

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA

Programa de Pós-graduação em Educação: Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

ARIANE DABIEN GARRIDO BARROSO

**A Organização da Rede Pública Municipal de Ensino e seus
Desdobramentos na Gestão da Escola**

**ARARAQUARA
2017**

Ariane Dabien Garrido Barroso

**A Organização da Rede Pública Municipal de Ensino e seus
Desdobramentos na Gestão da Escola**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação: Processos de Ensino, Gestão e Inovação, da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre (a) em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de pesquisa: Gestão Educacional.

Orientanda: Ariane Dabien Garrido Barroso

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui

FICHA CATALOGRÁFICA

B285o Barroso, Ariane Dabien Garrido

A organização da rede pública municipal de ensino e seus desdobramentos na gestão da escola/Ariane Dabien Garrido Barroso. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2017.
161f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação- Universidade de Araraquara-UNIARA

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui

Organização da escola. 2. Gestão escolar. 3. Diretor de escola.
4. Coordenador pedagógico. I. Título.

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BARROSO, A. D. G. **A Organização da Rede Pública Municipal de Ensino e seus Desdobramentos na Gestão da Escola**. 2017. 161f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Educação: Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTORA: Ariane Dabien Garrido Barroso

TÍTULO DO TRABALHO: A Organização da Rede Pública Municipal de Ensino e seus Desdobramentos na Gestão da Escola.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2017

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Ariane Dabien Garrido Barroso
Rua Jequitibá nº 405 – apto 22
Vila Ideal – São José do Rio Preto / SP
CEP – 15060-330
arianedgb@gmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestra em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**.

Área de Concentração: Educação e Ciências Sociais.

NOME DO AUTOR: ARIANE DABIEN GARRIDO BARROSO

TÍTULO DO TRABALHO: “A Organização da Rede Pública Municipal de Ensino e seus Desdobramentos na Gestão da Escola”

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito



Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui (orientador)
Universidade de Araraquara – UNIARA

Aprovada () Reprovada



Prof. Dr. Darwin Januskiewtz
Universidade de Araraquara – UNIARA

Aprovada () Reprovada



Prof. Dr. Anael Fernandes
Faculdade de Itapecerica da Serra - FIT

Aprovada () Reprovada

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 31 / 03 / 2017



Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui (orientador)

AGRADECIMENTOS

Esclareço primeiramente que este trabalho somente foi possível se realizar porque existem anjos que não possuem asas, mas possuem algo que considero precioso para a humanidade, “a solidariedade”, essa virtude que une as pessoas e torna a vida mais leve.

Foi por meio da solidariedade de tantas pessoas que consegui construir e concluir esta pesquisa. Algumas estabeleceram uma colaboração direta, outras indireta, mas todos foram muito importantes.

Desta forma agradeço imensamente pela contribuição e tentarei mencionar pelo menos aqueles que diretamente tiveram participação no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a Deus que me proporcionou a oportunidade da vida.

Aos meus pais, que talvez não tenham consciência, mas me ajudaram muito, no momento que compreenderam as minhas ausências.

Aos meus filhos, Alan e Tássio, que me motivaram a não desistir diante dos desafios impostos pelos estudos aprofundados e as dificuldades apresentadas, afinal tenho a certeza que me reconhecem pelo exemplo.

Ao meu marido, Luiz Fernando, que segurou na minha mão sempre que precisei, entendeu meus afastamentos e me incentivou.

Aos colegas do curso que participaram a todo momento da construção do trabalho, em especial à Silvia e à Andréia que foram as amigas mais próximas nesses dois anos de estudos.

Ao Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui, meu orientador, pela paciência e compreensão na condução da pesquisa.

À Prof.^a Dr.^a Alda Junqueira Marin, pela disposição em me ouvir e sugerir leituras que possibilitaram muitas reflexões.

Ao Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz, pelas aulas proporcionadas durante o curso e que fizeram a diferença na condução dos estudos, e ainda pela sua participação na minha banca de Qualificação.

Ao Prof. Dr. Anael Fernandes pela participação na minha banca de Qualificação e as contribuições sugeridas.

Aos professores e funcionários da Universidade de Araraquara – UNIARA, pela dedicação e paciência proporcionada aos alunos (as).

Aos funcionários que exercem suas funções na Secretaria Municipal de Educação de São José do Rio Preto pelo acolhimento e oportunidade de aprendizado.

Aos colegas do Departamento de Infraestrutura, da Secretaria Municipal de Educação, Sérgio Issas, Alexandre Pujati e Ricardo Albuquerque, que souberam me ouvir, me incentivar e contribuir com algumas reflexões sobre os estudos desenvolvidos.

Aos colegas gestores da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto, diretores de escola, assistente de direção e coordenadores pedagógicos que dividiram comigo suas experiências.

A Organização da Rede Pública Municipal de Ensino e seus Desdobramentos na Gestão da Escola

Resumo

A presente pesquisa traz estudos e reflexões sobre a gestão das unidades escolares que integram a rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto. O objetivo deste trabalho foi analisar como se organiza a gestão das escolas na rede pública municipal e os dispositivos legais e normativos de como se estabelece a equipe gestora da escola, uma vez que possui no desdobramento da gestão escolar uma particularidade, o fato de que as unidades escolares podem ser geridas apenas pelo diretor de escola ou apenas pelo coordenador pedagógico ou, ainda, por ambos, de acordo com o que é estabelecido no módulo de especialistas da educação do quadro do magistério público municipal. A hipótese da pesquisa foi a de que o gestor que atua sozinho na escola, diretor ou coordenador, encontra limitações para suprir a demanda de atribuições que lhe são impostas, no âmbito administrativo e pedagógico da organização da escola. Um levantamento bibliográfico inicial foi realizado nos sites de pesquisa acadêmica e científica, buscando trabalhos com abordagem sobre o tema, além da própria literatura apresentada nos textos estudados nas disciplinas do Mestrado. A pesquisa teve como campo empírico cento e nove (109) escolas públicas municipais, que atendem alunos da Educação Infantil (0 a 5 anos), Ensino Fundamental (1º ao 9º ano) e Ensino Médio (apenas na modalidade Educação de Jovens e Adultos – EJA). Como metodologia de trabalho realizou-se um levantamento documental com base em documentos oficiais que normatizam a organização da escola e sua gestão. As análises foram realizadas com base em referenciais teóricos que investigam políticas educacionais e, em especial, Weber (1976) e Lima (2011) no que se referem ao planejamento, à organização e à gestão das redes de ensino e das escolas. No que diz respeito aos resultados obtidos da pesquisa, as conclusões sinalizam para: 1) a dificuldade – em especial no que se refere à disponibilidade de tempo e de conhecimento técnico – dos gestores que atuam sozinhos, em assumirem as atribuições que originalmente são de competência de outro(s) possível(eis) membro(s) da equipe gestora e 2) para a necessidade de uma formação continuada para esses gestores esclarecendo-os para os possíveis desdobramentos em assumir atribuições que legalmente não são de sua responsabilidade.

Palavras-chave: organização da escola, gestão escolar, diretor de escola, coordenador pedagógico.

The Organization of the Municipal Public Schools and its Offsets in School Management

Abstract

The present research brings studies and reflections on the management of the schools that integrate the municipal public school of São José do Rio Preto. The objective of this work was to analyze how the management of schools in the municipal public is organized and the legal and normative dispositions of how the management team of the school is established, since it has in the unfolding of the school management a peculiarity, besides the Schools can be managed only by the school director or only by the pedagogical coordinator or by both, according to what is established in the module of education specialists of the municipal public teaching profession. The hypothesis of the research was that the manager who works alone in the school, director or coordinator, has limitations to supply the demand of attributions that are imposed, in the administrative and pedagogical scope of the school organization. An initial bibliographical survey was carried out in the sites of academic and scientific research, searching for works with an approach on the subject, besides the literature presented in the texts studied in the Master's subjects. The research had as an empirical field one hundred and nine (109) municipal public schools, which serve students of Early Childhood Education (0 to 5 years), Elementary School (1st to 9th grade) and Secondary Education (only in the Youth and Adult Education - EJA). As a working methodology, a documentary survey was carried out based on official documents that regulate the organization of the school and its management. The analyzes were carried out based on theoretical frameworks that investigate educational policies, and especially Weber (1976) and Lima (2011) regarding planning, organization and management of educational networks and schools. Regarding the results obtained from the research, the conclusions point to: 1) the difficulty - especially with regard to the availability of time and technical knowledge - of the managers who act alone, in assuming the duties that were originally of competence of another possible member (s) of the management team and 2) for the need for continuous training for these managers, clarifying them for the possible consequences of assuming responsibilities that are not legally their responsibility.

Keywords: school organization, school management, school director, pedagogical coordinator.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Comparativo das Leis Complementares Estaduais (SP) nº 444/75 e nº 836/97.	42
Quadro 2 - Módulo de Gestores da Rede Pública Estadual de Ensino de São Paulo.....	43
Quadro 3 - Resoluções SEE-SP que organizam a função do Professor Coordenador	44
Quadro 4 - Módulo de Professor Coordenador da Rede Estadual de Ensino de São Paulo	45
Quadro 5 - Módulo de Gestores das Unidades Escolares Municipais.....	53
Quadro 6 - Atribuições do Diretor de Escola	55
Quadro 7 - Atribuições do Assistente de Diretor de Escola	57
Quadro 8 - Atribuições do Coordenador Pedagógico.....	58
Quadro 9 - Atendimento ao Ensino Regular da Rede Pública Municipal de Ensino de São José do Rio Preto	64
Quadro 10 - Atendimento ao Ensino Supletivo da Rede Pública Municipal de Ensino de São José do Rio Preto	65
Quadro 11 - Equipe Gestora nas Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de São José do Rio Preto	66
Quadro 12 - Escolas que possuem até 7 classes e sua equipe gestora.....	71
Quadro 13 - Escolas com 8 classes e sua equipe gestora	72
Quadro 14 - Escolas que possuem de 9 classes até 17 classes e sua equipe gestora.....	74
Quadro 15 - Escolas com mais de 18 classes e sua equipe gestora	76
Quadro 16 - Escolas de Educação Especial e sua equipe gestora	77
Quadro 17 - Atribuições do Diretor de Escola, do Assistente de Direção de Escola e do Coordenador Pedagógico.....	81

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Matrículas na Educação Básica – Secretaria de Estado da Educação – SP	40
Tabela 2 - Atendimento da Educação Básica do Município de SJRP.....	61

