e meditar” (HORKHEIMER, 2015, p. 53). Esse recordar e meditar é:

Destituído de seu fundamento racional, o princípio democrático torna-se exclusivamente dependente dos assim chamados interesses do povo, e estes são funções de forças econômicas cegas ou demasiadamente conscientes. Eles não oferecem qualquer garantia contra a tirania. No período do sistema de livre mercado, por exemplo, instituições baseadas na ideia de direitos humanos eram aceitas por muitas pessoas como um bom instrumento para controlar o governo e manter a paz. Mas se a situação alterar-se, se poderosos grupos econômicos decidem ser útil estabelecer uma ditadura e abolir a regra da maioria, nenhuma objeção fundada na razão pode opor-se à ação deles. Se eles têm uma chance real de sucesso, seriam simplesmente tolos de não a aproveitar. A única consideração que poderia impedi-los de assim o fazer seria a possibilidade de que seus interesses fossem postos em perigo, e não uma preocupação sobre a violação de uma verdade, da razão (HORKHEIMER, 2015, p. 37).

Uma conduta que reflete a satisfação dos sujeitos isolados (ganhos e vantagens econômicas) como critério de verdade, reduz a razão a um mero instrumento, pois o próprio mundo objetivo e os valores universais que dele derivam são encarados como empecilhos ao lucro e à liberdade de empreender e conquistar. A razão instrumental contribui com a desumanização, e a administração burocrática é parte integrante dessa tendência. Portanto, quando se converte no fim em si mesmo, encontra dificuldades de fazer frente às irracionalidades presentes na própria administração. Segundo Marcuse:

a administração burocrática em toda a sua racionalidade permanece meio e, portanto, dependente, então, enquanto racionalidade, ela tem seu próprio limite: a burocracia se subordina a um poder extra-burocrático e superior a burocracia – a um poder “alheio à empresa produtiva”. E se a racionalidade se concretiza na administração e somente nela, então o poder legislador precisa ser irracional. O conceito de razão weberiano de razão termina no carisma irracional (MARCUSE, 1998, p.126-27).

De acordo com Marcuse, a administração burocrática permanece um meio e o seu limite encontra-se no extra burocrático, ou seja, um poder alheio e superior. Assim, a racionalidade se concretiza na administração por meio da irracionalidade daqueles que fazem as leis e exercem o controle na sociedade. Isso de modo que na administração escolar as ordens daqueles que são nomeados para exercer a dominação sobre o outro se concretizam na administração e organização das escolas, incluindo aí a maneira como são definidos seus gestores e dirigentes. Com isso, o formato da burocratização é responsável por criar uma rotina administrativa em que a máquina produz cada vez mais sem que se tenha desenvolvido a consciência sobre as finalidades – o exemplo típico é o caso da avaliação dos estudantes: avalia-se para diagnosticar o que aprenderam ou para classificá-los?

A análise da burocracia de Max Weber rompe a ocultação ideológica; muito à frente de sua época, ele revela o caráter de aparência ilusória da moderna democracia de massas com sua pretensa igualização e assimilação dos contrastes de classe. Com efeito, a administração burocrática do capitalismo industrial é um “nivelamento”, mas o decisivo aqui é exclusivamente o nivelamento dos dominados frente aos grupos dominantes articulados burocraticamente, que por sua vez podem muito bem possuir de fato, embora com frequência também formalmente, uma posição bem autocrática (MARCUSE, 1998, p.128).

Segundo Weber (1982), a burocracia e a racionalidade são incongruentes quando dominadas por interesses pessoais. No seu lugar fica uma aparência de democracia que,

na verdade, acomoda o indivíduo aos grupos dominantes, que se articulam burocraticamente na busca de uma consciência empresarial e capitalista. Tudo isso produz relações sociais coisificadas e o grande desafio à formação é, por meio da administração, se contrapor a essa tendência que leva à heteronomia. Assim, os planos de gestão têm muito a contribuir para se pensar no mal-estar presente na escola por conta dessa situação de os meios se sobreporem aos fins.

Neles (os planos de gestão) predomina a concepção de que a administração em geral, e os estabelecimentos de ensino em particular, devem assumir as diretrizes impostas pela esfera econômica. “Ser racional significa não questionar as condições irracionais, mas fazer o melhor possível com elas, do ponto de vista dos interesses privados” (ADORNO, 2008, p. 46). Os tais planos, então, parecem expressar a tensão entre o racional como “razão” de Estado e a persistência da irracionalidade como forma de garantir que a ordem estabelecida sofra as mínimas transformações possíveis. Dessa perspectiva, a administração tem a função de manter o indivíduo dito normal sob controle.

Nos planos de gestão é muito recorrente o uso de termos como “resoluções de desafios”, “desenvolvimento de atividades”, “atender o disposto na lei”, “aprender a fazer”, “práticas educativas”, “atingir os resultados”, “qualificação para o trabalho” e “formação de indivíduos”, todos apresentados como finalidades da escola. Considera-se que indicam uma forma de atender, de acordo com a demanda capitalista, a suposta necessidade de flexibilidade e de promover a meritocracia, tal como defendida pelos liberais. Em outros termos, a administração burocrática parece justificar os limites da democracia possível na sociedade burguesa.

Em termos de administração pública e da manutenção do *status quo* na sociedade, as escolas elaboraram os seus planos de gestão em atendimento a uma demanda da diretoria de ensino e para contemplar os princípios localizados no caput do art. 37 da CF/1988, cuja redação aqui se reproduz:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (...)

Destaque-se a transparência e publicidade dos atos como princípios da administração pública. Trata-se da transparência da coisa pública e o interesse público da administração. Nesse sentido, dar publicidade ao plano de gestão por meio da

apresentação do perfil da escola garante a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e a eficiência. Outras diretorias de ensino também divulgam os planos de suas escolas, embora não em sua totalidade. Os planos de gestão apresentam as escolas para a comunidade e o público em geral e se constituem em peça da estrutura burocrática. Esses planos são padronizados e de fácil leitura. Dispor em uma plataforma digital os planos de gestão, portanto, em tese permite que as pessoas conheçam as escolas de uma determinada região, podendo se constituir em fator importante para os responsáveis pelos alunos decidirem a unidade na qual os irão matricular.

O Plano de Gestão de 2014 é parte da estrutura burocrática, como já ressaltado. Essa estrutura, por sua vez, para funcionar precisa ajustar-se à padronização. De outra parte, os planos de gestão incorporam demandas administrativas e pedagógicas externas à escola, já que é imposto como exigência, embora possam retratar o que efetivamente cada escola realiza. Se é assim, a tendência é que os planos retratem mais aquilo que dá conta das atribuições conferidas desde o exterior e menos as que visam promover outra forma de organizar a instituição escolar; retratam menos ainda as atividades que objetivem ajustar as práticas pedagógicas às exigências de formação das novas gerações. O problema é que essa tendência desprestigia a escola como espaço no qual a cultura poderia se desenvolver e realizar. Em outros termos, desvaloriza a própria instituição escolar em relação a outras instituições ou espaços nos quais a formação tem lugar. Assim, as práticas educacionais, incluindo a gestão e a organização da escola, ao serem burocratizadas e submetidas aos modelos de organização e administração das empresas, perdem sua especificidade, podendo ser comparadas e contrapostas a outras práticas educativas (e socializadoras) e de gestão; e a referência passa a ser a eficiência, a eficácia individual e a produtividade remetidas imediatamente ao conteúdo econômico desses termos.

Vale ressaltar a seguinte conclusão: há evidências de que os planos de gestão analisados são burocráticos não só pelo modelo adotado, mas porque evidenciam o exercício da dominação que tem lugar no campo da administração escolar, aspecto que será tratado mais adiante. A burocracia está inserida nesse processo que leva à submissão do indivíduo ao aparato que parece ter se tornado independente das pessoas servidas por ele, mas continua a privilegiar determinados interesses de classe. O modo como é delineada a organização e administração das escolas evidenciam o predomínio da racionalidade tecnológica, o que, por sua vez, expressa que essa é a mesma tendência

presente nas políticas educacionais formuladas no âmbito da rede de ensino estadual, conforme já demonstraram em suas pesquisas Gesqui (2013) e Oliveira (2017).

2.3 Crítica à organização escolar por meio de seus planos de gestão

A organização escolar está relacionada ao modo como a administração se desenvolve no capitalismo tardio. Este último, ou a sociedade industrial avançada, nas formulações de ADORNO (1986) se reinventa conforme as necessidades do próprio capital e de contenção das transformações estruturais. Os planos de gestão das escolas analisadas indicam a burocratização do trabalho pedagógico em detrimento da formação dos alunos. Em certo sentido, os planos legitimam o fato de que as escolas são organizações complexas e burocráticas a serviço dos interesses do Estado, que, por sua vez, atende prioritariamente os interesses dos grupos dominantes. E o objetivo que a pedagogia orientada pela burocracia determina não é o enriquecimento intelectual do aluno, mas seu êxito no sistema de exames. “A escola conduz a um condicionamento mais longo num quadro uniforme e de máxima divisão do saber, que não visa à formação de algo, mas sim a uma acumulação mecânica de noções ou informações mal dirigidas” (TRAGTENBERG, 1982. p.37). Assim, essa acumulação mecânica, faz com que as experiências sejam empobrecidas, o que leva a pseudoformação, segundo Adorno (1979).

Portanto, nestes termos, pensar em formas de organização escolar ideais trabalhar para a manutenção da ordem, do *status* e os interesses com fundo econômico. Em certo sentido, os planos de gestão expressam a ideologia atual: são documentos que fazem menção aos mais diversos problemas enfrentados pela sociedade e aos temas mais avançados (diversidade, democracia, cidadania etc.) sem apontar formas efetivas de produzir e promover as condições que levariam a solução dos problemas e ao desenvolvimento dos valores e ideais apontados, como se bastasse apenas mencioná-los. A mensagem transmitida é: "somos a favor da democracia e da educação de qualidade e se isso não acontece não é culpa nossa".

2.4 Função social da escola, administração e razão instrumental

Se a função social da escola é instrumentalizar o indivíduo por meio da formação no sentido de que este contribua com a transformação social, a administração escolar tem

um papel fundamental quando se organiza de modo a educar para a vida em uma democracia de fato. Esta pesquisa também teve como objetivo verificar se nos planos se observa a presença de elementos que apontem para as tendências antidemocráticas (autoritárias) ou democráticas, bem como a convivência dessas tendências combinadas: totalitarismo em meio aos processos democráticos. Coordenada por Adorno, a pesquisa sobre *A personalidade autoritária* (1965) buscava estudar o indivíduo nos seus fatores sociais e psíquicos predispostos a desenvolver uma personalidade fascista e antidemocrática. Aqui não se trata de analisar a psicologia do indivíduo, mas, tomar os planos de gestão como fonte de informação; já que são documentos elaborados e escritos por pessoas, considera-se que alguns conteúdos são indicadores das disposições, das tendências de atitude e da mentalidade que estão presentes (e talvez sejam predominantes) no campo da educação.

Isso possibilita, quiçá, perceber por meio dos planos de gestão a incapacidade de os indivíduos desenvolverem determinadas experiências humanas. Para Adorno (1995, p. 142), “uma democracia efetiva só pode ser imaginada enquanto uma sociedade de quem é emancipado”. Em uma das afirmações presentes nos planos de gestão, lê-se: “a direção, como autoridade, deve criar mecanismos de participação da comunidade escolar em reuniões, assembleias de pais para promover uma efetiva participação de todos os segmentos da escola” (Plano de Gestão, nº 35, 2014). Nesse sentido, os planos de gestão indicam a autoridade que a direção exerce para fazer com que o indivíduo participe – se com autonomia ou heteronomia, esta é uma questão que merece ser investigada, mas que foge do escopo do presente trabalho.

