

AS POLÍTICAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO E A GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO FUNDAMENTAL: REVISÃO NARRATIVA

Rosana Cognolato¹

Jane Kelly Oliveira Friestino²

RESUMO: O presente trabalho analisa, através da revisão bibliográfica narrativa, o panorama das políticas públicas educacionais no município de São Paulo e situações que teoricamente exigiriam do gestor escolar no ensino fundamental uma nova postura. O fio condutor deste estudo foi a democratização do país e do ensino público. As políticas públicas educacionais das diferentes esferas: federal, estadual e municipal, tem incidido sobre a atuação e perfil desejado do gestor público educacional. Perfil este, que tem mudado ao longo do tempo, exigindo que o gestor seja hoje não só um simples administrador, mas também um articulador da gestão democrática. O conhecimento das políticas públicas por parte do gestor, facilita uma administração articuladora e democrática, resultando em uma educação de qualidade social.

Palavras-chave: Gestor escolar; Políticas públicas; Ensino fundamental

PUBLIC POLICIES IN THE CITY OF SÃO PAULO AND SCHOOL MANAGEMENT IN ELEMENTARY SCHOOL: NARRATIVE REVIEW

ABSTRACT: The present work analyzes, through the narrative bibliographical review, the panorama of public educational policies in the city of São Paulo and situations that theoretically would require the school manager in elementary education a new posture. The guiding principle this study was the democratization of the country and public education. The educational policies of different spheres: federal, state and municipal, have focused on the action and required profile of public education manager. This profile has changed over time, demanding that the manager be now not only simply an administrator, but also an articulator of democratic management. Knowledge of these policies by the manager facilitates an administration articulator and democratic, resulting in a social quality education.

Keywords: Public policies; School manager; Elementary school

¹ Secretária de Educação do município de São Paulo. Especialista em Gestão Pública pela UAB/UNIFESP. Professora da rede pública municipal de São Paulo

² Doutora em Saúde Coletiva área de Epidemiologia. Professora Adjunta da Universidade Federal da Fronteira Sul campus de Chapecó- UFFS. Orientadora da Pós Graduação Lato Sensu em Gestão Pública – UAB/UNIFESP

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, embora desde 1937 sejam previstos concursos públicos para cargos do magistério, até meados dos anos 1970 existiram várias formas de escolha de diretor escolar. Os diretores escolares em muitos casos eram indicados como cargos políticos, embora houvessem outras modalidades para acesso ao cargo, como concursos, eleições etc. Nas escolas municipais de ensino fundamental da cidade de São Paulo predominava a determinação política, os diretores eram nomeados entre professores já estabelecidos nas escolas, que por sua vez já haviam ascendido ao cargo de professor através do clientelismo político.

Escolhas arbitrárias de indivíduos, assentadas em atributos como *status* social, relações familiares, apadrinhamentos pessoais, permitiram que o político profissional tivesse o diretor de escola como aliado, fazendo com que o primeiro detivesse indiretamente o controle de uma instituição pública (MENDONÇA, 2001). Sendo assim, a indicação de uma pessoa de confiança para um determinado cargo político, caracteriza uma herança do Estado patrimonialista e no caso do cargo de gestor escolar, atinge negativamente sua atuação em questões pedagógicas. (DOURADO, 2001; ABDIAN et al, 2012).

A partir da abertura política dos anos 1980, e da nova Constituição em 1988, se concretiza a busca por uma escola democrática. Na conjuntura dos anos 1990, a Reforma do Estado, projeta a formação de um Estado moderno, forte e eficiente, de administração gerencial em substituição à administração burocrática que vigorava até então. Nesse período, três dimensões distintas foram abarcadas pela Reforma, sendo elas: a dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado; a dimensão da gestão com maior autonomia, incluindo a responsabilização dos gestores, a administração por resultados, a competição administrada por excelência e controle social; e, a dimensão cultural (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Esse processo é resultado de fatores históricos, pois desde no século XIX, quando a administração pública burocrática substituiu a patrimonialista, houve grande avanço no cerceamento da corrupção e do nepotismo. Entretanto, no século XX este tipo de administração se mostrou ineficiente e surgiram novas formas de gestão da coisa pública, mais compatíveis com os avanços tecnológicos, mais ágeis e descentralizadas, voltadas para o controle de resultados e não de procedimentos, além disso, mais compatíveis com