Lista de Siglas

AC	Acre
APM	Associação de Pais e Mestres
ANPED	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
B1	Berçário 1
B2	Berçário 2
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CE	Conselho de Escola
CEE	Conselho Estadual de Educação
C.E.	Complexos Educacionais
CEEJAs	Centro Estaduais de Educação de Jovens e Adultos
CELs	Centros de Estudos de Línguas
CIECC	Centro Integrado de Educação, Ciência e Cultura
CIMA	Coordenadoria da Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CME	Conselho Municipal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
DRE	Desempenho Relativo da Escola
ECO	Escola de Competência
EF	Ensino Fundamental
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EM	Escola Municipal
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
GO	Goiás
HTPC	Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo
IHGG	Instituto Histórico Geográfico e Genealógico de São José do Rio Preto
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais
J1	Jardim 1
J2	Jardim 2

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MOBRAL	Movimento Brasileiro de Alfabetização
M	Manhã
M1	Maternal 1
M2	Maternal 2
N	Noite
OFA	Ocupante de Função Atividade
PC	Professor Coordenador
PCNPs	Professores Coordenadores de Núcleo Pedagógico
PCP	Professor Coordenador Pedagógico
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PR	Paraná
RH	Recursos Humanos
RN	Rio Grande do Norte
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SE	Secretaria da Educação
SEE	Secretaria Estadual de Educação
SJRP	São José do Rio Preto
SME	Secretaria Municipal de Educação
SP	São Paulo
SQC – I	Subquadro de Cargos Públicos – Tabela I
SQC – II	Subquadro de Cargos Públicos – Tabela II
SQF – I	Subquadro de Função Atividade – Tabela I
T	Tarde
UNIARA	Universidade de Araraquara

Sumário

Introdução	15
Levantamento bibliográfico.....	18
O Problema	33
Justificativa.....	34
Hipótese	34
Objetivo Geral	35
Objetivos Específicos	35
Metodologia.....	36
Campo empírico	36
Procedimentos de coleta	36
Procedimentos de análise.....	37
Riscos e Benefícios.....	37
Estrutura do Trabalho	38
CAPÍTULO 1	40
A organização da gestão do ensino público na rede Estadual de São Paulo e do Município de São José do Rio Preto	40
1.1. A organização da gestão nas unidades escolares da rede pública estadual de ensino do Estado de São Paulo	40
1.2. A organização da gestão nas unidades escolares da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto	46
1.3. A gestão das unidades escolares municipais de São José do Rio Preto	49
CAPÍTULO 2	61
A rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto	61
2.1. Aspectos legais do atendimento	62
2.2. O campo empírico e a composição das equipes gestoras das unidades escolares.....	65
CAPÍTULO 3	70
Equipes gestoras das unidades escolares da rede pública municipal de SJRP: análise inicial dos dados coletados	70
CAPÍTULO 4	80
A gestão nas unidades escolares da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto: atribuições e atuação dos gestores escolares	80
4.1. Conjunto de atribuições de uma equipe gestora escolar.....	80
4.2. Escolas que possuem como equipe gestora apenas o Coordenador Pedagógico.....	84

4.3. Escolas que possuem como equipe gestora apenas o Diretor de Escola	93
4.4. Escolas que possuem como equipe gestora o Diretor de Escola e o Coordenador Pedagógico.	103
Considerações finais	112
Referências Bibliográficas	115
APÊNDICE A	124
ANEXO A	128
ANEXO B	129
ANEXO C	132

Introdução

Para refletir sobre o papel da escola, suas relações e interações na sociedade é preciso considerar seu processo histórico e as características locais, pelo qual foi se constituindo ao longo da sua organização. Trata-se de uma instituição que “tal como a conhecemos é o produto de uma evolução histórica bastante longa, que iniciou aproximadamente no século XVI” (TARDIF; LESSARD, 2014, p. 56), caracterizada por diferenças, porém, com um objetivo semelhante: promover a aprendizagem na sua mais ampla abrangência. Inicialmente foi reconhecida apenas como local de transmissão do saber, posteriormente, como local de transmissão e construção do saber entre todos os atores que representam seu complexo cenário. Embora a aprendizagem represente sua função primordial, para que isso ocorra, mobilizam-se diversos aspectos na organização desta instituição que se configura em um modelo proposto pela sociedade brasileira atual, de economia capitalista, industrializada e predominantemente urbana.

Amplamente burocratizada, a escola busca se adequar às exigências sociais, apresentando de modo geral em sua organização, um quadro de funcionários composto por gestores, professores e demais profissionais, entre eles, faxineiras, merendeiras, agentes administrativos, inspetores de alunos e outros com diferentes nomenclaturas, que desempenhando várias funções, tem por finalidade garantir o atendimento adequado da escola em suas múltiplas necessidades.

Estudar, analisar e refletir sobre a gestão da escola pública, nas diversas etapas de ensino da educação básica, atendidas nas redes, estadual e municipal, sempre foi um tema que me despertou interesse.

Desde o início de minha carreira profissional, no exercício da função docente das séries iniciais do Ensino Fundamental e da Educação Infantil, sempre observei como se organizavam as escolas públicas, onde atuei, sendo elas, tanto na rede pública do estado de São Paulo (SP), como na rede pública municipal de São José do Rio Preto (SJRP). Dessa forma, no final da década de 1980 e início da década de 1990, eu analisava como ocorria o funcionamento das escolas e a distribuição das tarefas que compõem o cenário escolar, qual o modelo de gestão – denominada naquele momento de administração – era o mais adequado para o melhor funcionamento das escolas.

Nesse período, a rede pública estadual paulista apresentava um quadro de funcionários hierarquizado, baseado em uma estrutura burocrática e racional, como a descrita por Weber (1976), já a rede pública municipal de SJRP iniciava essa organização,

utilizando também os mesmos princípios. Atuar nas redes públicas, estadual e municipal, às vezes de forma concomitante, possibilitou-me observar algumas de suas semelhanças e diferenças, em especial no que se refere à sua organização.

No ano de 1988, iniciei minha carreira como docente, na rede pública municipal de ensino de SJRP. A etapa de atendimento oferecida aos alunos era a pré-escola, crianças de quatro (4) a seis (6) anos de idade, e a gestão das escolas era exercida apenas pelo coordenador pedagógico, fato que me chamou a atenção, uma vez que eu conhecia o funcionamento de outras escolas, em especial as da rede pública estadual de São Paulo, que eu havia frequentado como aluna, e estas escolas apresentavam como responsável pela unidade escolar, o diretor de escola.

Ingressei alguns anos mais tarde, como docente das séries iniciais, na rede pública estadual de São Paulo, e encontrei uma rede legalmente constituída em que a gestão da escola era exercida por uma equipe gestora composta pelo diretor de escola, pelo vice-diretor¹ e pelo professor coordenador². A demanda de alunos atendida era do ensino fundamental, denominado na ocasião como ensino de 1º grau³, que compreendia a faixa etária dos sete (7) a catorze (14) anos e da primeira a oitava série.

Após catorze (14) anos de exercício da profissão docente, assumi o cargo de diretor de escola, também em ambas as redes. Primeiramente na rede pública estadual de São Paulo e em seguida na rede pública municipal de SJRP, possibilitando vivenciar o exercício da função e os desafios da gestão. Neste momento já não estava na posição de observadora, de quem visualiza a gestão do interior da sala de aula, considerando apenas este espaço físico. A gestão da escola contemplada na visão do diretor de escola tem outra dimensão, bem mais ampla, e o exercício da função de diretor requer, no cotidiano, decisões instantâneas que repercutem decisivamente em todo o funcionamento da escola, porém, se tomadas de forma equivocada sua repercussão pode comprometer negativamente inúmeras atividades do dia a dia escolar.

Assim, acredito que a experiência na gestão, no exercício do cargo de diretor de escola, já apresentava desafios suficientes que me levaram a estudar o tema e fazer uma reflexão sobre a prática, porém, no ano de 2011, fui convidada a exercer a função de Chefe

¹ Nomenclatura utilizada pela rede pública estadual de SP, para uma função, que é ocupada por um docente efetivo, e que tem como atribuições, auxiliar o diretor de escola na gestão da unidade escolar.

² Nomenclatura utilizada pela rede pública estadual de São Paulo e corresponde ao Coordenador Pedagógico da rede pública municipal de SJRP. Tanto o professor coordenador, como o coordenador pedagógico tem como atribuições o desenvolvimento de atividades relacionadas a gestão pedagógica da unidade escolar.

³ Atendimento equivalente ao atual Ensino Fundamental.

de Departamento de Infraestrutura⁴ das unidades escolares, na Secretaria Municipal de Educação (SME) de SJRP, ocasião em que me foram apresentados novos desafios. Tinha que me apropriar de diferentes conhecimentos, considerando a abrangência do Departamento que atende uma rede de ensino que acolhe toda a educação básica, com aproximadamente vinte e oito mil e oitocentos (28.800) alunos, em mais de cem (100) unidades escolares e, ainda, instituições municipais⁵ vinculadas à rede.

A rede municipal possui sistema próprio de ensino e o aumento de atendimento à demanda, inicialmente ocorreu na Educação Infantil, isto é, crianças de quatro (4) a seis (6) anos, e posteriormente, com um impacto significativo, após a municipalização e descentralização do Ensino Fundamental (EF) das séries iniciais (1ª a 4ª série), com a absorção de dezoito (18) escolas da rede pública estadual de ensino de São Paulo, nos anos de 1997, 1998 e 1999, impulsionados, na ocasião, pela nova Constituição Federal – CF (BRASIL, 1988), pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96 – (BRASIL, 1996) e demais regulamentações legais.

A ampliação no atendimento não se limitou somente ao alunado (corpo discente), mas também aos funcionários que participam da organização da escola, ou seja, gestores (diretores de escola, assistente de direção, coordenadores pedagógicos), professores (corpo docente), funcionários (técnico-administrativo) e assim, refletindo na estrutura física utilizada pela instituição, nos prédios escolares e na sua manutenção. Atualmente os alunos da rede estão distribuídos em cento e nove (109) unidades escolares municipais.

Destaca-se na organização da rede pública municipal de ensino de SJRP e nos seus desdobramentos na gestão da escola aquilo que considero uma particularidade, objeto de inquietação pessoal, ou seja, a gestão da escola é exercida em algumas unidades escolares apenas por um (1) gestor, que poderá ser o diretor de escola, ou o coordenador pedagógico; em outra situação poderá ser exercida pelos dois (2), diretor e coordenador, e ainda, há escolas que contam com diretor, assistente de diretor⁶ e coordenador pedagógico, conforme a legislação em vigor, no caso o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b), que estabelece o módulo de pessoal das escolas municipais de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos.

⁴ Departamento responsável pela manutenção, adequação e reformas dos prédios escolares.