Seja como for, como pensar em autonomia e pensamento crítico em meio a essa ideia de exercício da autoridade e da liderança na escola? Esta pergunta decorre do fato de se ter percebido o emprego do termo *logística escolar* nos últimos anos e de ser um dos motes para a determinação de as escolas elaborem seus planos de gestão. Trata-se de termo presente no cenário da administração de negócios e que penetrou no ambiente escolar, uma vez que engloba o uso de métodos e técnicas para efetivar uma bem-sucedida organização. Logística vem do grego *logos*, significando discurso, razão, racionalidade, linguagem e frase. Mais especificamente, a palavra *logistik* significa contabilidade e organização financeira. A palavra logística vem do verbo francês *loger* (alojar ou acolher).

A logística trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1995, p. 24).

A logística escolar aparece nas políticas educacionais e se refere à movimentação e fluxo que ocorre no sistema de ensino. Também se refere à gestão, pois cuida do planejamento, da organização, da divisão do trabalho e da execução das tarefas, de modo a se amparar nas legislações e estabelecer normas e regras de comportamento e de conduta. Além disso, refere-se também ao currículo e à proposta pedagógica (elaboração e formas de acompanhamento de sua execução). Os planos de gestão, por sua vez, eles próprios são peças de administração burocrática, racional e tecnológica da escola. E têm o poder de modificar as relações sociais, padronizando o comportamento e funcionando como um instrumento de controle e dominação. Enfim, essa definição, muito apropriada para descrever o que acontece no processo de produção, armazenamento e circulação de mercadorias, já está presente no léxico educacional, como apontado anteriormente. Parece se referir ao modo como as escolas e a rede de ensino se organizam para funcionar, considerando todas as esferas envolvidas (administrativa, pedagógica, estrutural, fluxo de recursos e pessoas). A pergunta não respondida é: para se referir a tudo isso é realmente necessário o emprego do termo *logística*? Na verdade, o fato de as escolas serem instituições indica toda a complexidade do trabalho que professores, alunos e gestores realizam.

Seja como for, essa situação está referida ao predomínio da racionalidade tecnológica (MARCUSE, 1999). E aquele que seguir as instruções será bem-sucedido na obtenção de resultados e na realização de desempenhos eficientes, alcançados por meio de comportamentos e condutas padronizadas, controladas e ajustadas aos interesses do grande capital. O véu tecnológico esconde a racionalidade que premia aquele que mais eficientemente aceita e executa o que lhe é determinado sob a organização e a administração institucional (MARCUSE, 1999). Portanto, o gerenciamento logístico da escola a serviço do controle, da dominação, por meio das leis que asseguram a eficiência e a eficácia do sistema de ensino, pode ser compreendido como expressão da racionalidade tecnológica. A organização da escola se articula em torno de uma razão logística de funcionamento, o que engloba tanto aspectos pedagógicos quanto

administrativos. Nesse sentido, os planos de gestão mostram algo da organização escolar em seus diferentes momentos.

Considera-se que os planos de gestão fazem parte de uma estratégia para atender a demanda capitalista: promover a ideia de flexibilidade e os princípios do (neo)liberalismo em diversas funções na administração. De outra parte, trata-se uma tentativa de profissionalizar a gestão escolar, preparando pessoas para o cargo de diretor – e seria de o maior interesse investigar como a desvalorização dos profissionais do magistério é mobilizada para justificar a suposta necessidade de formar diretores escolares nos fundamentos da administração de empresas. Vale ressaltar a seguinte conclusão: há evidências de que os planos de gestão de 2014 são convencionais pelo modelo adotado, o que será explorado adiante. Logo, o convencionalismo está inserido nesse processo que leva à submissão do indivíduo ao autoritarismo presente nos sistemas de ensino. A pesquisa empírica realizada possibilitou aventar algumas hipóteses: o modo como é delineada a organização e administração das escolas evidencia o predomínio da racionalidade tecnológica, o que, por sua vez, expressa que essa é a mesma tendência presente nas políticas educacionais formuladas no âmbito da rede de ensino. Tal hipótese é desenvolvida na sequência deste trabalho.

2.5 Apresentação e análise dos dados e resultados

A seguir, apresenta-se, em termos do número de ocorrências, os principais assuntos tratados nos 70 planos de gestão:

Tabela 1 - Assuntos tratados nos planos de gestão investigados

	Assuntos	Ocorrências	Porcentagem
1	Formação docente	39	55,7%
2	Questões Pedagógicas	14	20,0%
3	Democracia na escola	10	14,3%
4	Democracia e cidadania	4	5,7%
5	Demandas Sociais	3	4,3%
Total		70	100,0%

Fonte: Planos de Gestão de 70 escolas da DER Leste 4 – 2014

Percebe-se na tabela acima que 14 são ocorrências sobre questões didáticas e pedagógicas, tais como aprendizagem, avaliação, recuperação contínua, domínio da leitura, escrita e cálculo, informática e alfabetização digital, metodologia das aulas, tecnologia como meio de promoção da educação de qualidade, perfazendo 20% das ocorrências. Em relação aos assuntos demandas sociais, temos: qualidade do ensino e conhecimento ajustados à realidade, função da educação, pluralismo, tolerância, convivência, mercado de trabalho, entre outros assuntos (são três ocorrências ou 4,3%). As sínteses dos planos de gestão apresentam também com assuntos em torno da democracia na escola (com um total de dez ocorrências ou 14,3%) – os termos utilizados são participação, construção da autonomia, democracia, gestão democrática, projetos pedagógicos, participação ativa e cooperação.

Nessa mesma direção, pode-se destacar o vínculo estabelecido entre democracia e cidadania (quatro ocorrências ou 5,7%) – os termos empregados são cidadania, conscientização, participação da comunidade, compromisso, comunicação e comunidade. No ano de 2014, o assunto formação docente aparece trinta e nove vezes (ou 55,7%) – os termos são formação continuada, aprendizagens significativas, desempenho do professor, capacidade crítica e educação permanente.

Para esclarecer segue excerto do Plano de Gestão nº 30), acerca das questões didáticas e pedagógicas:

Planejar aulas diversificadas, a fim de alcançar o máximo de aproveitamento possível das atividades destinadas à recuperação contínua em sala de aula e dos materiais de apoio para o atendimento a grupos de recuperação paralela em Língua Portuguesa e em Matemática.

Este é um exemplo de como aparecem as preocupações expressas por seus elaboradores: formular planos de aula diversificadas, com ênfase em Língua Portuguesa e Matemática. Trata-se de uma constante nos planos, tendo em vista as exigências nas avaliações externas (SARESP, IDEB e outras). Também se lê com frequência a seguinte formulação: “desenvolver atividades diversificadas em leitura e escrita e cálculo mental”. (Plano de Gestão n. 40, 2014). Ainda sobre as questões didáticas e pedagógicas, temos a presença da intenção de desenvolver atividades diversificadas como meio para a promoção e o encontro de soluções para os problemas relacionados à leitura, escrita e cálculo, além de vincular sem mediações aprendizagem, conhecimento, consciência, participação e integração no meio social. Seguem excertos de alguns planos:

Desenvolvimento de práticas inovadoras e utilização de recursos didáticos que aprimorem a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem (Plano de Gestão, n. 42, 2014).

Oportunizar ao educando situações de construção do conhecimento, promovendo crescimento pessoal de forma consciente, solidária, responsável, participativa e crítica, visando a integração e atuação no meio sócio cultural (Plano de Gestão n.70, 2014).

Participação da Comunidade: Ampliar a participação da comunidade escolar através do envolvimento dos pais e responsáveis em ações na escola e nos colegiados, como Conselho de Escola (C.E.), Associação de Pais e Mestres (A.P.M.), festividades constantes do Calendário Escolar. A escola conta com o empenho de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem e com a comunidade (Plano de Gestão n. 59, 2014).

A escola tem como missão assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos, formando cidadãos críticos e participantes, capazes de agir na transformação da sociedade. Democratização e acompanhamento do acesso do educando à escola, visando sua permanência e aprendizagem com sucesso na mesma (Plano de Gestão n. 60, 2014).

Socialização dos alunos através do grêmio estudantil (Plano de Gestão n. 61, 2014).

Constituir e implementar o funcionamento do Conselho de Escola, dos Conselhos de Classe / Ano / Série / Termo, da Associação de Pais e Mestres e do Grêmio Estudantil; Garantir a participação da comunidade escolar através do Conselho de Escola, nos processos de escolha ou indicação de profissionais para o exercício de funções, respeitada a legislação vigente (Plano de Gestão n. 62, 2014).

Realizar projetos de integração comunidade e escola (Plano de Gestão n. 64, 2014)

Ações a serem implementadas para o alcance dos objetivos almejados: avaliação periódica e ajustes no planejamento, durante as reuniões nas ATPC; atualização, especialização e formação em serviço, de todo o corpo docente, visando a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem; desenvolver e trabalhar a proposta de formação continuada, assumida pela escola e pela Diretoria de Ensino, a fim de enriquecer a capacitação dos educadores, dentro do processo de ensino-aprendizagem (Plano de Gestão n. 9, 2014).

Utilizar as ATPC como espaço de reflexões sobre a importância da implementação do currículo, acompanhamento da frequência dos alunos, discussão e elaboração de propostas para a solução dos problemas apontados pelo grupo. Capacitação dos docentes através de palestras, reuniões, cursos, dinâmicas de grupo, troca de experiências (Plano de Gestão n. 23, 2014).

Inicialmente, é importante frisar que as sínteses dos planos de gestão estavam quase todos disponíveis no site da Diretoria de Ensino Região Leste 4 (SEE/SP), de modo que as escolas podem ser examinadas e avaliadas quanto sua qualidade e à ideia de escola cidadã, conforme indica a própria diretoria em seu site. Essas considerações levam às seguintes perguntas, já explicitadas anteriormente: quem são os leitores dos planos? A quem é dirigido efetivamente? Verifica-se que o principal termo empregado tratado nos planos de gestão é cidadania (em 35 ou metade deles). Isso é decorrente do fato de os documentos oficiais definirem a cidadania como uma das finalidades da escola, conforme definido na LDB (lei Nº 9.394/1996):

Artigo 32 - O ensino fundamental obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante:

(...)

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade.

(...)

Artigo 35 - O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

(...)

II - a *preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando*, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores; (Grifo nosso).

O fato é que nos Planos de Gestão a repetição do termo cidadania é insuficiente para garantir sua realização. E isso parece se confirmar quando encontramos associada à primeira o preparo para o mercado de trabalho.

Passe-se a apresentar as informações que permitem conhecer quais as características das escolas no que se refere ao número de vice-diretores (todas possuem apenas um diretor), de professores coordenadores pedagógicos, de turnos de funcionamento, de professores, alunos e funcionários, entre outras.

Tabela 2 - Número de Vice-Diretores nas escolas que tiveram seus Planos de Gestão divulgados em 2014

Vice-Diretor	Qtde. de Escolas	Média
1	39	1,5
2	24	
3	7	
Total	108	70

Fonte: Informações extraídas dos 70 Planos de Gestão considerados nesta pesquisa

Na tabela 2, a quantidades de vice-diretores nas escolas que tiveram seus Planos de Gestão divulgados em 2014 é 108, assim distribuídos: 39 escolas com um vice-diretor, 24 escolas com dois vice-diretores e sete com três vice-diretores. A média de 1,5 por escola.

Tabela 3 - Número de Professores Coordenadores nas escolas que tiveram seus Planos de Gestão divulgados em 2014

Prof. Coordenador	Qtde. de Escolas	Média
1	28	2,1
2	15	
3	17	
4	10	
Total	149	70

Fonte: Informações extraídas dos 70 Planos de Gestão considerados nesta pesquisa

Na Tabela 3 observa-se que são 28 escolas com apenas um professor coordenador, 15 escolas com dois professores coordenadores, 17 escolas com três professores coordenadores e 10 escolas com quatro professores coordenadores. A média é 2,1 professores coordenadores por escola.