o avanço da democracia em todo o mundo, com uma participação mais direta da sociedade na gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Em sintonia com as políticas públicas presentes no cenário de democratização do país e globalização da economia, as escolas passam a apresentar características específicas no que diz respeito à sua gestão (CAMARGO, 2014). A gestão das escolas municipais passa a ser formada por técnicos especializados que atuam junto ao diretor. O fortalecimento dos Conselhos Escolares, a articulação do Projeto Político Pedagógico e a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, tem garantido maior participação popular, espaço nas decisões e acompanhamento dos percursos de cada escola.

A gestão democrática da escola pública, é considerada como sinônimo de participação da comunidade, autonomia e descentralização administrativa, sendo um importante instrumento da gestão escolar tanto no âmbito interno quanto nas questões que envolvem a comunidade (CARVALHO et al., 2008). Ela é compreendida como um processo político pelo qual as pessoas que atuam na/sobre a escola, identificam as particularidades e debatem sobre problemas e planejam ações voltadas ao desenvolvimento da unidade escolar (ANDRADE; MACHADO, 2017; SOUZA, 2009).

Frente ao cenário exposto torna-se premente que o diretor escolar reflita a respeito do seu papel neste contexto, que este compreenda suas funções e sua aproximação com as políticas públicas, partilhando as responsabilidades com uma equipe gestora, em busca de uma gestão democrática da escola. Passa a ser responsabilidade do gestor a articulação entre questões administrativas e pedagógicas, tal como a reorganização da escola a fim de promover a construção de sua memória e a criação de um ambiente acolhedor e favorável à aprendizagem e ao convívio social de todos (FREITAS, 2009; TEZANI, 2010).

Com isso, esse estudo analisa, através da revisão bibliográfica narrativa, o panorama das políticas públicas educacionais no município de São Paulo e situações que teoricamente exigiriam do gestor escolar no ensino fundamental uma nova postura.

2. MÉTODO

Trata-se de um estudo de revisão narrativa da literatura, desenvolvida segundo os pressupostos de Rother (2007). Para a autora, trabalhos de revisão de literatura descrevem e discutem o desenvolvimento ou o “estado da arte” de temas específicos, constituindo na análise da literatura científica a partir da interpretação crítica dos autores (ROTHER, 2007).

A pesquisa considerou estudos que atendessem os critérios de inclusão: legislações publicadas relacionadas ao tema e artigos nacionais escritos nos idiomas português, inglês, espanhol e italiano, publicados na íntegra, sobre políticas públicas educacionais, que envolvessem as escolas públicas municipais de ensino fundamental da cidade de São Paulo e o modo como estas políticas afetam a atuação dos gestores em educação. Excluídos do estudo: teses, dissertações e material que não refletissem sobre a realidade do município de São Paulo, bem como aqueles que se referiam a educação no âmbito privado.

Os descritores utilizados para busca foram os seguintes: políticas públicas, educação, perfil do gestor e gestão pública escolar. Com esses descritores selecionados, foi realizado as combinações entre si, de acordo com a base de dados.

Primeiramente, foi realizado uma leitura analítica de cada título e depois do respectivo resumo. Após a identificação, de acordo com os critérios de inclusão, posse e exploração das obras, selecionadas aqueles que estavam relacionados ao tema.

Foram consultados documentos oficiais por meio da *homepage* da Secretaria Municipal de Educação (SME) da cidade de São Paulo, SP, e busca por meio do Diário Oficial do Município disponível na internet, sendo consultados documentos oficiais oriundos da gestão municipal que estivessem relacionados ao tema e disponíveis na internet. Os dados foram coletados partindo de fontes bibliográficas e eletrônicas, tendo o perfil do gestor público em educação e as políticas públicas educacionais como objeto de estudo.