⁵ Espaços públicos que foram transformados em instituições pertencentes à SME de SJRP e que os alunos participam de atividades extraclasse, tanto no horário das aulas e/ou nos horários diversos às aulas, complementando o currículo.

⁶ Nomenclatura utilizada pela rede pública municipal de ensino de SJRP equivalente a função do vice-diretor, da rede pública estadual de SP. Trata-se de uma função ocupada por um professor efetivo.

Assim, na rede pública municipal de ensino de SJRP encontramos esta particularidade, escolas que possuem equipe gestora formada somente pelo diretor; somente pelo coordenador pedagógico; pelo diretor e coordenador pedagógico, e ainda, pelo diretor, assistente de diretor e coordenador pedagógico. Diante da importância da organização da rede pública municipal de ensino, em especial, da gestão da escola pública municipal, visando promover um atendimento de qualidade, os desdobramentos da gestão na rede pública municipal de ensino de SJRP no que se refere ao provimento, atribuições e atuação dos integrantes da equipe gestora da escola passam a ser o objeto de pesquisa deste trabalho o que implicou na necessidade da realização de um levantamento bibliográfico inicial para tomar ciência daquilo que o campo educacional brasileiro tem pesquisado a respeito e, a partir daí, organizar esta pesquisa.

Levantamento bibliográfico

Com a necessidade de um levantamento bibliográfico inicial visando ampliar o cenário das produções acadêmicas sobre o objeto de estudo aqui apresentado foi definido nesta busca, na condição de expressão exata, as palavras-chave: organização escolar, organização da administração da escola, organização do módulo da escola, módulo escolar, gestão educacional, gestão escolar, estrutura da gestão da escola, estrutura das redes de ensino e impactos da gestão na organização da escola.

A pesquisa por teses e dissertações foi realizada no banco de resumos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); a busca por artigos científicos publicados em periódicos teve como referência o banco de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO) e por trabalhos ou comunicações publicados em eventos da área tomou-se por referência informações das diversas edições dos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), disponíveis em seu endereço eletrônico. Foram utilizadas ainda, durante o desenvolvimento da pesquisa, algumas das referências bibliográficas básicas e complementares das disciplinas cursadas neste Mestrado com a finalidade de ampliar ainda mais o levantamento bibliográfico realizado.

Nas teses e dissertações pesquisadas no banco de resumos da CAPES, foram encontrados vinte e quatro (24) produções, das quais, após leituras dos resumos e em alguns casos, dos trabalhos, na íntegra, vinte (20) foram desconsideradas por não

apresentarem proximidade com o objeto de pesquisa, uma vez que não priorizavam estudos sobre elementos relativos à atribuições da gestão escolar e seus possíveis desdobramentos.

Das quatro (4) produções selecionadas destaco Santos (2011), que investiga a organização dos funcionários (recursos humanos), das escolas da rede pública municipal de São Paulo, e para tanto apresenta a legislação que estabelece o módulo de pessoal das unidades escolares paulistanas, em especial, e que nos interessa nesta proposta, como se constitui a gestão da escola.

Sua investigação teve como campo empírico uma escola de Ensino Fundamental da rede pública municipal de São Paulo. Os estudos ocorreram no período de dezembro 2008 a dezembro 2009, por meio de levantamento bibliográfico, observação de campo, aplicação de questionários e teste sociométrico⁷ com a equipe gestora, professores, funcionários administrativos e demais agentes da escola e teve como objetivo analisar as relações de hierarquias e poderes que se desenvolvem no cotidiano, entre os gestores, professores, funcionários e demais agentes que circulam na escola, e apresenta como um de seus resultados a existência de poderes “paralelos” dentro da organização escolar, revelando que no dia a dia os agentes escolares convivem com regras formais, não formais e informais (LIMA, 2011).

A pesquisa de Santos (2011) traz contribuições à minha pesquisa, considerando que os estudos desenvolvidos por ela foram pautados em um modelo de organização escolar existente na rede pública municipal de São Paulo, assim como esta pesquisa busca analisar e refletir sobre a organização das escolas da rede pública municipal de ensino de SJRP, com atenção especial aos possíveis desdobramentos da gestão escolar. Os referidos desdobramentos ocasionam impactos no funcionamento da escola, uma vez que a equipe gestora, na rede pública municipal de ensino de SJRP pode ser formada por apenas um único especialista da educação, e desta forma o gestor atuará sozinho, podendo comprometer significativamente o processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Outra produção importante foi o de Souza (2006) que estudou o perfil da gestão da escola pública no Brasil, com foco nos dados apresentados pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) – 2003, abordando como ocorre o provimento da função de diretor de escola e demais aspectos da gestão.

⁷ Teste sociométrico é um instrumento da Sociometria (utilizada para conhecer a estrutura dos agrupamentos humanos). É um teste que possibilita a realização de inferências sobre a constituição, a manutenção e as próprias formas de relacionamento entre sujeitos e grupos, possibilitando também destacar as características da ordem vigente na escola (SANTOS, 2011, p. 23).

O autor desenvolveu em sua tese uma ampla investigação sobre a gestão escolar, considerando seu processo histórico, com referência aos estudos acadêmicos efetuados por outros autores, ocorridos no período de 1930 a 2004. O objetivo geral do seu trabalho consiste na construção do perfil do gestor escolar brasileiro, além de promover estudos sobre a democratização da gestão e de como ela se desenvolveu historicamente no país.

Dentre os resultados apresentados na pesquisa, o autor conclui que o gestor escolar brasileiro tem a presença do sexo masculino ascendendo à função de diretor de escola, com menos idade, menor experiência e melhores salários, do que as pessoas do sexo feminino; que a democratização da escola está se desenvolvendo, porém, ainda há forte presença do patrimonialismo e que, os diretores de escola mais experientes tendem a ser mais abertos ao diálogo do que os diretores menos experientes. A pesquisa de Souza (2006) contribui com este trabalho, uma vez que ao analisar as atribuições dos gestores que atuam na rede pública municipal de ensino de SJRP, em especial, do diretor de escola, observa-se que a democratização da gestão na unidade escolar, se faz presente em ações de participação da comunidade no processo de gestão.

Inclui-se neste levantamento, também como importante colaboração a esta pesquisa, a dissertação de Fernandes (2004), que descreve um estudo sobre as reformas promovidas na rede pública estadual de São Paulo, abordando a criação e o provimento do “cargo” e da “função” do professor coordenador pedagógico (PCP), cuja nomenclatura nesta rede difere da utilizada na rede pública municipal de SJRP. O objetivo da autora foi estudar e compreender o contexto em que se deu a criação da função do professor coordenador pedagógico, ocorrida a partir do ano de 1996 nas escolas da rede pública paulista.

A autora realiza uma pesquisa documental, com especial atenção ao desenvolvimento do trabalho da coordenação pedagógica, com base na investigação da legislação e demais documentos da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE-SP), de documentos elaborados por entidades representativas dos profissionais da educação desta rede e da bibliografia existente da história da educação. Buscou ainda, compreender as possibilidades e as dificuldades encontradas no exercício da função do PCP, por meio de estudos da bibliografia sobre o tema.

Fernandes (2004) conclui seus estudos relatando que a coordenação pedagógica na rede pública estadual de São Paulo convive com uma realidade contraditória, uma vez que constatou a presença de uma visão da coordenação pedagógica baseada nas reformas

educacionais brasileiras da década de 1990 e com uma visão progressista da educação herdada dos anos de 1980.

A autora constata nos estudos da legislação que não existe atualmente na rede pública estadual de SP, o “cargo” de professor coordenador pedagógico com provimento efetivo e ingresso por meio de concurso público, sendo ocupado apenas por professores efetivos, designados para exercerem a “função” do PCP. Conclui também, que o exercício da função do PCP por um professor efetivo, sem a exigência da formação em Pedagogia, conforme demonstra seus estudos da legislação, traz ao contexto escolar um professor coordenador como um igual a seus pares e não um especialista, um *expert*.

Utilizar o trabalho de Fernandes (2004) nesta pesquisa permite uma aproximação com o exercício da função do coordenador pedagógico, estudando dentre vários aspectos, suas atribuições, ainda que o trabalho da autora tenha ocorrido no âmbito da rede pública estadual de São Paulo. Observa-se que as atribuições dos coordenadores pedagógicos, tanto na rede pública estadual, como na rede pública municipal de ensino, estão relacionadas especialmente ao exercício de atividades pedagógicas, porém, notam-se em ambas as redes que o coordenador nem sempre se limita ao exercício das suas atribuições, assumindo a execução de atividades administrativas.

A quarta produção selecionada foi a de Medeiros (2011), que embora não tenha sido desenvolvido em uma faculdade de educação, mas sim de administração, também traz contribuições, uma vez que propõe estudos sobre a organização da gestão da escola, com foco na equipe gestora, constituída pelo diretor de escola, vice-diretor, coordenador pedagógico e supervisor de ensino.

A dissertação de Medeiros (2011) teve como objetivo identificar as práticas e as características de gestores de escolas públicas do Estado de São Paulo com melhor desempenho relativo, por meio da comparação de dados dos resultados da Prova Brasil⁸. A pesquisa foi documental, com a comparação dos dados de duas escolas com desempenho acima do esperado e outras duas com desempenho abaixo do esperado. Para o campo empírico foram selecionadas quatro (4) escolas com atendimento à segunda etapa do Ensino Fundamental (5ª a 8ª série) da rede pública municipal, com responsabilidades de cooperação entre a rede estadual de SP e a rede municipal de ensino, quanto à supervisão destas escolas.

⁸ Avaliação externa do Ministério da Educação (MEC) cujos resultados são organizados no banco de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

A investigação consistiu na análise dos dados da segunda etapa da Prova Brasil, aplicada no ano de 2007 aos alunos das oitavas (8ª) séries, e do indicador socioeconômico das escolas (ISE)⁹. Dos resultados apresentados pelos estudos a autora concluiu que as escolas que possuem uma gestão com Desempenho Relativo da Escola (DRE)¹⁰ positivo são capazes de se autotransformarem e de transformarem os meios externos e internos e, ainda que, cada escola seja um universo complexo em suas particularidades.

A dissertação de Medeiros (2011) oferece importantes contribuições a esta pesquisa visto que a autora estuda a administração escolar apresentando estudos de diversos autores e salientando que a denominação adotada hoje para o termo é gestão escolar, embora, como ela mesma esclarece alguns estudiosos do campo não concordem com o novo termo. Suas contribuições também se estendem aos estudos das atribuições da equipe gestora, com análises das competências do diretor de escola, vice-diretor, coordenador pedagógico e supervisor de ensino. A autora ao analisar as atribuições da equipe gestora das escolas pesquisadas destaca que, em algumas circunstâncias, esta equipe seja formada apenas pelo diretor de escola, assim como ocorre na rede pública municipal de ensino de SJRP, observa-se que o gestor deverá desempenhar as atribuições que correspondem aos demais gestores (coordenador pedagógico e assistente de direção), garantindo o funcionamento adequado da escola.