A seguir é apresentada tabela com o número de escolas e os segmentos da educação básica oferecidos.

Tabela 4 - Cursos e segmentos mantidos pelas 70 escolas que tiveram seus Planos de Gestão divulgados em 2014

Cursos e segmentos	Qtde. Escolas	Média
Ensino Fundamental Anos Iniciais	41	29,3%
Ensino Fundamental Anos Finais	40	28,6%
Ensino Médio Regular	39	27,9%
EJA - Ensino Médio	20	14,3%
Total	140	100%

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Já os dados da tabela 4 mostram quantas escolas oferecem cada segmento da educação básica: ensino fundamental, anos iniciais – 41 escolas; ensino fundamental, anos finais – 40 escolas; ensino médio regular – 39 escolas; e ensino médio-EJA – 20 escolas. Considere-se que o número total de escolas consideradas é 70, portanto temos um número reduzido de escolas que oferecem EJA (mais ou menos metade do número de escolas que oferecem os outros segmentos). O número total de ocorrências (140) indica que muitas escolas oferecem mais de um segmento.

A próxima tabela mostra a quantidade de alunos matriculados no conjunto das 70 escolas selecionadas.

Tabela 5 - Quantidade de alunos por período

Período	Qtde. de Alunos	Média
Manhã	13867	198
Tarde	11321	162
Noite	8677	124
Total	33865	484

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

O número de alunos com matrículas ativas em sua maioria concentra-se no período da manhã com 13.867 alunos (média de 198 por escola); no período da tarde temos 11.321 alunos (média de 162 por escola); no noturno o número de alunos é 8.677 alunos (média de 124 por período). A média geral é 484 alunos por escola.

Na sequência, apresenta-se a quantidade de alunos por segmento da educação básica.

Tabela 6 - Quantidade de alunos por curso e segmento

Curso e segmento	Qtde. Alunos	Média
Ensino Fundamental Anos Iniciais	16569	404
Ensino Fundamental Anos Finais	4223	106
Ensino Médio Regular	10614	272
EJA - Ensino Médio	2459	123
Total	33865	

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Conforme pode ser observado na tabela 6, quantidade de alunos no ensino fundamental, anos iniciais é 16.569 num total de 41 escolas com uma média de 404 alunos por escola; no ensino fundamental, anos finais temos 4223 alunos num total de 40 escolas com uma média de 106 alunos por escola; já no ensino médio regular o número é 10.614 alunos num total de 39 escolas com uma média de 272 alunos por escola, e no ensino médio, modalidade EJA o número é 2.459 alunos num total de 20 escolas com uma média de 123 alunos por escola.

Na tabela a seguir é apresentada a quantidade de funcionários por escola.

Tabela 7 - Quantidade de funcionários por unidade escolar

Nº de Funcionários	Qtde. Escolas	Média
De 6 a 14	39	14,4
De 15 a 30	30	
Acima de 30	1	
Total	1.011	70

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

A tabela 7 indica a quantidade que 39 escolas possuem de 06 a 14 funcionários, 30 escolas têm entre 15 e 30 funcionários e apenas uma escola possui mais de 30 funcionários. A média de funcionários por escola é 14,4.

A próxima tabela mostra a quantidade de professores que atuam nas 70 escolas consideradas.

Tabela 8 - Quantidade de professores por unidade escolar

Nº de Professores	Qtde. Escolas	Média
De 18 a 35	17	59,2
De 36 a 53	18	
De 54 a 71	15	
De 72 a 89	9	
De 90 a 107	6	
acima de 107	5	
Total	4.144	70

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Destaque-se que 17 escolas possuem entre 18 a 35 docentes; 18 escolas possuem entre 36 a 53; 15 escolas entre 54 a 71 professores; 20 escolas possuem mais de 72 docentes, com 06 escolas com mais de 100 docentes. A média de professores por escola é 59,2.

Passemos a quantidade de alunos por escola. Os dados estão organizados por estratos, considerando o tamanho das escolas (pelo número de alunos matriculados).

Tabela 9 - Quantidade de alunos por unidade escolar

Nº de Alunos	Qtde. Escolas	Média
De 196 a 527	13	989,7
De 528 a 978	28	
De 979 a 2.000	25	
Acima de 2.000	4	
Total	69.277	70

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Pode-se observar na tabela 9 que 13 escolas possuem até 527 alunos (o mínimo é 196); 28 escolas têm entre 528 a 978 alunos matriculados e 25 escolas têm entre 979 a

2000 alunos; por fim, quatro escolas possuem mais de 2000 alunos. A média é 987,7 alunos por escola.

A tabela a seguir mostra a quantidade de escolas, conforme seus horários (turnos) de funcionamento.

Tabela 10 - Horário de funcionamento por unidade escolar

Funcionamento	Qtde. Escolas	Média
Manhã e Tarde	24	34%
Manhã, Tarde e Noite	38	54%
Escola de Tempo Integral	8	11%
Total	70	100%

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

A tabela 10 indica que em 24 (ou 34%) escolas os turnos de funcionamento são manhã e tarde – em sua maioria são escolas que atendem o ensino fundamental, anos iniciais. De outra parte, 38 escolas funcionam nos períodos da manhã, da tarde e da noite (54% do total) – em sua maioria são escolas de ensino fundamental, anos finais, ensino médio e EJA. Além disso, temos 8 escolas que funcionam em tempo integral (11% do total de escolas) sendo duas do programa educação em tempo integral de 9 horas, e as outras seis escolas são de educação em tempo integral. A ETI educação de tempo integral atendia até o ensino fundamental e passa a atender o ensino médio por meio da PEI- Programa educação em tempo Integral conforme LEI COMPLEMENTAR Nº 1.164, DE 04 DE JANEIRO DE 2012- *(Atualizada até a Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012.)*

Os dados apresentados na sequência se referem às situações e ações descritas nos 70 planos de gestão analisados. A próxima tabela traz as estratégias para efetivar o previsto.

Tabela 11 - Estratégias para realizar os Planos de Gestão

Assuntos	Ocorrências	Porcentagem
Formação integral	24	38,7%
Interdisciplinaridade	14	22,6%
Atualização dos princípios educacionais/ inovação	7	11,3%
Elaboração e execução dos projetos	5	8,1%
Inovações curriculares	5	8,1%
Parcerias com a comunidade e família	4	6,5%
Reformulação das teorias pedagógicas orientadoras	2	3,2%
Avaliação, acompanhamento e monitoramento da situação dos alunos	1	1,6%
Total	62	100,0%

Fonte: Dados extraídos do Plano de Gestão de 2014

Seguem alguns excertos com os conteúdos que serviram de base para a elaboração da tabela 11. Ressalte-se que o número total de ocorrências é menor que 70 porque nem em todas as sínteses dos planos de gestão – o material efetivamente analisado – encontramos descritas as ações a serem desenvolvidas para o ano de 2014:

Desenvolvimento de habilidades essenciais – específicas e comuns, capacitando os alunos na transferência do conhecimento para situações novas. Projetos 2014: projeto carnaval; feira das nações – jogos educativos e cooperativos; projeto: semana da alimentação saudável; tradições: festa junina; esporte é saúde (campeonato interséries: copa Brasil, agita galera etc.); projeto convivência: semana da criança; projeto: dia nacional da consciência negra; zoologia – anos iniciais; projeto vale sonhar; projeto bullying; projeto vestibular; sarau: Arthur com poesia; cultura é currículo; projeto jornal do Arthur; projeto rádio na escola; trabalhando com charge (Plano de Gestão n. 10, 2014).

Projetos diversificados e interdisciplinares (Plano de Gestão n.33, 2014).

Projetos que envolvam várias disciplinas, visando o desenvolvimento de habilidades e competências interdisciplinares; projetos desenvolvidos de cada disciplina, em particular, fortalecendo o domínio da leitura, da escrita e do cálculo; família participando desses projetos, visitando e vendo a realização pessoal do estudante (Plano de Gestão n –36/ 2014).

Conscientizar a família, através de reuniões e palestras, da importância de sua participação para a concretização de uma escola de qualidade; Realizar acompanhamento e controle dos casos específicos de faltas e aprendizagem para dialogar frequentemente com a família, sobre a

importância de sua participação na vida escolar dos filhos (Plano de Gestão n. 42, 2014).

Conscientizar os professores da necessidade de encontrar caminhos adequados e prazerosos para a concretização do processo ensino-aprendizagem, construindo, dessa forma, um ambiente estimulador e agradável através de uma metodologia ativa e diversificada e adequação do currículo ao desenvolvimento do educando (Plano de Gestão n. 46, 2014).

Integrar novas tecnologias de informação e comunicação no contexto escolar, concentrando esforços nas disciplinas críticas. Priorizar a metodologia empregada, a leitura, a compreensão e a produção de textos, orientação e direcionamento de estudos aos alunos (Plano de Gestão n. 47, 2014)

Na tabela a seguir se pode observar os problemas identificados e a serem enfrentados pelas escolas. Ressalte-se que o número total de ocorrências é menor que 70 porque nem em todas as sínteses dos planos de gestão – o material efetivamente analisado – encontramos descritos os problemas vividos pelas escolas.

Tabela 12 - Problemas identificados e a serem enfrentados

Assuntos	Ocorrências	Porcentagem
Evasão e retenção	24	44%
Não participação da família	11	20%
Desempenho dos alunos	7	13%
Frequência de alunos	7	13%
Não uso de recursos tecnológicos	5	9%
Total	54	100%

Fonte: Dados extraídos dos Planos de Gestão de 2014

Seguem alguns excertos com os conteúdos que serviram de base para a elaboração da tabela 12:

Diminuir a evasão escolar; aumentar o índice de aprovação e cumprir as metas estabelecidas pela SEE; melhorar a socialização e interação entre todos os membros da Unidade Escolar; melhorar a assimilação dos conteúdos trabalhados; eliminar as ocorrências de bullying; aumentar a frequência dos pais/comunidade nas atividades escolares; melhorar o índice de frequência e do rendimento escolar (Plano de Gestão n. 2, 2014).

Diminuir os índices de evasão do Ensino Médio no período noturno; diminuir os índices de retenção nos 9^{os} anos do ensino fundamental e

no 1º ano do Ensino Médio; aumentar os índices do SARESP, aumentando a quantidade de alunos no nível adequado; diminuir o número de alunos nos níveis abaixo do básico e o básico; atingir os índices das metas estabelecidas para 2014 (Plano de Gestão n. 3, 2014).

Melhorar a qualidade de ensino, motivando e garantindo a permanência do aluno na escola, evitando a repetência e a evasão escolar (Plano de Gestão n. 6, 2014).

Promover a integração escola-comunidade; estimular nos alunos a participação, bem como a atuação solidária, junto à Comunidade; conscientizar as famílias sobre a responsabilidade e o compromisso de acompanhamento da vida escolar de seu filho, como também sobre sua assiduidade e atos praticados por ele (Plano de Gestão n. 11, 2014).

Desenvolver no educando hábitos de leitura e escrita; promover a conscientização dos valores morais, físicos e sociais na relação entre educandos; valorizar e respeitar o ambiente escolar e todos os membros inseridos nele; aquisição de materiais didáticos, pedagógicos, eletrônicos de acordo com as necessidades apresentadas; criar alternativas para participação assídua dos pais, no cotidiano escolar; despertar o interesse na preservação e interação do meio em que vive; adequar o ambiente à faixa etária dos alunos; construção e ampliação do acervo da biblioteca em sala de aula; incentivar a inclusão de alunos com necessidades especiais; trabalhar os avanços tecnológicos em sala de aula (Plano de Gestão n. 17, 2014).