A análise foi realizada à luz das políticas públicas educacionais existentes até o ano 2016. Em alguns momentos foi sido necessário retroagir no tempo, até o início da abertura política do país, para chegar aos fatores relacionados aos desafios atuais enfrentados pelos gestores educacionais, vislumbrando possíveis caminhos para um melhor desempenho em suas funções. Sendo assim, foi traçado um percurso histórico

destas políticas tendo o gestor como peça chave neste processo. Os materiais foram lidos na íntegra e analisados criticamente, compondo o texto que se segue.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Políticas educacionais: do âmbito nacional ao municipal

As políticas públicas educacionais emergentes a partir da Constituição de 1988, e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), hoje são uma realidade, certificando que uma gestão democrática da educação é um valor consagrado no Brasil e no mundo, porém não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional (FERREIRA, 2000).

A democratização do ensino e as políticas públicas que incentivam a gestão democrática tem exercido muita influência na atuação dos gestores da educação básica, levando em conta sempre os avanços e recuos devidos à descontinuidade de políticas e programas a cada mudança de governo na prefeitura. De acordo com Rosistolato e Viana (2014) assuntos educativos estão intrinsecamente relacionados ao gerenciamento cotidiano de políticas educacionais, e conseqüentemente de políticas públicas.

No âmbito da administração pública, uma atribuição importante dada ao gestor escolar é a responsabilidade pelo investimento financeiro Estatal para o funcionamento da escola. No ano de 1995 tem início, ou são retomados programas federais dentro das políticas públicas educacionais, tais como, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)³, e o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD). Para garantir maior autonomia às escolas, o PDDE: a partir de então, passou a repassar verbas da União, através do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) para escolas estaduais e municipais de todo o território nacional, em nível local, esta verba contempla a educação básica, e o gestor assegura sua utilização e realiza a prestação de contas seguindo regras pré-estabelecidas pelo Ministério da Educação.

³ O PDDE é um repasse anual de recursos por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) às escolas públicas do ensino fundamental estaduais, municipais e do Distrito Federal e às do ensino especial. (DOURADO, 2007).

Além dos programas já previstos em nível federal e estadual, existem iniciativas próprias de alguns municípios em destinar orçamentos específicos oriundos de fundos municipais, a exemplo do Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF)⁴ da cidade de São Paulo. Deste modo, o controle sobre o patrimônio acresce aos gestores novamente o monitoramento de como estes são utilizados, desde o planejamento até a prestação de contas.

Quanto ao Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), embora existisse desde 1929, somente a partir da segunda metade dos anos noventa passa a ser uma realidade nas escolas brasileiras. Este programa tem por finalidade fornecer gratuitamente às escolas públicas de ensino fundamental e médio, livros didáticos, acervos de obras literárias, obras complementares e dicionários, acrescentando assim mais uma atribuição ao gestor que deve, juntamente com sua equipe, promover momentos de escolha deste material com o corpo docente e cumprir os prazos determinados para cadastrar o material escolhido na plataforma digital do PNLD. O próprio FNDE, tem seus livros didáticos avaliados por um processo democrático de escolha, onde diretores e professores analisam e escolhem as obras que serão utilizadas pelos alunos em cada escola (BRASIL, 2012).

Outro momento a ser considerado em uma gestão democrática é a constituição da proposta pedagógica, ou seja, o Projeto Político Pedagógico. Este documento norteador das ações da escola é feito por meio de uma construção coletiva, cuja elaboração deve ser propiciada pelo gestor da escola com a participação de toda comunidade escolar, sendo este fundamental para o trabalho da equipe gestora e escolar como um todo, pois propõe uma organização que se funda no entendimento compartilhado pelos professores, alunos e demais interessados na educação (ROPOLI, 2010).

Por tratar-se de um documento norteador da escola, abrange a reflexão sobre a realidade, a operacionalização sobre a mesma e encaminhamentos sobre as ações e metas que a escola desenvolverá em curto, médio e longo prazo, sua elaboração e execução devem ser realizados junto a comunidade escolar e legitimado por ela, apontando a clareza dos rumos a serem seguidos pela escola (LIMA; BIAZZIO, 2009).