O conjunto de teses e dissertações descritas apresenta relevância para esta pesquisa, pois Santos (2011) tem um trabalho que dispõe de hierarquias e poderes, e para analisar a relação que se estabelece no interior da escola, precisou primeiramente estudar e descrever como se compõe hierarquicamente os cargos e funções na rede pública municipal de SP. Na presente pesquisa também se faz necessário observar como ocorre a disposição hierárquica dos cargos e funções, com foco específico da gestão das unidades escolares que compõem a rede pública municipal de SJRP. Souza (2006), Fernandes (2004) e Medeiros (2011) apresentam em seus trabalhos o perfil e as atribuições dos gestores de escolas públicas brasileiras, sendo que, Souza (2006) e Medeiros (2011) descrevem o diretor de escola e Fernandes (2004) o coordenador pedagógico, ambos, diretor e coordenador, objeto de estudo desta pesquisa, especialmente no que tange ao desempenho das suas atribuições, incluindo ainda as que se referem ao assistente de direção de escola. É possível comparar

⁹ ISE é um indicador desenvolvido por Alves (2007, 2010) utilizando Análise Fatorial para reduzir as variáveis discriminantes da situação familiar dos alunos a partir dos dados do questionário socioeconômico respondido pelos alunos juntamente com o teste cognitivo da Prova Brasil (MEDEIROS, 2011).

¹⁰ DRE é o cruzamento de dados (indicador socioeconômico – ISE com o desempenho da Prova Brasil) realizado por Medeiros (2011) para verificar onde estão as maiores diferenças do que seria esperado e do que se tem na realidade e assim proceder a escolha dos casos a serem estudados (MEDEIROS, 2011).

neste contexto como são desenvolvidas as atribuições dos gestores dos trabalhos acadêmicos dos referidos autores, aqui apresentados, e da rede pública municipal de ensino de SJRP. Os quatro (4) autores se destacam ainda, com contribuições significativas no que se refere aos aspectos legais apresentados em seus textos, com abordagem da legislação em âmbito nacional, estadual e municipal sobre a gestão das escolas públicas brasileiras.

Quanto aos artigos científicos pesquisados no banco de dados da SciELO, foram encontrados cinco (5) trabalhos, dos quais foi desconsiderado um (1) por não apresentar estudos específicos sobre a gestão escolar, pois não investiga o exercício do cargo de diretor de escola e do coordenador pedagógico, objetos de estudos neste trabalho.

Dentre os selecionados destaca-se o artigo de Fernandes (2012) com uma abordagem sobre os estudos desenvolvidos nos seus trabalhos acadêmicos, sobre a função do professor coordenador pedagógico (PCP) na rede pública estadual de SP. O artigo apresenta um estudo bibliográfico-documental¹¹ das principais resoluções publicadas no período de 1996 a 2010, documentos e legislação produzidos pela SEE-SP, em que a autora analisa a bibliografia existente sobre a coordenação pedagógica.

O texto traz estudos sobre a função da coordenação pedagógica na rede pública estadual paulista, com o objetivo de analisar aspectos relativos à função, tais como: denominação, atribuições, formas de seleção ou critérios de escolha e a bibliografia utilizada nos processos seletivos. A autora conclui que as reformas educacionais promovidas pela SEE-SP trouxeram alterações no exercício da função do professor coordenador pedagógico, que deixou de ser um articulador na unidade escolar e passou a ser o responsável pelos projetos educacionais desenvolvidos pela SEE-SP para as escolas e por controlar das atividades docentes. O trabalho contribui com a presente pesquisa, considerando que Fernandes (2012) promove neste artigo estudos sobre a coordenação pedagógica, no contexto da legislação estadual, suas atribuições e processo histórico da constituição da função do professor coordenador pedagógico.

Na presente pesquisa também foi importante analisar como se constituiu historicamente a organização da gestão das escolas públicas municipais, como foi estabelecido legalmente o módulo da equipe gestora e os impactos que são ocasionados nesta organização escolar. Observa-se nesta análise que assim como ocorre no exercício da função do coordenador pedagógico na rede pública estadual de ensino de SP, em SJRP, o coordenador pedagógico, quando exerce sozinho a gestão da escola, amplia

¹¹ Bibliográfico-documental são estudos científicos desenvolvidos a partir da bibliografia existente, bem como dos documentos oficiais e legislação referentes ao tema estudado.

significativamente suas atribuições, deixando de executar ações fundamentais ao desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

Outro artigo que se destaca é o de Placco, Souza e Almeida (2012), uma vez que incide sobre estudos da função da coordenação pedagógica, desenvolvendo reflexões sobre as políticas públicas voltadas à educação básica, com pesquisa realizada nas cinco (5) regiões do Brasil, em um total de oitenta (80) escolas da rede estadual e municipal das capitais: São Paulo (SP), Curitiba (PR), Rio Branco (AC), Goiânia (GO) e Natal (RN).

O objetivo das autoras neste artigo foi analisar o trabalho do coordenador pedagógico nas diferentes regiões brasileiras, identificando as limitações e possibilidades enfrentadas no exercício do cargo, buscando subsidiar propostas de políticas públicas que promovam a melhoria da qualidade da educação básica brasileira. Desta forma, buscam demonstrar que o coordenador pedagógico desenvolve ações fundamentais ao processo escolar e em especial na formação dos professores. Concluem apresentando os resultados da pesquisa com reflexões baseadas nos diferentes dados coletados (atribuições e dificuldades da função, remuneração, legislação etc.) nas regiões pesquisadas.

As contribuições deste artigo são importantes do ponto de vista da garantia no desenvolvimento de políticas públicas que adotem a presença do coordenador pedagógico em todas as escolas públicas brasileiras, seja estadual ou municipal, que as autoras buscam promover. O que nem sempre ocorre na rede pública municipal de ensino de SJRP, em que em algumas unidades escolares, observa-se a presença apenas, do diretor de escola, sendo este profissional o responsável pela execução também das atribuições do coordenador pedagógico, e que como é possível observar torna-se inviável o exercício de um número excessivo de atribuições, acarretando prejuízos à execução das ações que norteiam os aspectos pedagógicos, uma vez que os aspectos administrativos deverão ser contemplados para que não haja prejuízos ao atendimento das questões burocráticas da organização da escola.

Outro artigo que contribui com a pesquisa é o de Andrade (2010), que analisa a construção da gestão do Sistema Municipal de Ensino de Recife – PE, com foco na construção de uma cultura democrática, considerando a participação das diferentes instâncias e dos colegiados: Conselho Municipal de Educação (CME), Conselhos Escolares (CE) e Conferência Municipal de Educação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em quatro (4) escolas municipais, com membros dos Conselhos Municipais de Educação, Conselhos de Escola e ainda, com pessoas de posição estratégica na Secretaria Municipal de Educação do Recife, ou seja, pessoas que integram o Núcleo de

Gestão Democrática, órgão que compõe a SME de Recife. As contribuições deste artigo ocorrem quando possibilitam observar as análises e reflexões da construção do Sistema de Ensino de Recife e os paradigmas da gestão que norteiam a centralização da administração educacional na SME.

Em SJRP observa-se que também ocorrem ações centralizadoras na SME, dentre elas, constata-se, por exemplo, que os recursos financeiros municipais não são disponibilizados diretamente às escolas. O atendimento à infraestrutura, aquisição de materiais de consumo e permanentes das unidades escolares são realizadas pelos Departamentos e Setores da SME de SJRP. Tais ações dificultam o desenvolvimento da gestão democrática nas unidades escolares, uma vez que os recursos financeiros destinados à aquisição de materiais de consumo ou permanentes não contarão com a discussão e participação da comunidade escolar na sua aplicação, privando desta forma a oportunidade do exercício efetivo de ações democráticas que exemplificam aos alunos como ocorre a verdadeira democracia.

A pesquisa de Souza e Faria (2004) se destaca neste levantamento, uma vez que os autores apresentam estudos da reforma do Estado brasileiro e da descentralização do ensino ocorridos com a promulgação da atual CF (BRASIL, 1988), que procurou garantir o padrão de qualidade do ensino com os princípios editados no seu artigo 206, bem como a organização e o regime de colaboração da gestão educacional nas esferas municipais, regulamentados pela atual LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), com consequentes reflexos que impactaram esse processo de transferência de gestão.

O objetivo do artigo consiste em analisar o processo de reforma do Estado, no período entre 1996 a 2002. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica-documental, uma vez que estuda os diversos textos legais, das esferas: federal, estadual e municipal e ainda de autores que já desenvolveram estudos de temas sobre descentralização e municipalização. Concluem que os textos constitucionais não garantiram efetivamente aos municípios e suas unidades escolares, autonomia e democratização e que isto se constitui em um grande desafio contemporâneo. O artigo contribui com esta pesquisa, pois permite entender o processo de municipalização e descentralização que ocorreu no Brasil e pelo qual a rede municipal de ensino de SJRP teve que se adequar com a instituição desse novo paradigma de autonomia aos municípios. A municipalização do ensino fundamental, anos iniciais, na rede pública municipal de SJRP impactou significativamente a organização da gestão das escolas, promovendo a adoção do módulo que estabelece a equipe gestora das unidades escolares, no entanto não garantiu que todas as escolas municipais contassem com uma

equipe gestora compostas por diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico, fragilizando dessa forma o exercício das atribuições que competem aos três (3) gestores.

Os trabalhos apresentados formam um conjunto de contribuições a presente pesquisa, uma vez que os dois (2) primeiros artigos destacam nos seus estudos a importância do trabalho do coordenador pedagógico e a presença deste profissional nas unidades escolares, situação não evidenciada na rede pública municipal de ensino de SJRP, uma vez que as equipes gestoras das escolas são organizadas, de acordo com o módulo estabelecido, em função do número de classes em funcionamento. Já os dois (2) últimos artigos, enfatizam os estudos de modelos de centralização, e de descentralização da gestão escolar e educacional, que também se evidencia na organização da gestão da secretaria municipal de educação, bem como das escolas da rede. Tanto a coordenação pedagógica, como os modelos de gestão centralizados e/ou descentralizados, constitui-se campos de estudo deste trabalho de pesquisa.