Todos os alunos alfabetizados ao final dos anos iniciais do Ensino Fundamental; promoção anual de, no mínimo, 98% da clientela escolar; diminuir os índices de evasão escolar; recuperação da trajetória dos alunos em situação de defasagem de aprendizagem; formação de cidadãos éticos, críticos, autônomos e solidários; participação de 80% das famílias nas atividades e eventos escolares (Plano de Gestão n. 18, 2014).

Melhorar em 40%o desempenho dos alunos; atingir em 100% a meta do IDESP (Plano de gestão n. 19, 2014)

Aumentar os índices de desempenho no SARESP, elevando os alunos dos níveis abaixo do básico e básico para o adequado; capacitar o corpo docente para que a proposta pedagógica e o currículo oficial sejam desenvolvidos de forma eficaz; trabalhar na criação de condições para atender às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos; fortalecer o envolvimento da comunidade, buscando a participação mais ativa no cotidiano escolar (Plano de Gestão n. 42, 2014).

Conexões entre os conhecimentos desenvolvidos na informática educativa e demais componentes curriculares, potencializando o ciclo descrição-execução-reflexão-depuração através do aprender a aprender, da constituição de autonomia para selecionar as informações pertinentes a sua ação, da reflexão sobre os resultados obtidos e depuração dos seus procedimentos, reformulando suas ações e, por fim,

da preocupação em compreender os conceitos envolvidos ou levantar e testar outras hipóteses (Plano de Gestão n.1, 2014).

Observe-se que uma gama variada de ações é projetada para solucionar os mais variados problemas que as situações presentes nas escolas produzem, com destaque para o aumento de rendimento dos alunos nas avaliações externas e para a necessidade de promover a participação da família na escola.

2.6 Caracterização dos planos

2.6.1 As escolas reproduzem a legislação educacional

Educação em valores – Plano de Gestão n. 16

Posicionamento em relação às questões sociais e visão da tarefa educativa como intencional no presente. Educação em valores, incluídos no ensino dos diversos conteúdos escolares.

De acordo com o disposto no excerto, a finalidade da escola é inserir educação em valores nos conteúdos ensinados ou, em outros termos, a principal preocupação é com a educação moral dos alunos.

Educação interdisciplinar – Plano de Gestão n. 20

A sua finalidade é ser compreendida como um espaço reflexivo de uma educação que privilegie um conhecimento interdisciplinar contextualizado e dinâmico, primando atividades significativas e resoluções de problemas através do desenvolvimento de competências e habilidades, o planejamento das ações escolares é uma necessidade vital para atingir os resultados da ação educacional previstos na legislação em vigor.

Com base nesse trecho, a finalidade de uma educação interdisciplinar, primando atividades significativas e resolução de problemas, é desenvolver competências e habilidades para se atingir resultados.

Desenvolvimento do educando – Planos de gestão n. 30 e 37

Plano de Gestão 30: Pleno desenvolvimento do educando: oferecer condições para que o aluno se desenvolva plenamente. Preparo para o exercício da cidadania: O que caracteriza o cidadão é a sua participação na vida social, nas decisões que dizem respeito ao desenvolvimento da comunidade e do país. Qualificação para o trabalho: A qualificação para o trabalho, como um dos princípios da educação, está alicerçada no desenvolvimento de habilidades e competências.

Plano de Gestão 37: A escola tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

De acordo com os planos de gestão apresentados os dois citados, a preferência está no preparo para a cidadania e a qualificação para o trabalho, conforme consta na legislação brasileira, o que seria alcançado por meio do desenvolvimento de habilidades e competências.

Escola e comunidade – Plano de Gestão n. 47

O papel social da Escola junto à comunidade é o de um agente transformador dos problemas e carências daquele meio, agindo como fonte de informação. O comprometimento com a comunidade é necessário para a efetiva promoção de um trabalho coletivo ordenado.

A escola no seu papel social é o destaque nesta passagem. A instituição escolar é concebida como agente de transformação social.

Ensino e Educação de Qualidade – tema presente em inúmeros planos de gestão

Plano de Gestão 13: Oferecer ensino de qualidade, assegurando a participação ativa da comunidade escolar; contribuir para a formação integral do aluno, para que o mesmo conquiste autonomia para transformar o meio em que vive; proporcionar ambiente de criatividade e respeito ao próximo.

Plano de Gestão 17: Oferecer um ensino de qualidade que possibilite o desenvolvimento do senso crítico, respeitando e valorizando o ser humano em seus princípios éticos fundamentais: igualdade, liberdade, solidariedade, participação e diversidade. Principais estratégias de ação: busca constante de aperfeiçoamento, tendo a aprendizagem como processo contínuo de aquisição do saber; Cooperação, melhorando a comunicação e buscando a participação e o desenvolvimento do ser humano, da escola e da comunidade, desenvolvendo a visão consciente e crítica da realidade.

Plano de Gestão 21: Visar à educação de qualidade para todos, acompanhando, encaminhando, conversando com os responsáveis e criando estratégias para que cada um possa progredir no seu tempo e ritmo, priorizando o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para a vida em sociedade.

Plano de Gestão 23: Esta Unidade Escolar tem como finalidade a construção de uma escola de qualidade, num esforço coletivo, contemplando o processo de ensino aprendizagem, onde cada indivíduo tem um papel importante a ser desempenhado e todos têm direitos e deveres a serem cumpridos, visando o seu pleno atendimento e a busca de uma maior e melhor participação de toda comunidade educativa.

Plano de Gestão 24: Proporcionar uma educação básica de qualidade que sustente o pleno desenvolvimento do aluno e garanta sua participação ativa no mundo moderno.

Plano de Gestão 29: Igualdade de condições para todos os alunos; qualidade de ensino; permanência do aluno na unidade escolar; evitar evasão escolar. trabalho permanente com a Comunidade.

Plano de Gestão 32: Priorizar a qualidade de ensino contribuindo e estimulando a capacidade individual, a autoestima como comportamento indispensável para a cidadania, garantindo o acesso e permanência do educando na escola promovendo a inclusão de todos.

Plano de Gestão 33: Proporcionar acesso e permanência do aluno na escola, oferecendo educação de qualidade para todos, tendo como objetivo final a formação de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres na sociedade.

Plano de Gestão 41: A escola tem por finalidade assegurar o acesso, o sucesso e a permanência do educando, desenvolvendo um ensino de qualidade.

Plano de Gestão 50: Assegurar um ensino de qualidade, formando cidadãos críticos, conscientes e participativos; acompanhar os avanços, necessidades e mudanças da sociedade; fortalecer valores, normas e atitudes; implementar o programa Ler e Escrever, tornar os alunos alfabetizados, proficientes em leitura e produção textual, letrados e cultos.

Plano de Gestão 58: Ser uma escola de qualidade, reconhecida e respeitada, refletindo a nossa comunidade escolar, dando formação consciente e participativa na sociedade em que está inserido.

Plano de Gestão 67: A escola tem como missão promover uma educação de qualidade para a formação plena de cidadãos conscientes de seu papel social, político e profissional na sociedade.

Plano de Gestão 69: Garantir a todos os alunos um ensino de qualidade. Garantir o acesso ao conhecimento (leitura, escrita, raciocínio lógico, tecnologia, arte) possibilitando uma perspectiva de vida melhor no futuro.

Os excertos citados indicam ensino e educação de qualidade envolve vários aspectos e esferas: participação da comunidade e da família, formação integral do aluno, promoção da autonomia e consciência crítica, preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, formação moral dos educandos (educação em valores), desenvolvimento de habilidades e competências com base na interdisciplinaridade, promoção de condições para o acesso e permanência dos alunos na escola, promoção da alfabetização e do letramento plenos de seus alunos e, por fim, fazer da escola um agente da transformação social. Independentemente da justeza que dos enunciados, observa-se que praticamente todos estão presentes, com pequenas variações, na legislação educacional que regula políticas, elaboração de currículos e prática pedagógicas.

O tema ensino e aprendizagem – presentes em alguns planos de gestão

Plano de Gestão 1: Entendemos o termo “Ensino e Aprendizagem” como uma concepção que pressupõe que o conhecimento não é concebido como uma cópia do real e incorporado diretamente pelo sujeito, mas uma atividade por parte de quem aprende que organiza e integra os novos conhecimentos aos já existentes. Atualmente, o modelo de ensino relacionado a essa concepção de aprendizagem é o de resolução de problemas. Compreende intervenções pedagógicas de natureza própria, reconhece o papel da ação do aprendiz, a especificidade da aprendizagem de cada conteúdo e pressupõe situações didáticas em que o aluno precisa pôr em jogo o que sabe no esforço de realizar a tarefa proposta para aprender o que não sabe. Na prática escolar, essa perspectiva implica articular ensino e aprendizagem, conteúdo e forma de transmiti-lo, em um ambiente escolar cada vez mais favorável à aprendizagem. Nesse ambiente, a finalidade da escola é favorecer o processo múltiplo, complexo e relacional de conhecer e incorporar dados

novos ao repertório de significados daquele que aprende e que ensina, de modo que ele possa utilizá-los na compreensão orgânica dos fenômenos e no entendimento da prática social.

Plano de Gestão 12: Refletir, investigar e discutir sobre a necessidade de mudança na visão e na ação de todos os profissionais da escola e, a partir disto, pôr em prática as propostas elaboradas, no sentido de proporcionar um ambiente no qual o professor aja como intermediador no processo de aprendizagem, fazendo do aluno o principal agente, com ênfase na exploração, descoberta e compreensão dos conteúdos, por meio do desenvolvimento do raciocínio e do pensamento, levando em consideração a vivência de cada um.

Plano de Gestão 22: Desenvolver um processo educativo que seja desafiador e ao mesmo tempo prazeroso, e que de forma dinâmica e ativa, se transforme verdadeiramente em um ensino e aprendizagem funcional, capaz de dar condições para que o aluno argumente, questione, investigue sendo sujeito ativo, exercendo seu papel de pensante para mudar sua situação na sociedade.

A definição dada para o binômio ensino e aprendizagem indica a incorporação dos elementos presentes do debate educacional influenciado menos pelos conhecimentos da Didática e da Pedagogia e mais pelos advindos de outras áreas. Assim, postula-se que aprender é produzir conhecimento por meio da resolução de problemas e que a aprendizagem deve ser funcional. Porém, há um elemento que já foi incorporado por certa Pedagogia: o professor como “intermediador” ou mediador da relação do aluno com o conhecimento.

Planos de Gestão que tratam do tema formação do indivíduo educandos

Plano de Gestão 3: Promover o ensino e a aprendizagem, com base em uma visão humanista, respeitando a individualidade do aluno e levando-o a refletir sobre os conteúdos escolares; proporcionar a formação integral do educando para que seja capaz de atuar de forma autônoma, em tomadas de decisões e resoluções de desafios.

Plano de Gestão 4: Formar alunos proficientes em leitura e escrita, implementando o Projeto Ler e Escrever (formação continuada para professores nos ATPC); utilizar procedimentos, estratégias e ações didático-pedagógicas focadas na aquisição de conteúdo e competências necessárias, previstas nas expectativas de aprendizagem.

Plano de Gestão 6: Formação integral do aluno e participação social.

Plano de Gestão 14: Promoção de uma formação sólida, centrada na pessoa, a fim de que o aluno desenvolva sua capacidade crítica.

Plano de Gestão 18: Qualidade da formação a ser oferecida, de modo a garantir condições para que o aluno construa instrumentos que o capacitem para um processo de educação permanente.

Plano de Gestão 19: Formar o indivíduo para exercício da cidadania, compreendendo a formação do homem social, participativo, responsável, político e produtivo; (...) liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e concepção pedagógica.

Plano de Gestão 26: Formar cidadãos com honestidade, altruísmo, ética e conscientes de seus deveres e direitos; a escola tem como visão propiciar a aprendizagem significativa a fim de gerar a transformação pessoal, institucional e social.