⁴Prefeitura de São Paulo. Lei 13.991. Institui o Programa de Transferência de Recursos Financeiros às Associações de Pais e Mestres das Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino

Outra responsabilidade que compete ao gestor escolar é a participação efetiva nos mais diversos tipos de avaliações propostos. A partir dos anos 2000, as avaliações externas ganham maior espaço no cotidiano das escolas. Entre elas, a prova Brasil que é o principal instrumento nacional de avaliação externa das escolas e faz parte do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Envolve a cada dois anos todos os alunos da rede pública nacional do 5º ao 9º ano do ensino fundamental e abrange língua portuguesa e matemática e deve ser objeto de análise pelas equipes gestoras/pedagógica de cada unidade, que extrairá elementos para o diagnóstico destinado às melhorias das atividades de sala de aula. Ao ensino fundamental a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo implementou e executou diversas avaliações externas, tais como: a Prova Brasil, a Provinha Brasil, duas vezes por ano, aplicada e analisada; a prova Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), aplicada pela primeira vez em 2014. O resultado das provas externas e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) de cada escola são entregues para cada diretor escolar, que discute, analisa e com sua equipe toma decisões pedagógicas (ALMEIDA. 2015). O gestor escolar tem responsabilidades no que diz respeito a estas avaliações, que vão desde garantir a aplicação das mesmas de forma adequada, ao envio de seus resultados aos órgãos responsáveis, bem como, uma vez publicados os resultados, avaliar com sua equipe o desempenho de sua escola e replanejar ações pedagógicas caso seja necessário.

Os estudos realizados por Rosistolato e Viana (2014) e Bonamino e Souza (2012), demonstram que os resultados das avaliações externas influenciam no delineamento das políticas educacionais, sendo uma ferramenta possível para discussão do desenvolvimento das habilidades fundamentais. Para acompanhamento da aprendizagem dos alunos os gestores convivem com a realização de avaliações externas já previstas pelo governo federal, e outras instituídas pela gestão municipal, sendo que na maioria destes casos cabe a si a tarefa de organizar a aplicação e correção e a transmissão destes dados para demais órgão competentes no sistema.

Políticas educacionais no município de São Paulo.

Na cidade de São Paulo, as políticas públicas educacionais mais incisivas de democratização do ensino tem lugar a partir de 1989, com a gestão da Prefeita Luiza Erundina (1989-1992), com proposta educacional democrática de um ensino público para

todos. Em 1993 assume a prefeitura de São Paulo, Paulo Maluf (1993-1996) e Celso Pitta (1997-2000) quando há uma ruptura com a proposta educacional anterior. Prevaecem nestes dois governos “políticas neoliberais, que não defendem a responsabilidade do Estado em relação ao oferecimento de educação pública a todo cidadão” (HOFLING, 2001, p.37).

Na educação municipal começa a implantação de um modelo gerencial importado de empresas privadas, denominado “Qualidade Total”, que no entendimento de Saviani (2007) e Alves (2012), está ligado à gestão empresarial e propõe a qualificação dos sujeitos para a competição no mercado de trabalho e para a formação de mão de obra de baixo custo para o mercado globalizado.

Houve uma retomada da proposta de educação democrática em 2001, no período da prefeita Marta Suplicy (2001-2004), revivendo a proposta de educação democrática do governo de Luiza Erundina. As políticas educacionais de 1989 até os dias atuais, ora necessitam de um gestor que seja um gerente eficiente da escola, que execute políticas neoliberais impostas e ora necessitam de um gestor com um perfil de articulador com a comunidade, atento às questões pedagógicas e de cunho social.

Para o município, o ano de 2004 foi um marco da consolidação de algumas políticas públicas educacionais implementadas a partir de 2001, como por exemplo, o primeiro ano de funcionamento com sucesso dos CEUs (Centros de Educação Unificados) nas áreas periféricas da cidade, com a ocorrência de diferentes ações para formação continuada dos docentes.

Considerando que a gestão escolar municipal acompanha modificações advindas do modelo político ao qual a gestão se insere, no ano de 2005 iniciou-se no município de São Paulo a administração José Serra/ Gilberto Kassab (2005-2008) e subsequentemente a de Gilberto Kassab (2009-2012), período este em que a SME implantou para toda rede municipal de ensino dois programas que alicerçaram todas as ações e projetos da administração: *Ler e Escrever* e *São Paulo é Uma Escola*. Ambos tinham como objetivo respectivamente reverter o fracasso escolar tentando resolver questões desde o analfabetismo, passando pela defasagem idade/anos dos ciclos de aprendizagem, e dificuldades com relação às competências leitora e escritora; e ampliar o tempo de permanência dos alunos no ambiente escolar, além do período regular das aulas, com

projetos que foram desenvolvidos por oficinairos ou professores. Neste contexto, a boa execução destes programas era atribuição do gestor escolar e sua equipe.