Dos trabalhos disponibilizados no site oficial da ANPED, foram selecionados doze (12) trabalhos, desconsiderados, neste momento, nove (9) por não apresentarem em seu contexto contribuições relevantes para esta pesquisa, uma vez que os temas abordados por seus autores não tinham como objetivo investigar ou analisar sobre a organização da gestão da escola pública e dos três (3) selecionados, o tema abordado refere-se à municipalização e à descentralização da educação.

Dentre os trabalhos selecionados, destaco Martins (2003), que desenvolveu um estudo de caso em duas secretarias municipais de educação, por meio de entrevistas com seus secretários; membros dos conselhos municipais de educação e de diretores de escola, com ênfase na municipalização no Estado de São Paulo, analisando a transferência de escolas, professores, funcionários e alunos para a rede de ensino municipal, verificando como ocorreu a gestão do ensino fundamental, no processo de transferência do poder executivo estadual para o municipal.

A autora destaca em suas conclusões que embora a municipalização permita a aproximação dos profissionais da educação, pais e alunos dos órgãos de poder de decisão, isso não garante a melhoria da qualidade do ensino público, não alterando o que era oferecido anteriormente pela rede pública estadual de ensino de SP e suas contribuições referem-se às reflexões provocadas acerca desse processo.

Essa situação também ocorreu no município de SJRP com a transferência de escolas do Ensino Fundamental para a rede pública municipal de ensino, impulsionando

um aumento significativo de escolas na rede e provocando impactos de diversas categorias, em especial a organização da gestão das escolas municipais. Contudo, não é possível observar impactos na aprendizagem dos alunos, mas a necessidade de desenvolver ações que promovam um ensino qualitativo, visando um atendimento mais diversificado, ou seja, que busquem atender os alunos que integram as etapas de ensino da educação infantil e do ensino fundamental.

O trabalho de Lima e Viriato (2000) propõe a discussão das políticas educacionais de descentralização, participação e autonomia dos Estados de São Paulo e Paraná, a partir da década de 1980 e estudam como ocorreu o desenvolvimento das políticas educacionais nesse período e suas contribuições para as políticas da década de 1990, período em que efetivamente iniciou-se a descentralização no país.

Foram realizados estudos dos documentos legais dos Estados de São Paulo e Paraná, no que concerne aos programas de Municipalização abrangendo Merenda Escolar, Construções Escolares, Transporte de Alunos, do Ensino Fundamental, entre outros. Os autores propõem maior participação e autonomia da escola, e concluem que é preciso ter clareza nos objetivos que se pretendem alcançar em relação aos processos de descentralização, pois podem beneficiar tanto a maioria da população, quanto favorecer os interesses neoliberais de mercado.

O trabalho dos autores contribui nesta pesquisa devido aos relevantes estudos sobre participação e autonomia, temas que se constituem com frequência em pauta de discussão pertinente a gestão escolar. Estão presentes nos textos legais, porém, ainda são paradigmas da gestão democrática. Observa-se que as ações analisadas pelos autores também impactaram a rede pública municipal de SJRP, uma vez que ao estudar o processo histórico de como se constituiu esta rede, verifica-se o processo de programas de municipalização, com a transferência da pré-escola e do ensino fundamental da rede pública estadual para a rede pública municipal.

O trabalho de Fernandes (2010) traz as reformas educacionais implementadas na rede estadual de São Paulo a partir dos anos de 1990, com atenção especial à criação da função de professor coordenador pedagógico (PCP), que posteriormente teve a nomenclatura mudada para professor coordenador (PC). A autora faz críticas aos padrões de mudança educacional, baseados em propostas dos organismos internacionais com características gerencialistas e que não tinham como principal propósito a discussão no âmbito da escola, até mesmo na condução da ocupação da função do coordenador, que primeiramente tinha na decisão da ocupação da função uma discussão que envolvia a

participação do Conselho de Escola e dos professores, e posteriormente passou a ser decidido pelo diretor e supervisor da escola.

Os estudos foram realizados com trinta (30) professores e três (3) PCs, de três (3) Diretorias de Ensino da rede pública estadual de ensino de SP, por meio de entrevistas e atividades de observação. Foi uma pesquisa qualitativa, que envolveu vinte e duas (22) escolas, de nove (9) municípios paulistas. A autora demonstra que as resoluções que normatizam a função do PC nas escolas públicas estaduais paulistas, promoveram no exercício desta função a ausência do papel pedagógico e o PC passou a ocupar o lugar de alguém que apenas executa os projetos da SEE-SP, exercendo o trabalho de um gerente de projetos.

Os PCs observados desenvolveram estratégias de enfrentamento com a SEE-SP e promoveram nas escolas a construção de um trabalho pedagógico com os docentes e da própria identidade da escola. O trabalho da coordenação pedagógica, as atribuições conferidas a este profissional, bem como o exercício e a forma de provimento da função constituem contribuições significativas para a presente pesquisa, pois o coordenador pedagógico é integrante da equipe gestora da escola pública municipal de SJRP ou desenvolve sua função sozinho, sendo lhe atribuído competências como gestor responsável pela unidade escolar. A análise das atribuições conferidas ao professor coordenador que atua na rede pública estadual de ensino, pela autora, permite observar características comuns com a rede pública municipal de SJRP, em uma abordagem que desfigura o papel do coordenador pedagógico, enquanto profissional que promove melhores condições no processo de aprendizagem dos alunos.

O trabalho de Santos (2015) apresentado no I Encontro Latino-americano de Professores de Políticas Públicas também se destaca por apresentar as características legais da organização da rede paulistana de educação. O texto descreve como se constitui legalmente a organização burocrática das escolas municipais de São Paulo por meio da observação, no período de um (01) ano do cotidiano de uma escola. A autora conclui salientando a importância da criação de políticas educacionais por quem realmente conheça a escola, ou como ela mesma denomina o “chão da escola”.

O trabalho de Santos (2015) contribui com esta investigação visto que faz uma análise da organização burocrática dos cargos e funções que constituem o cenário escolar, incluindo a gestão das escolas municipais públicas paulistanas, e embora seus estudos tenham se concentrado nas relações de poderes que se estabelecem neste ambiente, também esclarecem as configurações que se apresentam nesta organização, constituindo a

equipe gestora das unidades escolares, assim como se constituem os estudos desta pesquisa. Os estudos da autora demonstram que a rede pública municipal paulistana se constitui em uma organização legal burocrática, conforme Weber (1976), porém, com a presença de um modelo de organização, informal, não burocrática, conforme explica Lima (2011), assim como ocorre na organização da gestão das escolas na rede pública municipal de SJRP.

As contribuições deste conjunto de estudos apresentados são relevantes, pois os dois (2) primeiros autores abordam estudos sobre a descentralização da gestão, uma vez que analisam os processos de municipalização que ocorreram em todo o país, devido às políticas educacionais propostas em âmbito federal, e assim como vários municípios aderiram aos programas de transferência de escolas, bem como de outros serviços públicos de âmbito estadual, inclui-se neste processo a adesão aos referidos programas na rede pública municipal de SJRP.

Quanto às duas últimas autoras, Fernandes e Santos, estudam a organização da escola, considerando os aspectos da organização da gestão e seus reflexos no funcionamento da escola. Fernandes promove estudos voltados para a função desenvolvida pelo professor coordenador, com atenção às atribuições desempenhadas por este profissional na escola e Santos considera os estudos desenvolvidos por autores como Weber (1976), que aborda a organização burocrática, legal, de forma hierárquica da organização da gestão, e Lima (2011), com referência aos estudos sobre uma organização não formal, assim como ocorre na organização da gestão da escola da rede pública municipal de SJRP.

Da literatura utilizada nas disciplinas cursadas neste Mestrado, destaco quatro (4), sendo a primeira de Hutmacher (1995), que traz em seu texto considerações sobre como se constituem as escolas, suas características, com uma abordagem sobre a aprendizagem do aluno, da qualidade almejada, das práticas pedagógicas, da burocracia e dentre as diversas reflexões sobre a instituição escolar, destaco sua observação quanto a organização da escola.

As reflexões de Hutmacher (1995) datam de vinte e um (21) anos e comprovam características que perduram até os nossos dias, na escola atual, incluindo neste cenário a organização da gestão da rede pública municipal de SJRP. O autor busca observar uma dimensão mais abrangente, destacando além de uma análise da racionalidade e relações de poder que se evidenciam em organizações burocráticas, analisa também, como ocorre o

aprendizado dos alunos em diferentes etapas de ensino (primária e secundária) e as concepções dos professores sobre a aprendizagem.

Considero relevante o estudo de Hutmacher (1995), uma vez que o autor em seus estudos não distancia a gestão da escola do trabalho do professor, e que a gestão não se configura em um processo administrativo e burocrático apenas. Sendo assim, uma visão significativa para os estudos aqui apresentados que poderão promover reflexões quanto às inquietações desta pesquisadora nos questionamentos: quais são as atribuições do diretor de escola quando atua sozinho na unidade escolar? e as do coordenador pedagógico quando somente ele atua na escola? ou ainda quando a escola apresenta diretor e coordenador, como se configuram suas atribuições?

Os estudos de Hutmacher (1995) promovem reflexões quanto ao desempenho das atribuições dos gestores, uma vez que o gestor quando atua sozinho, na escola, seja o coordenador pedagógico ou o diretor de escola, tende a priorizar ações mais pedagógicas ou administrativas, respectivamente, contudo observa-se na abordagem deste autor a importância da intersecção das duas dimensões: pedagógicas e administrativas.

A segunda contribuição é o texto de Lima (2011) que estuda a organização da escola, em especial da escola pública, abordando aspectos da gestão das unidades escolares. O autor nos leva a refletir sobre como as escolas se organizam no seu cotidiano e diante das análises apresentadas inseriu em suas considerações, um modelo de funcionamento que denominou de “modelo díptico”.

O modelo díptico descrito por Lima (2011) é relevante para este estudo, uma vez que se trata de uma forma de organização escolar, e neste âmbito, pode-se acrescentar a organização do sistema de ensino, como também é o caso desta pesquisa. Neste modelo, Lima destaca que são considerados na organização da escola, aspectos burocráticos, em referência a Weber (1976), mas também a organização que se constitui no interior do ambiente escolar em função das adequações necessárias ao bom funcionamento daquele universo, a que denominou de “anarquia organizada”. Assim, teremos na organização da escola, um atendimento às normas legais, regulamentadas e que normatizam seu funcionamento, mas também as adaptações que ocorrem no interior das unidades escolares, que buscam adequar “as necessidades” da demanda habitual, rotineira do seu funcionamento.