Plano de Gestão 27: formar o aluno para ter uma inserção social crítica/transformadora na sociedade em que vive.

Plano de Gestão 34: Fornecer elementos para o pleno desenvolvimento da cidadania e inserção social, contribuindo para a formação de indivíduos conscientes, participantes e historicamente engajados com os problemas do seu tempo.

Plano de Gestão 36: A escola (...) procura formar alunos críticos e conscientes, onde possam expressar sua criatividade, procurando sempre sua realização pessoal e profissional, destacando a construção do conhecimento.

Plano de Gestão 38: Desenvolver o aluno, assegurando a formação comum, indispensável para o exercício da cidadania, e fornecer-lhe meios para estudos posteriores. O ensino será ministrado com base nos princípios da liberdade de aprender, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber, pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, respeito à liberdade e apreço à tolerância, garantindo a qualidade, a vinculação entre educação escolar, práticas sociais e inclusão.

Plano de Gestão 43: Esta Unidade Escolar busca a formação integral dos alunos, em função dos princípios éticos, públicos e estéticos e da articulação entre áreas do conhecimento e aspectos indispensáveis da vida cidadã. (...) Realizamos nossos trabalhos buscando o desenvolvimento do educando, assegurando-lhe a formação comum, indispensável para o exercício da cidadania e fornecendo-lhe meios para progredir no campo do trabalho e no prosseguimento dos estudos, atendendo assim os princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96). Neste sentido, procuramos articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade. A equipe escolar desta unidade de Ensino tem clareza de que a escola não é apenas uma instituição voltada para a sistematização do saber, mas que, acima de tudo, deve ser um espaço de convivência humana.

Plano de Gestão 44: Formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de compreender a realidade em que vivem, preparados para participar da vida econômica, social e política do país e aptos a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa.

Plano de Gestão 45: Promover à/ao aluna/o o acesso ao conhecimento e, a partir deste, à produção de novos conhecimentos. Preocupar-se com a formação de um/a cidadão/ã consciente e participativo/a na sociedade em que está inserido/a.

Plano de Gestão 46: A escola têm como objetivo e firme propósito não só a criação e transmissão de saberes, mas também, fortalecer no educando os valores éticos e morais, buscar a socialização do futuro cidadão, no desenvolvimento de sua competência e prepará-lo para o exercício da cidadania, através da prática e cumprimento de direitos e deveres. Desta forma, vemos a importância do projeto político-pedagógico como instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social e a busca de uma educação pública de qualidade.

Plano de Gestão 48: Formar cidadãos críticos, autônomos, mais humanizados, com senso de justiça mais amplo, favorecendo aos educandos condições para atuar num mundo globalizado com maior capacidade de analisar criticamente sua realidade e transformá-la.

Plano de Gestão 52: Contribuir para a formação de cidadãos conscientes do seu papel na sociedade, através da construção, disseminação do conhecimento e (re)leitura do mundo, num processo contínuo de aprendizagem e envolvendo professores, alunos, funcionários e toda a comunidade. (...) Fazer com que os conteúdos deixem de ser um fim em si mesmo e passam a ser meios para ampliar a formação dos alunos e sua interação com a realidade de forma crítica e dinâmica.

Plano de Gestão 56: Cabe a escola formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de compreender a realidade em que vivem, preparados para participar da vida econômica, social e política do país e aptos a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa.

Plano de Gestão 59: O planejamento de todas as ações educativas de todas as áreas e setores da escola convergem para a formação ampla e básica dos alunos a nós confiados.

Plano de Gestão 61: Formação de cidadãos dignos, responsáveis, críticos, autônomos, solidários, criativos e conhecedores dos seus direitos e deveres; conhecer e enfrentar os desafios da atualidade; conviver com o pluralismo de ideias, respeitando e valorizando o ser humano na

comunidade interna e externa; espírito de equipe: por meio de envolvimento, integração, colaboração, valorizando a construção coletiva.

Plano de Gestão 64: Promover ações junto à comunidade escolar que incentivem a participação e envolvimento de todos, em prol da aprendizagem do aluno, a fim de melhorar sua qualidade de vida, levando-o a uma formação de cidadão consciente de seus direitos e deveres, na sociedade em que vive.

Este conjunto de excerto permite algumas considerações. A primeira delas é a de que o conteúdo dos planos de gestão se repete, ou seja, o mesmo aspecto e modo de tratar a formação dos educandos aparece em dois ou mais planos; temos os casos dos planos de gestão números 44 e 56: apresentam a redação praticamente igual. Verifica-se também a reprodução de documentos oficiais, como já ressaltado anteriormente. A segunda consideração se refere aos termos empregados na definição de formação. Pode-se destacar: humanismo e individualidade; promoção da proficiência em leitura e escrita como forma de realizar as expectativas de aprendizagem; formação integral e desenvolvimento da capacidade crítica e de avaliação da realidade; educação integral e educação permanente; educação política e valorização do pluralismo e da diversidade; educação moral visando a fixação de compromissos com a coletividade; e acesso à produção de conhecimentos pelos alunos. Por fim, assinale-se que o texto de alguns dos planos exigem do leitor conhecimento prévio de conceitos e concepção formulados na área da Educação e pela Pedagogia, especialmente em trechos nos quais aparecem expressões ligadas às políticas curriculares e à avaliação. Tal fato pode indicar que o destinatário privilegiado dos planos de gestão seja o poder público.

Planos de Gestão que abordam o tema transformação social

Plano de Gestão 8: Alicerçar os valores da espiritualidade, dialogante, integral, participativa, promotora de uma consciência crítica, criativa, democrática e humanizante, formando agentes de seu próprio desenvolvimento e da transformação social.

Plano de Gestão 10: Segundo a LDB 9394/96, Art. 2º, “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e fornecer-lhes meios de progredir no trabalho e em estudos posteriores”. Portanto, a educação, que a escola pretende e busca é alicerçada nos valores da espiritualidade, dialogante, integral, participativa, promotora de uma consciência crítica, criativa, democrática e humanizadora, por meio da qual busca formar agentes de seu próprio desenvolvimento e da transformação social.

Plano de Gestão 40: A função da educação escolar é a preparação dos indivíduos para a vida social, para o desenvolvimento das competências exigidas pela sociedade moderna. Trabalhar novos critérios de organização, novas relações com o saber, devendo ter a diversidade cultural e a inclusão como tema das reflexões e ações.

Plano de Gestão 57: Diante das transformações sociais globalizantes, a finalidade da escola é introduzir a criança no mundo do letramento e propiciar condições para a autonomia, atendendo à diversidade, tendo como princípios o respeito, a igualdade e a ética.

Mais uma vez se observa a repetição dos conteúdos de dois planos de gestão (números 8 e 10), que apelam para os valores da espiritualidade como alicerce para as transformações sociais pretendidas. De outra parte, temos menções à democracia e à diversidade cultural e à inclusão social quando o assunto é transformação da realidade. No entanto, a tônica parece recair na ideia de que a transformação social é pensada a partir do desenvolvimento pleno dos educandos e, também, como um dado – inovações constantes, modernização, demandas atuais etc., cabendo à escola transformar-se em função dessa situação.

Planos de Gestão que tratam do tema cidadania

Plano de Gestão 2: A educação escolar inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação profissional para o trabalho; possibilitar o domínio de diferentes linguagens e compreensão de diferentes fenômenos do conhecimento; garantir a igualdade entre todos, formando cidadãos que possam exercer sua prática na sociedade.

Plano de Gestão 9: A finalidade da escola é de ensinar e preparar para a cidadania através das atividades pedagógicas e curriculares dos docentes, viabilizadas pela forma de organização e de gestão pedagógica. O objetivo da escola vai além de uma visão meramente burocrática escolar; a escola no seu modo de funcionar pode e deve ser vista como lugar de práticas educativas segundo a Proposta Pedagógica.

Plano de Gestão 35: Propiciar aos nossos alunos(as) uma educação voltada para o pleno desenvolvimento e preparo para o exercício da cidadania, em sua progressão no trabalho e em estudos posteriores. Consolidar o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino Fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos; o aprimoramento dos alunos(as) como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico.

Plano de Gestão 42: Favorecer o processo autônomo da construção de seus conhecimentos, tornando o educando um cidadão atuante e participativo na sociedade.

Plano de Gestão 51: A proposta pedagógica da escola prioriza o desenvolvimento da capacidade de aprender e a formação de atitudes e valores necessários para o exercício da cidadania de forma crítica, consciente e autônoma, bem como oferecer um ambiente de construção do conhecimento, através do ensino interdisciplinar ampliando o potencial dos educadores, buscando o desenvolvimento global e aperfeiçoamento contínuo.

Plano de Gestão 55: Desenvolver projetos pedagógicos que envolvam a comunidade escolar no intuito de que nossos educandos aprendam de maneira criativa, descontraída e de forma prática, estimulando assim a pesquisa, o convívio em grupo, os diversos talentos inerentes aos nossos jovens e preparando-os para o mundo do trabalho e cidadania. Realizar um trabalho pedagógico multidisciplinar, no qual os docentes procuram contextualizar os conteúdos a serem desenvolvidos e, para isso nos períodos de planejamento/replanejamento/reflexão do SARESP e nas próprias ATPC, os planos de aula são traçados de maneira que os componentes curriculares não se desenvolvam de maneira isolada, mas sim interligados, fazendo com que o processo ensino-aprendizagem fique mais significativo para os estudantes, tornando-os cidadãos críticos e

reflexivos. Incentivar a construção do conhecimento, a valorização do protagonismo juvenil, introduzindo temas e questões que fazem parte da atualidade. (...) Realizar Projetos voltados para o mundo do trabalho, para as profissões, assim como projetos que despertem a sensibilidade, a humanização, a tolerância, a preservação, a sustentabilidade, a autoestima, a qualidade de vida e o desenvolvimento das competências de leitura e escrita. Por esse motivo, estamos nos empenhando cada vez mais na aproximação da escola com a comunidade, buscando a construção de um trabalho significativo que vá além dos muros.

Plano de Gestão 63: O pleno desenvolvimento do educando, preparando-o para o exercício da cidadania garantindo a inserção do aluno nos aspectos culturais, sociais, ambientais; a compreensão do ambiente natural e social, inspirados nos princípios de liberdade e solidariedade humana no qual estão inseridos; direcionar o aprendizado dos alunos de forma interdisciplinar, orientando-os quanto aos seus direitos, deveres e obrigações; promover atividades extracurriculares integrando comunidade e escola.

Plano de Gestão 66: Tem como missão preparar cidadãos conscientes de seu papel social, político e profissional na sociedade brasileira. Para que esse objetivo seja alcançado, busca-se desenvolver as competências que possibilitem ao educando a construção do conhecimento, com vistas à produção do pensamento crítico e responsável, criando-se, para isso, um espaço de gestão participativa, que objetiva a qualidade do processo pedagógico e do relacionamento eficaz e prazeroso de toda a comunidade escolar.

Plano de Gestão 68: A Escola tem como finalidade fazer com que alunos e professores sejam colocados no centro da ação pedagógica, a fim de refletirem sobre a necessidade de mudança no processo educacional, pois é da mudança que surge o novo. É preciso trabalhar esse espaço como construção de novos conhecimentos, onde o aluno assuma sua cidadania, adotando, em seu dia-a-dia, atitudes de solidariedade, cooperação, respeitando o outro e exigindo para si o mesmo respeito. O sistema educacional deve ser aberto, inclusivo, universal, atento à diversidade, assegurando condições para o ingresso e permanência a todos os cidadãos. A atual demanda exige que a sociedade lance um novo olhar às necessidades apresentadas por seus alunos.