No que diz respeito ao Programa *São Paulo é uma Escola*, as escolas tiveram que rapidamente destinar espaços para que os alunos pudessem permanecer dentro das unidades para atividades que não se encaixavam dentro do horário de aulas. Mais uma vez, o gestor é chamado a executar políticas públicas impostas sem consulta à comunidade escolar, e o resultado é que após algum tempo de funcionamento destas atividades, a falta de discussão com a comunidade escolar, fez com que o programa não lograsse sucesso. Nesse momento passam a ser prioridade na agenda da educação municipal programas de orientação curricular, porém “estes foram colocados impositivamente e de forma autoritária, em ações anti-dialógicas com pouca discussão entre os atores envolvidos”. (AGUIAR, 2011, p. 11).

Após esse período, o que foi vivenciado desde o ano de 2014 torna-se reflexo do decreto 54.452 de 10 de outubro de 2013, correspondente à gestão municipal do prefeito Fernando Haddad. Este traz em seu arcabouço o Programa de Reorganização Curricular e Administrativa, Ampliação e Fortalecimento da rede municipal de ensino - *Mais Educação São Paulo*; denotando um governo popular identificado com a valorização da educação, apesar da atual tendência de mercantilização do ensino (PARO, 2002; AGUIAR 2011).

O Programa *Mais Educação São Paulo* apresenta oito finalidades principais: ampliação do número de vagas para educação infantil e universalização do atendimento para crianças de quatro e cinco anos de idade; integração curricular na educação infantil; promoção da melhoria da qualidade social na educação básica e, conseqüentemente do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica; a ressignificação da avaliação, com ênfase no seu caráter formativo para alunos e professores; a alfabetização de todas as crianças até o 3º ano do ensino fundamental, nos termos do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC); a integração entre as diferentes etapas e modalidades da educação básica; o incentivo à autonomia e valorização das ações previstas nos Projetos Políticos Pedagógicos das unidades educacionais; o fortalecimento da gestão democrática e participativa, com envolvimento das famílias e fortalecimento do Conselhos de Escola (PMSP, 2013).

Entre as oito finalidades do programa seis estão diretamente ligadas às EMEFs, ou seja, a atuação do gestor na educação básica. Embora com uma abrangência e apresentar-se como portador de grandes mudanças, o Programa não possui mecanismos de transformação e emancipação dos estudantes (SOUSA; SORDI, 2017), denotando assim fragilidades que poderão impactar na atuação do gestor.

No decorrer da administração 2016, assistiu-se à implantação do Sistema SGP (Sistema de Gestão Pedagógica) que informatiza os antigos diários dos professores e dá a possibilidade de consultá-los via internet, o que dá ao gestor a dupla incumbência de gerenciar este sistema no que diz respeito à unidade escolar e zelar pela formação da equipe gestora e docente para lidar com esta nova ferramenta tecnológica. “Neste sistema os pais tem acesso ao boletim virtual de seu filho, podendo conhecer o plano de curso de cada professor” (ALMEIDA, 2015).

Além disso, temos o Conselho de Escola como sendo um órgão legalizado em quase todo o país, que envolve os segmentos internos da escola: professores, especialistas e funcionários, e os segmentos externos: alunos, pais e entidades ou associações do entorno escolar (ARELARO, 2005; AGUIAR 2008). Os gestores e sua equipe, também têm sido chamados à discussão juntamente com a comunidade escolar para a reorientação curricular e a garantia dos direitos de aprendizagem do corpo discente, enunciando que o trabalho coletivo deve ser composto com a direção da escola, em que o currículo torna-se o parceiro fundamental desta equação. Sem conhecermos e calibrarmos a formas como ele irá se construindo, a escola e sua finalidade não atingem suas metas (ALMEIDA, 2015).