Ressalto que o mesmo ocorre na organização da SME de SJRP, a gestão das unidades escolares apresenta uma norma legal que regulamenta sua composição, que vai se constituindo em atendimento aos critérios estabelecidos na ocasião da elaboração dos

documentos legais, no entanto, são realizadas “adequações” com referência a melhor forma de organização da gestão das unidades escolares nesta rede de ensino. Assim, observam-se na rede pública municipal de ensino de SJRP, na organização e nos desdobramentos da gestão da escola a presença dos estudos de Lima (2011), as características que seus estudos apresentam.

A terceira literatura que também descreve sobre a organização da escola, embora o texto apresente com maior ênfase a profissão docente, é a de Tardif e Lessard (2014). Os autores dispõem de dados do sistema educacional dos Estados Unidos e do Canadá e demonstram como se configura a profissão docente utilizando como pano de fundo o desenvolvimento das organizações escolares e dos sistemas de ensino. Destacam a importância desse modelo de organização que se constituiu em um modelo advindo do século XVI até os nossos dias, porém, descrevem a organização “moderna”, salientando assim como Lima (2011), dois (2) modelos de organização da escola: o modelo burocrático e o anárquico, inspirado por mais autores, que também estudam a organização escolar.

Tardif e Lessard (2014) contribuem com os estudos aqui descritos quando trazem uma abordagem enfática da docência, destacando a importância deste processo no cotidiano da escola, reflexão que se faz necessária nos estudos da gestão. Uma visão macro do ambiente escolar não pode perder de vista a sala de aula, local privilegiado do desenvolvimento do processo da aprendizagem, seja do aluno, do professor, da gestão e de todos os atores que constituem o cenário escolar. Estudar a gestão escolar e seus desdobramentos, conforme se propõe neste trabalho, inclui uma reflexão sobre os impactos da gestão na sala de aula e no trabalho docente, que sofrem reflexos diretos da equipe gestora. Entender a partir dos estudos promovidos na presente pesquisa como a organização da gestão da escola impacta o processo de aprendizagem dos alunos, em sala de aula, ambiente em que ocorre a docência, na rede pública municipal de ensino de SJRP, evidencia o quão importante se constitui analisar o cenário escolar, considerando todas as dimensões que o compõem.

A quarta contribuição, o texto de Oliveira (2003), sobre a “municipalização do ensino no Brasil”, aborda o processo da municipalização ocorrida nos municípios brasileiros, incluindo neste contexto o município de SJRP, a partir da atual CF (BRASIL, 1988) e o autor destaca que este processo poderá ocorrer por duas vias: a primeira pela expansão do ensino fundamental em que o próprio município poderá executar dentro do seu sistema por meio de ações desencadeadas pelas Secretarias Municipais de Educação e

o segundo por meio da transferência da rede de ensino de uma esfera governamental, neste caso, da rede estadual para a rede municipal de educação.

O autor esclarece que no caso brasileiro a municipalização se deu principalmente pela transferência do ensino fundamental das redes de ensino estaduais para as municipais, porém, para explicar tal situação embasa seus argumentos com uma abordagem legal consistente sobre a atual CF (BRASIL, 1988) em seus artigos que regulamentam a educação nas diferentes esferas governamentais e a LDB (BRASIL, 1996).

Os estudos de Oliveira (2003) são significativos, haja vista que a municipalização descrita por ele relata com grande semelhança a situação que ocorreu na rede pública municipal de SJRP, promovendo assim reflexões sobre os impactos ocasionados por este processo e que contribuiu com a configuração que se constituiu a gestão das escolas nesta rede. Observa-se que o modelo de gestão das unidades escolares municipais, determinado por meio da legislação, possibilita que a equipe gestora seja organizada com a presença do diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico. Os municípios diante da municipalização do ensino fundamental, séries/anos iniciais, procuravam dar continuidade ao que já estava constituído, desta forma, constata-se que as escolas municipalizadas, que atendem o ensino fundamental apresentam, na sua maioria, como equipe gestora, os três (3) gestores, realidade diferente das escolas de educação infantil.

Os autores estudados nas disciplinas cursadas deste Mestrado que contribuem para essa pesquisa têm em comum estudos sobre a organização da escola, que embora tenham ocorrido também em outros países e não somente no Brasil são relevantes em suas contribuições. Hutmacher (1995), Lima (2011), Tardif e Lessard (2011) aprofundam os estudos com observações da organização burocrática, que é como se configura a rede pública municipal de SJRP, com destaque para a gestão das escolas e Oliveira (2003) trata das especificidades da municipalização do ensino fundamental, com a transferência das escolas públicas da rede estadual de SP para as redes públicas municipais, conforme é possível constatar em SJRP, com a transferência de dezoito (18) escolas nos anos de 1997, 1998 e 1999.

Os pontos abordados e as conclusões apontadas nas investigações que esse conjunto de teses, dissertações, artigos científicos, trabalhos e referências tratam, possibilitam a esta pesquisa expandir os estudos relacionados à organização e atribuições da equipe gestora das unidades escolares da rede pública municipal de SJRP, uma vez que esta apresenta uma situação peculiar que a difere das demais estudadas pelos citados

autores, quando o professor coordenador também assume o papel da direção da unidade escolar ou quando o diretor de escola passa também a assumir a coordenação pedagógica.

O conjunto de estudos apresentados neste levantamento bibliográfico é de grande importância e relevância devido a diversidade de aspectos que abrangem, mas que estão intimamente relacionados ao tema dessa pesquisa, possibilitando assim o conhecimento de novas realidades de gestão escolar adotadas em diferentes localidades do país e em especial no Estado de São Paulo.

O Problema

O cenário exposto até o momento enfatiza a importância da escola em nossa sociedade, com destaque para a participação da escola pública e, de modo especial, a importância da rede pública municipal, todavia, o levantamento bibliográfico realizado, aliado à minha atuação profissional, evidencia a necessidade de investigar cientificamente os possíveis desdobramentos da gestão da escola, em especial no que se refere à sua composição, na organização da rede pública municipal de ensino de SJRP.

As lacunas observadas no levantamento bibliográfico demonstram que em outras redes de ensino (municipal ou estadual) não há situações que se assemelham ao problema aqui apresentado e característico desta rede, qual seja: o fato de que algumas escolas da rede pública municipal de ensino de SJRP a função de direção e coordenação pedagógica é ocupada apenas pelo coordenador pedagógico, ou apenas pelo diretor de escola.

A gestão escolar se constituiu desta forma a partir da promulgação do Decreto nº 9.674 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b), em 18 de junho de 1998, estabelecendo “o módulo de pessoal, das Escolas Municipais de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos”, em especial, do Módulo de Especialistas de Educação do Quadro do Magistério, estabelecido no Anexo I do Decreto.

Embora, o Decreto tenha sido criado a partir da municipalização do ensino, com consequente ampliação da demanda, devido a transferência de dezoito (18) escolas de ensino fundamental (séries iniciais) da rede pública estadual de SP para a rede pública municipal, hoje essa realidade já apresenta outra configuração, a rede pública municipal de ensino já ampliou o atendimento, através da absorção de escolas de educação infantil (creches) conveniadas, e criação de novas escolas públicas municipais de educação infantil e de ensino fundamental, visando atender o crescimento populacional da cidade.

Assim, atuando no Departamento de Infraestrutura e observando a atuação dos gestores, suas solicitações no atendimento de manutenção do prédio escolar e nas adequações visando o melhor atendimento aos alunos é possível refletir sobre sua prática, uma vez que observo situações em que muitas vezes não se fazem necessárias intervenções no prédio, requerem apenas uma análise da gestão, no encaminhamento de ações na organização dos espaços e da prática pedagógica.

É possível observar dificuldades do coordenador pedagógico em conduzir ações na solução dos problemas de ordem administrativa e do diretor de escola em priorizar ações que visem os aspectos pedagógicos. Não há clareza na função deste gestor, seja ele, diretor de escola ou coordenador pedagógico, quando o mesmo responde sozinho pela organização da unidade escolar, considerando as dimensões administrativa e pedagógica da gestão. Neste sentido, o problema de pesquisa pode ser expresso na seguinte pergunta: quem se responsabiliza pela execução das atribuições, legalmente estabelecidas para determinados integrantes da equipe gestora da escola, quando o referido responsável não integra a equipe gestora da escola?

Diante do exposto, saliento a importância da pesquisa, os estudos a serem realizados e as reflexões acerca da realidade apresentada, permitindo encaminhamentos e discussões sobre o tema, buscando garantir a qualidade do atendimento da educação básica no município.

Justificativa

Uma análise científica da gestão escolar, de como ela se estabelece na rede municipal de SJRP, suas dimensões e impactos, buscando oferecer uma contribuição científica, estudando com ênfase a particularidade aqui apresentada, bem como as atribuições dos gestores, proporcionará a elaboração de ações que ofereçam subsídios para a formação continuada e melhor atuação dos gestores escolares, bem como a busca pela oferta de um melhor atendimento ao alunado por parte da SME de SJRP.

Hipótese

A partir do levantamento bibliográfico realizado é possível observar que o modelo de gestão escolar encontrado nas produções acadêmicas pesquisadas, tanto das redes públicas estaduais como das redes públicas municipais, é representado por diretores de

escolas, e que as escolas, na maioria das vezes, também apresentam a figura do coordenador pedagógico ou professor coordenador. As pesquisas trazem dados comuns de caracterização da função desses profissionais, descrevendo a direção da escola como uma função mais administrativa e a coordenação pedagógica como uma função mais pedagógica.

A rede pública municipal de ensino de SJRP traz uma constituição de equipe gestora que difere do comumente encontrado nas demais redes municipais e estaduais, portanto, a hipótese desta pesquisa é a de que o gestor da unidade escolar desta rede, quando exerce a gestão sozinho (somente o diretor ou somente o coordenador pedagógico) não consegue suprir as demandas de atribuições que lhe são impostas, tanto no âmbito administrativo quanto no âmbito pedagógico.

Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar a composição da equipe gestora das unidades escolares da rede pública municipal de ensino de SJRP, bem como as atribuições – pedagógicas e administrativas – de cada integrante destas equipes.

Objetivos Específicos

Identificar e analisar:

- As escolas de educação infantil que possuem somente diretor de escola;
- As escolas de educação infantil que possuem somente coordenador pedagógico;
- As escolas de educação infantil que possuem diretor de escola e coordenador pedagógico;
- As escolas de educação infantil que possuem diretor de escola, assistente de diretor e coordenador pedagógico;
- As escolas de ensino fundamental que possuem diretor de escola e coordenador pedagógico;
- As escolas de ensino fundamental que possuem diretor de escola, assistente de diretor e coordenador pedagógico;
- As unidades escolares de atendimento à educação especial que possuem diretor de escola e/ou coordenador pedagógico;

- As legislações que regulamentam o módulo de gestores na rede municipal de ensino;
- As atribuições da equipe gestora das unidades escolares e seus desdobramentos.