O ponto em comum de todas as sínteses dos planos de gestão citados acima é que a escola é definida como um lugar para se viver e aprender a cidadania, quer dizer, são suas formas de organização, suas práticas, os projetos e ações que desenvolve que permitirá aos educandos tornarem-se cidadãos conscientes e compromissados. Por sua vez, a cidadania está circunscrita aos seguintes termos: liberdade e participação; formação ética; formação de atitudes e valores; protagonismo juvenil; inserção consciente no mundo do trabalho, na sociedade e na esfera da cultura; aprendizado de direitos e deveres (responsabilidade); solidariedade e cooperação.

Competências e habilidades nos planos de gestão n. 39 e 49

Plano de Gestão 39: Valorizar a vida; conhecer a criança e o adolescente, respeitando seus conhecimentos anteriores; desenvolver competências e habilidades que deem às crianças e aos adolescentes uma compreensão melhor de si, do outro e do mundo; favorecer a autonomia e a responsabilidade para o bom convívio social.

Plano de Gestão 49: Preparar o cidadão para a vida social, desenvolvendo as competências e habilidades exigidas pela sociedade moderna, em três campos fundamentais: Cultura, Política e Profissão.

O que chama a atenção é o fato de os termos competências e habilidades serem tratados como consensuais. É como se o conteúdo da coisa tivesse sido substituído pela palavra que o designa.

Gestão democrática – planos de gestão n. 31 e 54

Plano de Gestão 31: Garantir aos alunos igualdade de condições para acesso e permanência na escola, além de padrões adequados de qualidade de ensino, através de uma gestão democrática que possibilite o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas e que garanta a participação de todo o colegiado escolar. Respeitar a liberdade de apreender e ensinar, pesquisar a cultura, a arte e o saber, valorizamos a experiência extraescolar dos educandos, vinculando a educação ao trabalho e às práticas sociais, incentivando o apreço à tolerância e contribuindo com a construção da cidadania de nossos alunos. Promover o pleno desenvolvimento do educando e contribuir para a formação permanente de cidadãos democráticos, crítico e solidários, capazes de conviver com e na diversidade.

Plano de Gestão 54: Visamos ter uma escola com autonomia, respeitando as normas estabelecidas pela Secretaria da Educação, com uma gestão democrática e participativa das relações sociais com os membros que atuam ativamente na escola e com a comunidade escolar.

O mesmo se pode dizer sobre o emprego da expressão gestão democrática: não há nenhum desenvolvimento que aponte qual seu conteúdo concreto ou porque esta é a melhor forma de gestão, ainda que seja feita menção à participação de todos os segmentos da escola nos órgãos colegiados e em suas decisões. Ressalte-se, entretanto, que a gestão democrática na escola é remetida à valorização do pluralismo, ao respeito as diferenças, à autonomia e a participação da coletividade na tomada de decisões.

2.6.2 Planos de gestão respondem a modismos educacionais

Legislação nos planos de gestão n. 5, 28 e 53

Plano de Gestão 5: Tem por missão/finalidade: atender o disposto na Constituição Federal, Estadual, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Estatuto da Criança e do Adolescente, ministrar o Ensino Fundamental, para todos os alunos, proporcionando a sua inserção em nossa sociedade.

Plano de Gestão 28: Estabelecer diretrizes básicas de organização e funcionamento da escola integradas às normas da Secretaria da Educação.

Plano de Gestão 53: Tem por finalidade atender o disposto nas Constituições Federal e Estadual, na L.D.B. da Educação Nacional e no E.C.A., ministrar o ensino fundamental, anos finais e ensino médio, observadas em cada caso, a legislação e as normas especificamente aplicáveis.

Como tendência principal temos a necessidade de os elaboradores dos planos de gestão citados cumprirem com os dispositivos normativos e a legislação. É curioso essa ser uma preocupação expressa nos planos de gestão.

Os pilares da educação nos planos de gestão n. 7, 11, 25 e 65

Plano de Gestão 7: Desenvolver as quatro aprendizagens fundamentais, que serão para cada indivíduo os pilares do conhecimento: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a conviver; e aprender a ser.

Plano de Gestão 11: Tem como missão: educar para conhecer, viver, fazer e ser, tendo com seu aluno o compromisso na construção do seu conhecimento e formação de valores éticos.

Plano de Gestão 25: Oportunizar ao educando a construção efetiva de seu conhecimento, voltado ao pleno exercício da cidadania, através da prática pedagógica que deve desenvolver as quatro aprendizagens fundamentais, que serão para cada indivíduo os pilares de seu conhecimento, ou seja: aprender a conhecer; aprender a fazer, aprender a conviver; aprender a ser.

Plano de Gestão 65: Segue determinações da Lei nº 9394/96, que estabelece as diretrizes de bases da Educação Nacional. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: garantia do padrão de qualidade; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; respeito à liberdade e apreço à tolerância; valorização da experiência extraclasse; desenvolvimento das capacidades cognitiva, afetiva, ética, inserção social, estética, física, relação interpessoal, tendo como pilares: APRENDER A CONHECER, APRENDER A VIVER COM OS OUTROS, APRENDER A FAZER, APRENDER A SER.

Os dados apresentados apontam a mesma tendência já identificada anteriormente: a reprodução de ideias, termos e conceitos presentes nos documentos oficiais sem a devida fundamentação. Os pilares da educação, apresentados pela UNESCO, na pessoa de Jacques Delors, no final do século passado, se constituem em panaceia educacional. Mais uma vez a ênfase parece estar na educação moral (desenvolvimento de atitudes e condutas adequadas à vida em sociedade sob o capitalismo tardio).

Planos de gestão, n. 15 e 60, que abordam o tema educação integral

Plano de Gestão 15: Contribuir para a melhoria e o desenvolvimento de uma educação integral, com potencialidades físicas, mental e intelectual, para que os educandos possam enfrentar o mundo como cidadãos participativos, reflexivos e autônomos, conhecedores dos seus direitos e deveres, conscientes do seu papel na sociedade.

Plano de Gestão 60: Tem como finalidade e princípios norteadores: o desenvolvimento de uma educação integral, diante da transição pela qual passa o mundo; a construção de uma sociedade mais justa e humana; a formação de cidadãos dignos, responsáveis, críticos, autônomos, solidários, criativos e conhecedores dos seus direitos e deveres; conhecer e enfrentar os desafios da atualidade; conviver com o pluralismo de ideias, respeitando e valorizando o ser humano; estimular o espírito de equipe, por meio do envolvimento, integração, colaboração, valorização e construção coletiva; ser uma escola íntegra, honesta, transparente e justa, para toda a comunidade escolar; a escola tem como missão assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e a

permanência dos alunos, formando cidadãos críticos e participantes, capazes de agir na transformação da sociedade.

Mais uma vez, destaque-se a preocupação com a educação integral de modo que contribua com pessoas conscientes de seu papel na sociedade. Observa-se que o sustentará a formação de cidadãos críticos é uma educação integral, concebida como meio de garantir condições de os indivíduos enfrentarem os desafios da atualidade.

2.6.3 Os planos e como eles expressam a adesão a racionalidade tecnológica

Nesta parte, apresenta-se mais algumas informações retiradas dos planos de gestão com o objetivo de discutir em que medida as demandas identificadas pelos gestores e demais profissionais da escola coincidem com as demandas impostas a eles.

Quadro 2: Indicadores - gestão, organização do trabalho, currículo e formação continuada

Plano de gestão 7: Comprometimento da escola e da família, no monitoramento da frequência escolar e compensação das ausências, se necessário.

Plano de gestão 9: Diminuir o índice de evasão e retenção dos alunos.

Plano de gestão 10: Diminuição da evasão escolar, em todos os segmentos.

Plano de gestão 11: Conscientizar as famílias sobre a responsabilidade e o compromisso de acompanhamento da vida escolar de seu filho, como também sobre sua assiduidade e atos praticados por ele.

Plano de gestão 12: Reduzir o índice de evasão escolar. Monitorar diariamente as aulas, integralmente, de forma aleatória e/ou de acordo com a necessidade de alguma turma específica. Acompanhar a frequência dos alunos e tomar providências imediatas.

Plano de gestão 13: Reduzir a zero o índice de evasão.

Plano de gestão 16: Diminuir o índice de evasão.

Plano de gestão 18: Diminuir os índices de evasão escolar. Manter parceria indissolúvel com a família, no acompanhamento do aproveitamento e da frequência dos alunos.

Plano de gestão 41: Aumentar a frequência escolar de 98% para 99%. Montar gráficos com o desempenho dos alunos e frequência, como subsídio ao diagnóstico do monitoramento e proposta de ações diferenciadas.

Plano de gestão 44: Reduzir em 20% os índices de ausências às aulas dos alunos do Ensino Médio Regular e EJA.

Plano de gestão 46: Diminuir em 10% dos níveis de evasão e retenção escolar no ensino fundamental - anos finais e nos 1ºs anos do ensino Médio.

Plano de gestão 51: Manter a taxa de evasão zerada.

Plano de gestão 53: Redução do índice de evasão, pelo menos em 30%, em especial, no Ensino Médio do período Noturno.

Plano de gestão 54: Conscientizar os pais sobre a importância deles na vida escolar de seus filhos, tanto na aprendizagem como na sua frequência regular.

Plano de gestão 55: Reduzir a evasão/abandono escolar e a frequência irregular em 60%.

Plano de gestão 59: Diminuir a evasão a cada ano, apesar do nosso índice ser baixo. Para isso faremos orientações aos pais e responsáveis, convocando-os para conversar com a equipe gestora; fazer compensações de ausência, quando necessário; inserir o aluno no projeto de recuperação paralela; encaminhamento ao Conselho Tutelar.

Plano de gestão 60: Diminuir o índice de retenção, evasão e dependências.

Plano de gestão 61: Diminuir o índice de retenção, evasão e dependências.

Plano de gestão 64: Diminuir em 10% o índice de evasão escolar.

Plano de gestão 67: Diminuir a evasão e faltas dos alunos em 50% do índice existente.

Plano de gestão 68: Reduzir o índice de retenção por frequência/evasão escolar.

Plano de gestão 70: Acompanhamento da frequência dos alunos, visando a diminuição da retenção e da evasão escolar.

Os planos de gestão de 2014 são muito específicos e tem em sua configuração a organização da escola, cujo indicadores de gestão, organização do trabalho, currículo e

formação continuada estão pautados no cumprimento de metas, especialmente diminuição da evasão e da reprovação dos alunos. Nesse sentido, os estabelecimentos de ensino estabelecem o monitoramento da presença dos alunos à escola e o acompanhamento por sua família. De um total de 70 planos de gestão, foram contabilizadas 30 escolas que apontavam as estratégias utilizadas. Destacam-se a convocação da família e o encaminhamento ao Conselho Tutelar, bem como a obrigação de os professores comunicarem a direção em caso de alunos com número excessivo de ausências. Seja como for, a redação dos planos aponta para o leitor que os profissionais da escola têm o controle da situação, uma vez que apresentam o diagnóstico atual e estabelecem metas a atingir.

A análise permitiu verificar que os planos de gestão apontam os vários motivos que levam a evasão escolar, como a falta de transporte escolar, o bullying, os fatores econômicos, a falta de incentivo e apoio da família, o trabalho infantil e doméstico, a participação em agremiações esportivas, a depressão e outros sofrimentos psicológicos ou psiquiátricos que acometem os estudantes, a violência doméstica, a negligência e abandono, o envolvimento com drogas e com atos infracionais, a precariedade do ambiente escolar, o desinteresse dos alunos pelas disciplinas escolares e a violência no interior das escolas. De outra parte, não se pode deixar de mencionar que a Lei Nº 13.068, de 10 de junho de 2008, obriga as escolas da rede pública estadual a comunicarem o excesso de faltas de alunos:

Artigo 1º – As escolas da rede pública estadual ficam obrigadas a comunicar, por escrito, a ocorrência de excesso de faltas dos alunos regularmente matriculados no ensino fundamental e no ensino médio:

I - aos pais;

II - ao Conselho Tutelar;

III - à Vara da Infância e da Juventude.