Com a intensificação das políticas públicas educacionais, buscando a democratização do ensino, espera-se que o gestor na educação básica assuma:

- Posicionamento articulador junto aos conselhos e comunidade;
- Capacidade para gerenciar os recursos financeiros destinados à escola em conjunto com a comunidade;
- Garantir a inclusão e permanência dos alunos na escola;
- Garantir a busca por uma maior qualidade social na educação e
- Estar atento à formação de seu corpo docente.

A SME define que o perfil do gestor deve compreender as seguintes competências e habilidades: deve ser o foco que estabelece relações entre as políticas educacionais e

Projeto Político Pedagógico da escola.⁵ Porém, é preciso conhecer as políticas e diretrizes educacionais e buscar estratégias para implementá-las, bem como, avaliar que a probabilidade de desempenho escolar bem sucedido aumenta exponencialmente quando o Projeto Político Pedagógico e as ações da escola estão articulados com a legislação, as políticas, os planos e programas nacionais, estaduais e municipais e as diretrizes governamentais (FREITAS, 2009).

O gestor escolar em uma gestão democrática

A atuação do gestor enquanto articulador da participação da comunidade, promove a participação de todos os segmentos da escola nos processos de tomada de decisão, de previsão de estratégias para mediar conflitos e solucionar problemas, porém tendo a centralidade conferida a órgãos de deliberação coletiva (DOURADO, 2007). Por isso mesmo, “o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica sempre em conversar e dialogar muito” (VIEIRA, 2007, p. 59).

Para que haja uma construção coletiva da proposta pedagógica da unidade escolar, o gestor torna-se parte integrante do sistema de ensino, utilizando os conhecimentos sobre os princípios e métodos da gestão democrática para a concretização da liderança e mediação de conflitos. Demonstrando assim, a importância de se conhecer os indicadores sociais para a interpretação da realidade, possibilitando que este proponha ações coletivas para solução de problemas.

Nessa perspectiva, o gestor apresenta-se como uma peça chave para investigar, analisar e refletir com o grupo sobre as práticas educativas e técnicas de avaliação no interior da escola, tendo por base legislações, sobretudo no que diz respeito à formação continuada do corpo docente e demais funcionários da escola, promovendo redes de relacionamento e intercâmbio profissional e institucional, potencializando assim, a construção coletiva da proposta pedagógica da escola (SOUZA, 2009).

De acordo com estas orientações, o gestor deve desenvolver ações para a atuação coletiva, na observância de diretrizes legais vigentes, referentes às normas de gestão e de convivência com todos os segmentos da comunidade escolar. Por isso a importância

⁵ Resolução da Secretaria de Educação (SE) nº 52 de 2013, publicado no Diário Oficial do Estado (D.O.E.) do Sistema Público de São Paulo da Educação Básica, Seção I. Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/cgrh/wp-content/uploads/2014/06>

do gestor, apoiado pela sua formação permanente e assessorado por sua equipe técnico-administrativo em acompanhar o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem dos alunos, articulando a atuação e o funcionamento dos órgãos colegiados⁶, favorecendo a efetividade de um trabalho colaborativo e criativo.

O gestor na educação básica é desafiado a promover o trabalho em equipe, e, para que haja esta mudança há necessidade que se fortaleça a gestão democrática e participativa incentivada por políticas e ações da própria gestão municipal. A gestão escolar é considerada como uma das áreas de atuação profissional na educação que deve realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos aluno (LUCK, 2009).

Dentre os objetivos da gestão democrática encontram-se a formação do aluno cidadão crítico e atuante, permeada por uma gestão compartilhada. Nessa conformação, a formação colegial da decisão por vezes torna-se algo conflituoso, o que exige que o gestor reconheça e entenda a necessidade de ações a serem desenvolvidas frente a um exercício ao qual são pouco habituados. Sabe-se que essa situação está longe de configurar-se como tranquila nas unidades escolares (MENDONÇA, 2001).

Cabe ao gestor promover o debate da educação de qualidade social nas reuniões pedagógicas, de planejamento, de estudo, nos conselhos de classe e nos espaços dos colegiados, apoiando a ressignificação da gestão democrática e da participação e decisões coletivas, tendo por norte a educação como um bem público (DOURADO, 2007).