Metodologia

A metodologia utilizada é de base documental, uma vez que utilizará documentos oficiais da rede pública municipal de ensino de SJRP. Num primeiro momento apresenta características de exploratória, pois busca uma familiaridade maior com o conjunto de documentos e, num segundo momento apresenta características de descritiva analítica, pois descreve e analisa as ações desenvolvidas a partir do conjunto de indicadores e documentos.

Campo empírico

A pesquisa tem como campo empírico cento e nove (109) escolas que compõem a rede pública municipal de ensino de SJRP, sendo:

- Sessenta e seis (66) escolas que atendem a educação infantil, em diferentes faixas etárias, de zero (0) a cinco (5) anos;
- Seis (6) escolas que atendem a educação infantil de zero (0) a cinco (5) anos e o ensino fundamental – anos iniciais;
- Nove (9) escolas que atendem o ensino fundamental anos iniciais e finais;
- Vinte e quatro (24) escolas que atendem o ensino fundamental anos iniciais;
- Uma (1) escola de ensino fundamental e ensino médio, com atendimento na modalidade de ensino supletivo;
- Três (3) escolas com atendimento à educação especial nos níveis educação infantil e ensino fundamental.

Todas as escolas possuem dois (2) turnos de funcionamento – manhã e tarde – com exceção da escola de ensino supletivo (EJA) que funciona tarde e noite.

Procedimentos de coleta

A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento e análise:

- Dos documentos oficiais do município de SJRP (Leis Ordinárias, Leis Complementares, Decretos, Resoluções, Portarias e Comunicados);
- Censo escolar (INEP, 2014);
- Levantamento do número de escolas no site oficial da SME de SJRP (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2015a);
- Levantamento do número de classes das escolas municipais no site oficial da SME de SJRP (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2015a);
- Levantamento do número de especialistas da educação que compõem a rede municipal de ensino de SJRP (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2015b);

Procedimentos de análise

As informações obtidas foram organizadas em tabelas e quadros e as análises serão realizadas com base em referenciais teóricos que investigam políticas educacionais para os anos iniciais de escolarização e, em especial, Weber (1976) e Lima (2011) no que se referem ao planejamento, à organização e a gestão das redes de ensino e das escolas, isto é, analisar com base no cotejamento entre a organização burocrática estabelecida (WEBER, 1976) e a organização observada nas escolas (LIMA, 2011).

Riscos e Benefícios

Ao considerar que a utilização, análise e produção de inferências – no caso uma Dissertação de Mestrado Profissional – a partir de informações disponibilizadas em documentos oficiais de uma Secretaria Municipal, podem desencadear interpretações dúbias ou constrangimentos para os responsáveis por estas informações, solicitei e obtive uma autorização por escrito (ANEXO A) do responsável pelas informações junto à Secretaria Municipal de Educação de SJRP, no caso, a senhora Secretária Municipal de Educação Prof.^a Dr.^a Telma Antônia Marques Vieira, com o objetivo de garantir legitimidade na utilização destas informações. Apesar da obtenção da autorização, o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara (UNIARA), após análise do Projeto de Pesquisa deliberou (ANEXO B) que o documento não seria necessário no caso desta pesquisa. Quanto aos benefícios destaco para a rede municipal de ensino investigada a produção e acesso a um estudo científico sobre uma de suas ações mais importantes, no

caso, a composição do módulo de gestores das unidades escolares; para os profissionais que atuam diariamente com esta questão no que se refere à oferta de um conhecimento ampliado sobre suas ações e para a pesquisadora em questão no sentido de construir um subsídio para uma atuação profissional mais embasada.

Quanto à devolutiva dos resultados aos participantes da pesquisa e demais interessados, destaco que além da disponibilização da Dissertação em endereços eletrônicos de livre acesso e da divulgação em eventos e em periódicos da área, será realizado um trabalho de formação continuada (APÊNDICE A) com os gestores (diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico), da rede de ensino investigada, por meio de estudos das suas atribuições, incluindo também, as demais redes públicas de ensino interessadas, alcançando assim um público diverso.

Estrutura do Trabalho

O Capítulo 1 é dedicado à apresentação da organização da gestão do ensino público na rede estadual de São Paulo e do município de São José do Rio Preto e está dividido em três (3) subitens. No primeiro deles, é apresentada a organização da gestão nas unidades escolares da rede pública estadual de ensino do estado de São Paulo, descrevendo o atendimento oferecido por essa rede, que em sua maioria é das séries finais do ensino fundamental. O leitor também encontra a apresentação da formação e organização desta rede, bem como as leis que instituíram o quadro do magistério público paulista e sua equipe gestora.

O segundo subitem caracteriza o município de São José do Rio Preto e retrata o estabelecimento de sua rede ao longo dos anos, apresentando as legislações que organizaram e constituíram a rede de ensino; descreve a sua ampliação devido ao aumento da demanda verificado após a descentralização e municipalização do ensino. O terceiro subitem descreve a evolução da gestão das unidades escolares municipais de São José do Rio Preto e, em seguida, aborda as mudanças legais que normatizam o quadro do magistério quanto à forma de provimento dos cargos de docentes e especialistas, bem como a instituição do Estatuto do Magistério Municipal e a adoção de um módulo de composição dos gestores das unidades escolares na rede municipal de ensino de SJRP.

No segundo capítulo tem-se um texto dedicado ao estudo da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto, descrevendo o atendimento majoritário na educação infantil, na faixa etária de quatro (4) a cinco (5) anos e no Ensino Fundamental, anos

iniciais (do 1º ao 5º ano). Esse capítulo contém dois (2) subitens, sendo que o primeiro versa sobre os aspectos legais do atendimento descrevendo a legislação que regulamenta o atendimento à educação básica – educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, na modalidade Educação de Jovens e Adultos – EJA. O segundo desses subitens discorre sobre o campo empírico e a composição das equipes gestoras das unidades escolares, além de descrever como está constituída atualmente a equipe gestora de cada escola, por meio do levantamento do número de classes das unidades escolares municipais e da equipe gestora pertencente a cada escola.

O Capítulo 3 trabalha com a análise inicial dos dados coletados, que permite reflexões sobre a composição da equipe gestora da rede pública de ensino de SJRP. Identifica as escolas em que essa equipe está em desacordo com a legislação em vigor, destacando a importância da pesquisa acerca dessa realidade apresentada.

O quarto e último capítulo trabalha com a análise dos dados coletados, o que possibilitou reflexões sobre a composição da equipe gestora da rede pública de ensino de SJRP. A atuação da equipe gestora nas unidades escolares da rede pública municipal de São José do Rio Preto é descrita nesse capítulo e ainda, aborda as atribuições de cada um dos membros da equipe gestora no cotidiano escolar.

No primeiro subitem são apresentadas as atribuições legais do Diretor de Escola, do Assistente de Direção de Escola e do Coordenador Pedagógico. O segundo subitem traz uma análise das atribuições assumidas pelo Coordenador Pedagógico, quando a equipe gestora é composta apenas por esse profissional.

Já o terceiro subitem apresenta as atribuições assumidas e desempenhadas pelo Diretor de Escola, quando atua sozinho e deve assumir as atribuições dos demais gestores: Assistente de Direção de Escola e Coordenador

O último e quarto subitem descreve as atribuições da equipe gestora das escolas que possuem somente o Diretor de Escola e o Coordenador Pedagógico atuando na unidade escolar e que precisam desempenhar as atribuições do Assistente de Direção para que se possam garantir a organização e o funcionamento adequado da escola.

CAPÍTULO 1

A organização da gestão do ensino público na rede Estadual de São Paulo e do Município de São José do Rio Preto

Caracterizar a gestão da rede pública municipal de São José do Rio Preto requer primeiramente contextualizar a gestão da rede pública estadual de São Paulo, uma vez que o município se insere neste Estado que apresenta um atendimento à aproximadamente quatro (4) milhões de alunos, predominantemente no ensino fundamental (anos finais) e no ensino médio. Faz-se necessário entender como se constituíram as redes, estadual e municipal, pois os impactos ocasionados pela municipalização também influenciaram a gestão das unidades escolares municipais.

1.1. A organização da gestão nas unidades escolares da rede pública estadual de ensino do Estado de São Paulo

O município de São José do Rio Preto está localizado no Estado de São Paulo, o estado mais populoso do país, e a “terceira unidade administrativa mais populosa da América do Sul” (SÃO PAULO, 2016c), com uma população estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2015, de quarenta e quatro milhões, trezentos e noventa e seis mil, quatrocentos e oitenta e quatro (44.936.484) habitantes (IBGE, 2015b).

Diante desses dados é possível imaginar a dimensão do atendimento educacional realizado neste Estado. A rede pública estadual de ensino, pertencente à Secretaria Estadual de Educação (SEE-SP), também é a maior rede de ensino brasileira, atende um total de quatro milhões, cinco mil e novecentos e trinta e três (4.005.933) estudantes da educação básica, segundo o censo 2014 (SÃO PAULO, 2015c), conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 - Matrículas na Educação Básica – Secretaria de Estado da Educação – SP

Rede de Ensino	Educação Infantil	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Educação Jovens e Adultos	Educação Profissional	Educação Especial	Total
SEE-SP	84	2.179.567	1.547.380	278.418	-	484	4.005.933

Fonte: Elaborado pela autora a partir de São Paulo (2015c).

Para atender uma demanda de alunos desta dimensão, demonstrada na Tabela 1, esta rede disponibiliza aproximadamente cinco mil e seiscentas (5.600) unidades escolares (SÃO PAULO, 2015c), reunindo um número elevado de docentes, funcionários (servidores públicos) e gestores.

Buscando analisar como a gestão escolar se organizou nesta rede pública estadual, faz-se necessário refletir sobre a trajetória histórica da SEE-SP e para tanto cabe-nos mencionar a última estruturação administrativa promovida nesta Secretaria que ocorreu por meio do Decreto nº 57.141/2011 (SÃO PAULO, 2011).

Conforme exposto em documento oficial da SEE-SP, a reestruturação foi motivada pela desatualização em que se apresentava a Secretaria, que havia se organizado administrativamente pela última vez no ano de 1976. Descreve o documento,

A estrutura da Secretaria estava desatualizada, pois sua reforma mais recente datava de 1976. Além de anacrônica, ela também se encontrava descaracterizada por inúmeras adaptações formais e informais, improvisações e transformações realizadas para atender às necessidades imediatas da educação. A rede estadual respondia a comandos sobrepostos e paralelos, que dificultavam a articulação indispensável ao processo descentralizado de ensino e aprendizagem. Onde a descentralização estava presente, no entanto, mostrava-se frágil na gestão de recursos locais e no apoio ao dia a dia das escolas (SÃO PAULO, 2013).