§ 1º - A comunicação a que se refere o "caput" tem caráter preventivo, a fim de que não seja ultrapassado o limite permitido de 25% (vinte e cinco por cento) de ausências.

§ 2º - A comunicação deverá ser feita quando for atingido o limite de 20% (vinte por cento) das faltas (SÃO PAULO, 2008).

As escolas submetidas às questões legais permitem que sejam legitimadas determinadas práticas pedagógicas burocráticas voltadas exatamente para reproduzir a organização escolar cristalizada e consagradas. Tal situação já havia sido descrita por Tragtenberg (1982). Continuando a apresentação dos dados, temos mais alguns

indicadores, agora referente especificamente ao modo de organização das escolas no que diz respeito à gestão.

Quadro 3: Indicadores - Cidadania, qualidade de ensino e participação na escola

Plano de gestão 3: Desenvolver uma gestão democrática, repensando as relações de poder na escola, conforme os princípios da L.D.B.E.N.

Plano de gestão 5: Estímulo à participação da comunidade nos colegiados como APM, Conselho de Escola, nas decisões de caráter pedagógico, financeiro.

Plano de gestão 6: Executar projetos envolvendo escola, a família e toda a comunidade.

Plano de gestão 17: Criar alternativas para participação assídua dos pais, no cotidiano escolar. Envolvimento dos pais/responsáveis através dos colegiados, conselho de classe/série, reunião de pais e eventos organizados pela escola.

Plano de gestão 18: Participação de 80% das famílias nas atividades e eventos escolares.

Plano de gestão 22: Desenvolver projetos que estimulem a participação da comunidade.

Plano de gestão 23: Envolver os gestores e professores com a família buscando a conscientização de que o ambiente escolar, é um espaço de aprendizagem e de formação para a cidadania.

Plano de gestão 26: Envolver 90% dos alunos em práticas ambientais na escola e na comunidade.

Plano de gestão 30: Aumentar em 50% da participação de toda comunidade escolar nas atividades desenvolvidas pela escola.

Plano de gestão 34: Promover atividades que tragam a comunidade para a escola como o Dia da Família, Festa Junina, entre outras.

Plano de gestão 39: Desenvolver junto à comunidade escolar projetos de incentivo educacional, bem como possibilitar momentos de reflexão sobre o papel da escola na formação do indivíduo e o papel do cidadão para a construção da escola.

Plano de gestão 44: Aumentar em 50% a participação da Comunidade Escolar.

Plano de gestão 52: Aumentar em 3% a participação dos membros do Conselho de Escola e da A.P.M. através da organização de pauta e preparação das reuniões, com convocações antecipadas. Efetivar as reuniões de Conselho de Escola com a presença dos alunos e de A.P.M. com a participação na análise dos resultados obtidos nas avaliações bimestrais.

Plano de gestão 59: Ampliar a participação da comunidade escolar através do envolvimento dos pais e responsáveis em ações na escola e nos colegiados, como Conselho de Escola (CE), Associação de Pais e Mestres (A.P.M.), festividades constantes do calendário escolar. A escola conta com o empenho de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem e com a comunidade.

Plano de gestão 60: Além das reuniões de pais, fazer um trabalho específico com os responsáveis não participativos, para que os mesmos sejam presentes e corresponsáveis com o aprendizado de seus filho, através de convocações e encaminhamentos ao Conselho de Escola, feitos bimestralmente.

Plano de gestão 61: Reunião de pais, fazendo um trabalho específico com os responsáveis não participativos; socialização dos alunos através do grêmio estudantil.

Plano de gestão 62: Constituir e implementar o funcionamento do Conselho de Escola, dos Conselhos de Classe/Ano/Série/Termo, da Associação de Pais e Mestres e do Grêmio Estudantil. Garantir a participação da comunidade escolar através do Conselho de Escola, nos processos de escolha ou indicação de profissionais para o exercício de funções, respeitada a legislação vigente.

Plano de gestão 63: Ampliar a participação de todos os envolvidos no processo escolar (Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres, Escola da família).

Plano de gestão 65: Conscientização e implementação da cidadania e da dimensão política, com vistas a envolver a comunidade de modo interativo, numa participação ativa.

Plano de gestão 66: Aumentar a participação das famílias nas reuniões de pais, de Conselho de Escola e da APM. Criar canais de comunicação efetiva com a comunidade, adequando também os horários de reunião dos órgãos colegiados.

Plano de gestão 67: Participação da comunidade na reunião de Pais, APM, CE e projetos.

Plano de gestão 68: Otimizar o envolvimento de todos os segmentos no processo de construção do Plano de Gestão da Escola e demais demandas pedagógicas, com vistas à implementação da gestão participativa.

Plano de gestão 70: Oportunizar ao educando situações de construção do conhecimento, promovendo crescimento pessoal de forma consciente, solidária, responsável, participativa e crítica, visando a integração e atuação no meio sociocultural.

Nos vinte e seis planos de gestão analisados há indicadores educacionais de ações para promover a participação na escola. Vale ressaltar que essa é uma exigência legal determinada na LDB

Artigo 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Os colegiados são exatamente os Conselho de Escola, a Associação de Pais e Mestres, apesar de ser pessoa jurídica institucionalmente, e o Grêmio Estudantil, além dos Conselhos de Classe/Turma. Esses colegiados seriam os encarregados de concretizar a gestão democrática e a participação de todos os segmentos (alunos, funcionários, professores, equipe gestora, pais e comunidade) na vida escolar. A gestão democrática, nos planos analisados é compreendida em termos de basicamente de participação. No entanto, esta última é objeto de pouco esclarecimento.

Por fim, são apresentados indicadores do modo como as escolas se relacionam com as demandas e com a realidade social mais ampla.

Quadro 4: Indicadores - Avanços tecnológicos, aspectos econômicos e da produção material, progresso social e trabalho

Plano de gestão 33: Otimização do uso dos equipamentos e dos espaços da escola.

Plano de gestão 35: Desenvolver avaliações, capacitação para desenvolvimento de projetos pedagógicos, utilização de materiais multimídia; curso de formação nas ATPC, trabalhar o currículo.

Plano de gestão 40: Ampliar a utilização de recursos e equipamentos existentes na U.E.

Plano de gestão 41: Propiciar novas práticas pedagógicas com uso de recursos tecnológicos, tanto pelos alunos quanto pelos professores.

Plano de gestão 53: Uso de recursos tecnológicos visando desenvolver habilidades e competências.

Plano de gestão 62: A compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade. Compreensão dos fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

Plano de gestão 65: Implementação de projetos ambientais, conservação do patrimônio, leitura e produção textual, socializados no blog da escola. Palestras, Show de talentos, dirigida aos alunos do período noturno, para que os mesmos possam, através de informações atuais, sentir-se estimulados a frequentar as aulas, todos os dias da semana.

Da análise do quadro 4, deve-se concluir que nas sínteses dos planos de gestão a relação escola e sociedade é em grande medida condicionada pelo entendimento de que o avanço tecnológico impôs outras atribuições à escola. Assim, os aspectos econômicos, o progresso e o mundo do trabalho se articulam e são as referências para os usos que se faz da tecnologia no espaço da escola. Constatou-se que as sínteses dos planos de gestão

2014 evocam os recursos tecnológicos como algo que propiciam uma relação mais adequada e menos defasada entre escola e sociedade, mas tal modo de compreender essa relação indica o quanto a tecnologia serve de instrumento de controle e dominação e ela mesma é dominação (MARCUSE, 1999). Controle e dominação exortados pela utilização dos recursos tecnológicos que, por sua vez, são endossados pela lógica do mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo el mundo sabe que las fronteras se corren: desde siempre se há venido discutiendo si, por ejemplo, la esfera del derecho y la de la política han de contarse incluídas en la cultura; de todos modos, no aparecen en los Departamentos de Cultura de las administraciones públicas (THEODOR W. ADORNO, 1971, p. 71)

Comecei o texto de minhas considerações finais da mesma forma como iniciei a introdução deste trabalho: com uma epígrafe de Theodor W. Adorno. Isso resume, de forma simples e direta, todo o desenvolvimento da tese.

A pesquisa deste doutoramento teve por tema a gestão escolar e se constituiu em um estudo sobre as sínteses dos Planos de Gestão (2014) elaborados por um conjunto de escolas da rede estadual paulista e publicados no site da diretoria ensino a qual as escolas consideradas pertencem. Interessou realizar uma análise que, além dos critérios administrativos, burocráticos e tecnológicos presentes em tais sínteses de planos, enfatizasse os aspectos culturais e políticos que também caracterizam a administração escolar. O objetivo foi compreender como estão articulados todos esses elementos na gestão das escolas e como os planos expressam o modo como funcionam.

Para colocar em prática a análise do conteúdo como procedimento de método foram selecionadas 70 sínteses dos planos de gestão escolar, o que permitiu identificar expressões, vocábulos e temas mais recorrentes; organizá-los em indicadores possibilitou conhecer mais de perto como é concretizada a organização escolar. A análise de conteúdo realizada teve como base as formulações dos autores da teoria crítica da sociedade.

A tese partiu do pressuposto de que as sínteses dos Planos de Gestão (2014) oferecem um retrato do entrelaçamento entre a irracionalidade presente na dominação burocrática e a tentativa de promover uma lógica racional, orientada pelo viés econômico, na organização e funcionamento da rede de ensino estadual. Aqui o irracional diz respeito ao fato de a efetiva autonomia das escolas se realizar sob tal forma de administração.

Não é possível falar em Planos de Gestão 2014 sem entender o seu contexto de produção. Sendo peças da estrutura burocrática, no quadriênio 2011-2014, está publicado no site da diretoria na forma de sínteses (o conteúdo do plano de cada escola é muito mais abrangente e detalhado) tendo em vista a necessidade de dar visibilidade à rede de ensino e a cada escola em particular, já que é suposto que a comunidade não consegue diferenciar as escolas entre si.

De outra parte, o processo que levou à sociedade administrada está diretamente relacionado ao avanço da racionalidade instrumental, aquela que desconsidera as reais necessidades humanas em função do desenvolvimento do aparato técnico e econômico. É nesse sentido que se insiste na ideia de que prevalece uma tendência que é produzida e alimenta a irracionalidade do todo sobre os indivíduos, levados a não questionarem tal mesmas irracionalidades. Para esclarecer destaque-se que a leitura das sínteses dos planos de gestão elaborados em 2014 não permite uma clara distinção entre as escolas; isso não permite que os leitores, em tese aqueles que desejam escolher uma escola para seus filhos, tomem decisões e façam escolhas conscientes.

Seja como for, esta tese evidenciou as dificuldades de conciliar as exigências burocráticas, hoje voltadas também para a visibilidade e a publicidade do que são e realizam as escolas com os fundamentos e princípios que regem (ou deveriam reger) a educação e formação dos alunos que frequentam as escolas da rede estadual paulista. Também lançou alguma luz sobre o processo que redundou na adesão à racionalidade tecnológica.

Entende-se que a tese deixou lacunas que merecem ser preenchidas; a seguir algumas questões formuladas para evidenciar as possibilidades de estudos futuros. Como os leitores dos planos de gestão 2014, on-line versus comunicação de massa, serão capazes de enxergar, o que é o Plano de Gestão para o quadriênio 2011-2014 leram as sínteses publicadas no site da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo? Se a finalidade era dar visibilidade e fazer parecer que os planos (na forma de suas sínteses) não eram meros instrumentos da burocracia, como tal finalidade foi concebida por quem redigiu o material divulgado no site? E a íntegra dos Planos de Gestão, o que mais contém em termos de indicadores sobre o modo de organização da rede de ensino paulista e das próprias escolas, além do que foi destacado em suas sínteses? É possível a partir dos planos identificar diferenças significativas entre as escolas? Sendo um documento elaborado em 2011 e anualmente atualizado, por meio de anexos ao plano gestão, quais informações foram incluídas, corridas ou retiradas? Considerando que os planos de gestão na íntegra possuem em torno de 80 a 150 páginas cada um e que suas sínteses têm entre três e seis páginas, podemos avaliar que tal redução é, parafraseando Adorno, uma forma de regressão já que temos elaboradores de texto e seus leitores consumidores unidos na falsificação, mesmo tempo quando os planos são tirados das gavetas para que o grande

público conhece a eles e as escolas as quais fazem referência? Estas e outras tantas perguntas são necessárias.