Dentre os desafios postos encontram-se ainda a adaptação aos diferentes modelos instituídos por meio das políticas públicas, como é o caso da inclusão da Base Nacional Curricular Comum (BNCC) que iniciou sua implementação em 2017, a qual propõe que o gestor/supervisor/coordenador, estejam envolvidos com os processos avaliativos, com uma gestão mediadora da aprendizagem, visando o desenvolvimento do sujeito aprendiz (COMARELLA, 2018).

⁶Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis.

4. Considerações Finais

No decorrer dos anos, o perfil do gestor da educação básica sofreu modificações, acompanhando as mudanças ocasionadas no cenário político do país e pelas políticas públicas educacionais, que apesar de idas e vindas influenciaram a atuação do gestor, que passou de um solitário executor de ordens, a um articulador que trabalha em equipe. Hoje, é tarefa do gestor é incentivar a participação de todos os envolvidos na tomada decisões no contexto da educação básica, compartilhando informações e decisões com o corpo docente e discente da unidade escolar e com os demais funcionários, além, é claro, dos familiares dos alunos, que numa perspectiva de gestão democrática da educação devem ser chamados à participação por meio dos conselhos deliberativos escolares.

Não existe um modelo padrão para o gerenciamento destas atividades, pois as pessoas e situações são muito diversas entre si e esse é o desafio na rotina de gestão da escola. Mas espera-se que o gestor escolar aproxime-se das políticas públicas, aproprie-se delas a fim de garantir uma atuação coerente com as proposições de seu cotidiano.

Este trabalho trouxe uma leitura da realidade da gestão escolar no município de São Paulo por meio de revisões bibliográficas e legislações. Pretende ser uma contribuição ao aprimoramento de gestores educacionais de qualquer localidade, uma vez que, a partir de uma experiência local, podem-se realizar análises das principais políticas públicas educacionais que incidem no dia a dia das escolas públicas do país.

O conhecimento por parte do gestor destas políticas facilita uma administração articuladora e democrática. Os limites e possibilidades de sua atuação, são delineados por elas e conhecê-las, analisá-las e aplicá-las é parte da formação e do trabalho do gestor, que busca uma educação de qualidade social.

5. REFERÊNCIAS

- ABDIAN, G.Z.; HOJAS, V.F.; OLIVEIRA, M.E.N. Formação, função e formas de provimento do cargo do gestor escolar: as diretrizes da política educacional e o desenvolvimento teórico da administração escolar. **ETD – Educ. Tem. Dig.**, Campinas, v.14, n.1, p.399-419, jan./jun. 2012
- AGUIAR, D. R. C. A proposta de política pública educacional no município de São Paulo: a (des)construção de uma Escola pública popular, democrática e com qualidade. In: 25º SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2011, São Paulo. **Anais do 25º Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação**: Anpae, 2013. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0132.pdf>>. Acesso em: 3 nov. 2018.
- AGUIAR, M. Â. S. Gestão da educação básica e fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Revista Educar**, Curitiba, n. 31, p. 129-144, 2008.
- ALMEIDA, J. F. Avaliação Como Ato de Democracia. **Revista Magistério** nº4. São Paulo, fev. 2015.
- ALVES, A. A. M. Qualidade Total x Qualidade Social: duas correntes dicotômicas na educação pública do Rio Grande do Sul no início do século XXI. In: IX SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL, 2012, Caxias do Sul, **Anais do IX Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul**: UCS, 2012. p.1-13. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/155/102>>. Acesso em 2 nov. 2018.
- ANDRADE, R.L.G.; MACHADO, C. Práticas sobre gestão escolar: uma análise a partir do levantamento de teses e dissertações (2009 a 2015). **Revista @ambienteeducação**, São Paulo, v. 10, n. 2 jul/dez, 2017, p. 262-75.
- ARELARO, L. R. G.. O Ensino Fundamental no Brasil: Avanços, Perplexidades e Tendências. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 26, n. 92, p. 1039-1066, Especial - Out. 2005.
- BONAMINO, A.; SOUSA, S. Z. Três Gerações de Avaliação da Educação Básica no Brasil: Interfaces com o Currículo da/na Escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, abr./jun. 2012.
- BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programas PNLD**. 2012. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/livro-didatico>>. Acesso em: 28 out. 2018.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política** nº45. São Paulo, 1998.
- CAMARGO, R. B.; MINHOTO, M. A. P.; JACOMINI, M. A. Carreira e Remuneração do Magistério no Município de São Paulo: Análise Legislativa em Perspectiva Histórica. **Educação & Sociedade**, ano 35º, nº 126, Campinas, 2014.
- CARVALHO, E. J. G. et al. **Gestão Escolar**. Secretaria de Estado da Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008, p.114.

- COMARELLA, G.V. **Desafios do gestor escolar na avaliação na educação infantil.** Monografia. 2018. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/2066>. Acesso em: 10 nov 2018
- DOURADO, L. F. **A Escolha de Dirigentes Escolares: Políticas e Gestão da Educação no Brasil.** In: Ferreira, N. C. (Org.). *Gestão Democrática da Educação: Atuais Tendências, Novos Desafios.* São Paulo, Cortez, 2001.144p.
- DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas. **Cadernos Cedes** vol. 28, n. 100, 2007.
- FERREIRA, N. S. C. Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana, Conceitos e Possibilidades. **Revista Em Aberto**, v17n 72, fev./jun. 2000
- FREITAS, K. S. **Progestão: Como Articular a Gestão Pedagógica da Escola com as Políticas Públicas da Educação para a Melhoria do Desempenhar Escolar.** Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2009.152p.
- HOFLING, E.M. Estado e Políticas (Públicas) Sociais. **Cadernos Cedes**, v. 21, n. 55, novembro/2001.
- LIMA, P.G.; BIAZZIO, S. C. F. A Participação da Família no Projeto Político Pedagógico da Escola. **Revista de Educação**, v. 4, n. 7. 1º Semestre de 2009.
- LUCK, H. **Dimensões de Gestão Escolar e Suas Competências.** Curitiba: Positivo, 2009.144p.
- MENDONÇA, E. F. Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil. **Educação & Sociedade**, v.22, n. 75, Campinas, 2001.
- PARO, V. H. Implicações do Caráter Político da Educação Para a Administração da Escola Pública. Caxambu MG, 2002. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.28, n.2, p. 11-23, jul./dez. 2002.
- ROPOLI, E. A. **A Educação Especial na Perspectiva da Inclusão Escolar:** a escola comum inclusiva Brasília: Ministério da Educação, 2010. 52p.
- ROTHER, E. T. Revisão Sistemática x Revisão Narrativa **Acta Paulista de Enfermagem.** São Paulo, v. 20, n. 2, jun. 2007
- PMSP. Prefeitura do Município de São Paulo. **Decreto 54.442/2013:** Institui, na Secretaria Municipal de Educação, o Programa de Reorganização Curricular e Administrativa, Ampliação e Fortalecimento da Rede Municipal de Ensino – Mais Educação São Paulo.2013.Disponível em: <http://portal.sme.prefeitura.sp.gov.br/Portals/1/Files/7077.pdf>. Acesso em: 21 out. 2018.
- ROSISTOLATO, R.; VIANA, G. Os gestores educacionais e a recepção dos sistemas externos de avaliação no cotidiano escolar. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 13-28, jan./mar. 2014
- SAVIANI, D. **O Plano de Desenvolvimento da Educação:** Análise do Projeto do MEC. Campinas, vol. 28, n. 100. 2007.

SOUSA, M.; SORDI, M.R.L. Qualidade social da educação? breve análise do programa mais educação São Paulo. **Argumentos Pró-Educação**, Pouso Alegre, v. 2, nº 6, p. 416 – 436, set - dez., 2017.

SOUZA, Â. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. rev.**, Belo Horizonte , v. 25, n. 3, p. 123-140, Dec. 2009 .

TEZANI, T.C.R. Gestão Escolar: a prática pedagógica administrativa na política de educação inclusiva. **Educação**, Santa Maria, v. 35, n.2, p. 287-302, maio/ago. 2010.

VIEIRA, S. L. Política(s) e Gestão da Educação Básica: Revisitando Conceitos Simples. **RBPAE**, v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

Submetido em: 26 de novembro de 2018

Aceito em: 05 de julho de 2019