Os planos de gestão, de outra parte, e isso deve ser assinalado, são estruturados em torno da responsabilização da instituição escolar. Mesmo assim, verifica-se o predomínio da dominação burocrática e da heteronomia das escolas, o que prejudica e fragiliza a ação livre de professores e gestores. No caso dos diretores, sublinha-se que mesmo com a aparente modernidade dos modelos de administração escolar em voga, transferidos do mundo empresarial para a escola, prevalece o que de há muito é criticado por grande parte deles: a dimensão administrativa se sobrepõe à pedagógica. Nesse aspecto podemos retomar a contribuição de Marcuse (1999), apontando para o conceito de racionalidade tecnológica, compreendido como o estabelecimento de padrões de julgamento que fomenta atitudes que predisõem os indivíduos a aceitar e introjetar os ditames do aparato, mesmo quando estes se constituem e são obstáculos a sua plena realização.

Referências bibliográficas

ADORNO, Theodor W. *Educação e Emancipação*. São Paulo: Paz & Terra, 1995.

ADORNO, Theodor W. *As estrelas descem à Terra: a coluna de astrologia do Los Angeles Times: um estudo sobre superstição secundária*; tradução Pedro Rocha de Oliveira. São Paulo: Editora UNESP, 2008.

ADORNO, Theodor W. et. al. *La personalidad autoritaria*. Buenos Aires: Proyeccion, 1965.

ADORNO, Theodor. W.; HORKHEIMER, M. *Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

ADORNO, Theodor. W.; HORKHEIMER, M. *Cultura Y Administracion*. In: *Sociologica*. Madrid: Taurus, 1971.

_____. *Progreso*. In: *Palavras e Sinais: Modelos Críticos 2*. Petrópolis- Rio de Janeiro: Vozes. 1995, p. 37-61

_____. *Sobre Sujeito e Objeto*. In: *Palavras e Sinais: Modelos Críticos 2*. Petrópolis- Rio de Janeiro: Vozes. 1995, p. 181-201

_____. *Minima Moralia*. Rio de Janeiro: Beco do Azougue, 2008.

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.

BUENO, Sinésio Ferraz. *Pedagogia sem sujeito: qualidade total e neoliberalismo na educação*. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2003.

BARAN, Paul A., SWEEZY, Paul M. *Capitalismo Monopolista: Ensaio sobre a Ordem Econômica e Social Americana*. Rio de Janeiro: 1978. p. 333-362

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CEB nº 5/2007, de 1º de fevereiro de 2007. Consulta com base nas Leis nº 11.114/2005 e nº 11.274/2006, que tratam do ensino fundamental de nove anos e da matrícula obrigatória de crianças de seis anos no ensino fundamental. Brasília: CNE/CEB, 2007a.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CEB nº 7/2007, de 14 de abril de 2007. Reexame do Parecer CNE/CEB nº 5/2007, que trata da consulta com base nas Leis nº 11.114/2005 e nº 11.274/2006, que se referem ao ensino fundamental de nove anos e à matrícula obrigatória de crianças de seis anos no ensino fundamental. Brasília: CNE/CEB, 2007b.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CEB nº 4/2008, de 20 de fevereiro de 2008. Orientação sobre os três anos iniciais do ensino fundamental de nove anos. Brasília: CNE/ CEB, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CEB 7/2010. Fixa Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos. Diário Oficial da União, Brasília, 15 dez. 2010, Seção 1, p. 34.

COHN, Gabriel. Comunicação e Indústria Cultural. In: Stone, Philip J. A análise de conteúdo da mensagem. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1966, pp.315-332.

_____. Theodor W. Adorno. In: Adorno, T.W. Capitalismo Tardio ou Sociedade Industrial. São Paulo: Ática, 1986.p.62-75

CROCHIK, José Leon, Sass, Odair. 2008. Projeto Temático: Teoria Crítica, Formação e Indivíduo, São Paulo. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v14n2/9789.pdf>. Acesso em 12 outubro 2015.

CROCHIK, José Leon. A personalidade narcisista segundo a escola de Frankfurt e a ideologia da racionalidade tecnológica, São Paulo. 1990, Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/psicosp/article/view/34428.pdf>. Acesso em 17 outubro 2016.

ENGELS, Friedrich e MARX, Karl. Textos sobre Educação e Ensino. São Paulo: Editora Moraes, 1983.

FESTINGER, Leon: KATZ, Daniel. A pesquisa na Psicologia Social. In: Cartwright, Dorwin P. Análise do material qualitativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974, pp. 403-449.

FREUD, Sigmund. O mal-estar na civilização. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

GANDIN, Danilo, GANDIN, Luís Armando. Temas para um Projeto Político-Pedagógico. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

GESQUI, Luiz Carlos. *O Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo: A materialização da Racionalidade Tecnológica*. Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade. São Paulo, 2012.

GIOVINAZZO Junior, Carlos Antônio. Indivíduo, política e formação Cultural: a derrota do pensamento e da experiência. Cenários da comunicação, São Paulo, V. 6, n.1, p. 41-48. Disponível em: <http://migre.me/oLHqL>. 2007.

_____. Filosofia e revolução na perspectiva do Marxismo de Herbert Marcuse. In: Teoria Crítica e sociedade contemporânea. São Paulo: Ed. UNESP, 2009, p.21-37.

HORKHEIMER, Max e ADORNO, Theodor. *Temas básicos da Sociologia*. São Paulo: Cutrix, 1973.

_____. Dialética do Esclarecimento. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

_____. Sociologica. Madri: Taurus, 1971.

HORKHEIMER, Max. Eclipse da razão. São Paulo: Unesp, 2015.

HORKHEIMER, Max. Teoria Tradicional e Teoria Crítica. In: *HORKHEIMER, Max. Textos Escolhidos/ Max Horkheimer e Theodor Adorno* São Paulo: Nova Cultural, 1991.

KRAMER, Sônia. Propostas pedagógicas ou curriculares: subsídios para uma leitura crítica. IN: Educ. Soc. [online]. Campinas, vol.18, n.60, pp. 15-35. 1997 ISSN 0101-7330. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301997000300002>. Acesso em: 20 jan. 2020.

MARCUSE, Herbert. *Cultura e Sociedade*. São Paulo: Paz & Terra. v.1, 1997.

_____. *Fim da Utopia: O tempo e o modo*. Rio de Janeiro: Moraes Editores. 2ª ed. 1969.

_____. *Industrialização e Capitalismo na obra de Max Weber*. In: *Cultura e Sociedade*. São Paulo: Paz & Terra. 1998, v.2.p.113-136

_____. *Comentários para uma redefinição de cultura*. In: *Cultura e Sociedade*. São Paulo: Paz & Terra. 1998, v.2.p.153-175

_____. *Algumas implicações sociais da tecnologia moderna*. In: *Tecnologia, Guerra e Fascismo*: São Paulo: UNESP. 1999, p. 71-104

_____. *A Paralisia da Crítica: Sociedade sem oposição*. In: *Ideologia da Sociedade Industrial*: Rio de Janeiro: Zahar. 1967, p. 13-20

_____. *As Novas formas de controle*. In: *Ideologia da Sociedade Industrial*: Rio de Janeiro: Zahar. 1967, p. 23-37

MARTINS, José do Prado. *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARX, Karl. *Maquinaria e grande Industria*. In: *O Capital: Crítica da economia política: Livro 1: o processo de produção do capital*. São Paulo: Boitempo. 2013, p. 445-574

MARÇAL, Juliane Corrêa. Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? módulo III / Juliane Corrêa Marçal, José Vieira de Sousa ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília : Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001. file:///C:/Users/F1%C3%A1vio%20da%20Silva/Downloads/Progest%C3%A3o%20M%C3%B3dulo%20III%20-%20como%20promover%20a%20constru%C3%A7%C3%A3o%20coletiva%20do%20projeto%20pedag%C3%B3gico%20da%20escola%20(1).pdf Acesso em 10/01/2020.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Educação e Planejamento: A escola como núcleo da gestão*. In: *Gestão Democrática da Educação*: 11ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro. 2015, p. 64-104

OLIVEIRA, Juarez Bernardino de. *A reforma educacional paulista dos anos de 1990: crítica aos modelos de análise*. Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade. São Paulo, 2017.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2016.

_____. *Diretor Escolar: educador ou gerente?* São Paulo: Cortez, 2015.

_____. *Administração escolar: introdução crítica*. 13ª. São Paulo: Cortez, 2005.

SASS, Odair. Educação e Psicologia social uma perspectiva Crítica. **São Paulo em perspectiva**, 14(2) 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=so102-88392000000200009>.

SANTOS Filho, J.C. e GAMBOA, S.S. (orgs.). *Pesquisa educacional: quantitativa – qualidade*. São Paulo: Cortez. 1995.

SÃO PAULO (Estado). CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. Parecer CEE 674/95 -Comissão Especial - Aprovado em 8-11-95. Diário Oficial do Estado, São Paulo, v. 105, n.216, 11/11/95, Seção I, p.13. SÃO PAULO (Estado). SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. ASSESSORIA TÉCNICA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE EDUCACIONAL. Exercício analítico de política educacional: o caso do Estado de São Paulo. São Paulo: SEE, 1991. 86 p.

SÃO PAULO (Estado). SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. Comunicado SE. de 22-3-95 [Torna público a todos os integrantes dos Quadros do Magistério, de Apoio Escolar e da Secretaria da Educação, as principais diretrizes educacionais para o Estado de São Paulo, para o período de janeiro de 1995 a 31 de dezembro de 1998]. Diário Oficial do Estado, São Paulo, 23/3/95, Seção I, p. 8-10. 49

SÃO PAULO (Estado). SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. Educação paulista: corrigindo rumos: mudar para melhorar: uma escola para a criança, outra para o adolescente. São Paulo: SEE, [1995]. 4 p.

SÃO PAULO (Estado). SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. Educação paulista: corrigindo rumos: mudar para melhorar: uma escola para a criança, outra para o adolescente: venha conhecer. São Paulo: SEE, 1995. 16p.

SÃO PAULO (Estado). SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. Educação paulista: corrigindo rumos: a escola de cara nova: diretores: o início das aulas. São Paulo: SEE, 1995. 47 p.

SÃO PAULO (Estado). SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. Projeto Reorganização da Rede Estadual: total do Estado: situação em 11/04/96. São Paulo: SEE, [1996]. 1 p.

SÃO PAULO. Normas Regimentais Básicas. Parecer CEE 67/98. Conselho Estadual de Educação de São Paulo. 1998.

SELLTIZ, Wrightsman, Cook; org. LOUISE H. Kidder; trads. Maria Martha Hubner D'oliveira, Miriam marinotti Del Rey. 1987. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U.

TRATENBERG, Mauricio. A escola como Organização complexa. In: *Sobre Educação, Política e Sindicalismo*. São Paulo: Autores associados: Cortez, 1982.

_____. Burocracia e Ideologia. São Paulo: Ática, 1974.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político- Pedagógico*. São Paulo: Libertad, 2002.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Pioneira, 1967.

WEBER, Max. *Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal*. In: CAMPOS, Edmundo (Org.) *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 2ª edição, 1978. p.15-28

ANEXOS