Observa-se neste documento oficial e no próprio Decreto que a reestruturação ocorreu com impactos de mudança nos órgãos e instituições que compõem a SEE-SP, com o discurso que tais ações refletirão na melhoria da qualidade da aprendizagem do aluno, propiciando às escolas “se concentrar no processo de ensino e aprendizagem, reduzir as atividades administrativas e racionalizar projetos complementares ao ensino” (SÃO PAULO, 2013, p.14).

No entanto, a organização das escolas mantém suas características desde os períodos anteriores a essa reestruturação e outras reeditadas após 2012. Sua organização está baseada nos princípios burocráticos (WEBER, 1976), uma vez que apresenta cargos e funções dispostos de maneira hierarquizada e regulamentados por meio de normas e legislações, sendo que as atribuições, bem como a formação acadêmica, constituem exigência na contratação deste profissional para a ocupação dos cargos. Para tanto foi criada no ano de 1985 a Lei Complementar nº 444/85 (SÃO PAULO, 1985), que “Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista e dá providências correlatas”.

Embora muitos dispositivos da Lei, denominada pelos servidores públicos como “Lei 444”, tenham sido revogados, a Lei ainda continua em vigor. Outra legislação tão importante quanto o Estatuto, foi a Lei Complementar nº 836/97 (SÃO PAULO, 1997),

que “Institui Plano de Carreira, Vencimentos e Salários para os integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá outras providências correlatas” também denominada pelos servidores, em referência a numeração da sua criação como “Lei 836”, que alterou os principais dispositivos da Lei Complementar nº 444/85 (SÃO PAULO, 1985), dentre eles a nomenclatura utilizada na denominação dos gestores das unidades escolares.

Destaca-se que, inicialmente, a categoria referente aos gestores foi denominada “especialista de educação” na Lei Estadual nº 444/85 (SÃO PAULO, 1985) e posteriormente “suporte pedagógico” na Lei Estadual nº 836/97 (SÃO PAULO, 1997). O Quadro 1 apresenta a composição do Quadro de Magistério da SEE-SP com base nas duas legislações citadas.

Quadro 1- Comparativo das Leis Complementares Estaduais (SP) nº 444/85 e nº 836/97

Artigos	Lei Complementar nº 444/85	Artigos	Lei Complementar nº 836/97
Artigo 5º	O Quadro do Magistério é constituído de série de classes de docentes e classes de especialistas de educação, integradas aos Subquadros do Quadro do Magistério, na seguinte conformidade:	Artigo 4º	O Quadro do Magistério é constituído das seguintes classes:
	I – série de classes de docentes:		I – classes de docentes:
	a) Professor I - SQC-II e SQF-I;		a) Professor Educação Básica I - SQC-II e SQF-I;
	b) Professor II - SQC-II e SQF-I;		b) Professor Educação Básica II - SQC-II e SQF-I;
	c) Professor III - SQC-II e SQF-I.		Extinto
	II – classes de especialistas de educação:		II – classes de suporte pedagógico:
	a) Orientador Educacional - SQC-II;		Extinto
	a) Coordenador Pedagógico - SQC-II;		Extinto
	b) Assistente de Diretor de Escola - SQC-I		Extinto
	e) Diretor de Escola - SQC-II;		a) Diretor de Escola - SQC-II;
	f) Supervisor de Ensino - SQC-II		b) Supervisor de Ensino - SQC-II
	g) Delegado de Ensino - SQC-I		c) Dirigente Regional de Ensino - SQC-I
Artigo 6º	Além dos cargos e funções-atividades do Quadro do Magistério a que alude o artigo anterior, poderá haver, na unidade escolar, posto de trabalho de Professor Coordenador.	Artigo 5º	Além das classes previstas no artigo anterior, haverá na unidade escolar postos de trabalho destinados às funções de Professor Coordenador e às funções de Vice-Diretor de Escola na forma a ser estabelecida em regulamento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de São Paulo (1985; 1997).

Como demonstram as legislações apresentadas no Quadro 1, as unidades escolares da rede estadual de ensino da SEE-SP possuem atualmente na sua equipe gestora: diretor de escola; vice-diretor de escola e professor coordenador.

Tendo em vista que as citadas leis que instituíram o quadro do magistério público paulista não regulamentaram o módulo de pessoal na ocupação dos cargos de gestores das unidades escolares, foi criado o Decreto nº 52.630/2008 (SÃO PAULO, 2008a), que “Dispõe sobre o Módulo de Pessoal das Unidades Escolares da Secretaria de Educação e dá providências correlatas” e visa organizar a equipe gestora (exceto o professor

coordenador) e os funcionários administrativos, que pertencem ao Quadro de Apoio Escolar das Unidades Escolares da rede pública estadual de SP. O critério adotado na organização dos gestores e funcionários é em função do número de classes e de turnos em funcionamento na Escola, contudo, é o Anexo I deste Decreto que especifica o módulo de gestores nas unidades escolares, da rede pública estadual de SP, conforme se pode observar no Quadro 2.

Quadro 2 - Módulo de Gestores da Rede Pública Estadual de Ensino de São Paulo

NÚMERO DE CLASSES	NÚMERO DE TURNOS	DIRETOR DE ESCOLA	VICE-DIRETOR DE ESCOLA
1 a 8	1	0	0
4 a 7	2 ou +	0	1
8 a 12	2 ou +	1	0
13 a 44	2 ou +	1	1
45 ou +	2	1	1
45 ou +	3 ou +	1	2

Fonte: Elaborada pela autora a partir de São Paulo (2008)

Conforme indicado no Quadro 2, as escolas que possuem até oito (8) classes, com um (1) turno em funcionamento não terão um gestor responsável pela unidade escolar, o que nos remete ao questionamento, a quem será designada as atribuições da função gestora?

O Decreto nº 52.630/2008 (SÃO PAULO, 2008a) traz uma nota explicativa, informando que essas unidades escolares estarão vinculadas à unidade escolar mais próxima, e que suas classes entrarão no computo da soma de classes da escola vinculadora para constituir o módulo de gestores.

Assim, os gestores da escola vinculadora serão também responsáveis pela escola vinculada, situação que nos permite pressupor que a escola vinculada não terá uma equipe gestora presente diariamente no cotidiano escolar, “já que a mesma escola (estabelecimento) pode funcionar em mais de um prédio (podem existir anexos) e, da mesma forma, em um mesmo prédio, pode funcionar mais de uma escola.” (SÃO PAULO, 2015c, p. 107).

As demais situações estabelecidas no Quadro 2 representam as diferentes organizações da equipe gestora, indicando a possibilidade de escolas contarem somente com o vice-diretor ou apenas com o diretor de escola.

A presença de uma equipe gestora formada por um (1) diretor e um (1) vice-diretor, ou até dois (2) vice-diretores também é evidenciada no Quadro 2, porém não é possível mensurar quantitativamente os números de escolas que se enquadram em cada situação demonstrada no referido quadro.

Com base no levantamento bibliográfico realizado, Fernandes (2004) expõe a presença do professor coordenador pedagógico, contudo, é possível observar na legislação vigente, que estabelece o módulo de pessoal da rede pública estadual de SP, no Decreto nº 52.630/2008 (SÃO PAULO, 2008a), a inexistência da função do professor coordenador. O anexo que compõe o referido Decreto, apresenta a organização das unidades escolares, por meio da presença do diretor de escola e do vice-diretor.

O professor coordenador tem sua função regulamentada na Lei Complementar nº 1.018/07 (SÃO PAULO, 2007a), em que, conforme consta no seu Artigo 1º: “Fica instituída Gratificação de Função para os integrantes das classes de docentes do Quadro do Magistério, em exercício nas unidades escolares da Secretaria da Educação, designados para as funções de Professor Coordenador e Vice-Diretor de Escola” (SÃO PAULO, 2007a).

Além da Lei Complementar nº 1.018/07 (SÃO PAULO, 2007a) a função do professor coordenador foi regulamentada por meio de Resoluções, que foram editadas de acordo com o contexto de organização da escola e do atendimento aos alunos.

Apresento no Quadro 3 as Resoluções que foram consideradas relevantes nesta pesquisa e que visam atender as unidades escolares da rede pública estadual de ensino, no atendimento aos alunos do Ensino Fundamental (anos iniciais e finais) e Ensino Médio, em diferentes modalidades, como: ensino regular parcial; ensino regular integral; educação de jovens e adultos; educação especial e educação profissionalizante (SÃO PAULO, 2015c), e, portanto, organizando diferentes cenários.

Quadro 3 - Resoluções SEE-SP que organizam a função do Professor Coordenador

Resolução	Data	Ementa
Resolução SE nº 88	19/12/2007	Dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador
Resolução SE nº 8	30/01/2008	Dispõe sobre a permanência do Professor Coordenador para o segmento de 1ª a 4ª séries do ensino fundamental
Resolução SE nº 21	17/02/2010	Dispõe sobre o exercício de docentes em Oficinas Pedagógicas e em posto de trabalho de Professor Coordenador, e dá providências correlatas
Resolução SE nº 22	14/02/2012	Dispõe sobre as atribuições de Professor Coordenador nas Escolas Estaduais de Ensino Médio de Período Integral
Resolução SE nº 59	04/06/2012	Dispõe sobre o detalhamento de atribuições dos Professores Coordenadores do Núcleo Pedagógico das Diretorias de Ensino, na área de Tecnologia Educacional
Resolução SE nº 68	19/06/2012	Dispõe sobre as ações de acompanhamento, realizadas pelos

		Professores Coordenadores do Núcleo Pedagógico - PCNPs, nas unidades escolares, e dá providências correlatas
Resolução SE nº 75	30/12/2014	Dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador
Resolução SE nº 03	12/01/2015	Altera dispositivos da Resolução SE 75, de 30-12-2014, que dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador
Resolução SE nº 19	02/04/2015	Dispõe sobre postos de trabalho de Professor Coordenador nas escolas do Programa Ensino Integral nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental
Resolução SE nº 12	29/01/2016	Altera a Resolução SE 75, de 30-12-2014, que dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador
Resolução SE nº 15	05/02/2016	Altera a Resolução SE 75, de 30-12-2014, que dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador

Fonte: Elaborado pela autora a partir de São Paulo (2007b; 2008b; 2010; 2012a; 2012b; 2012c; 2014; 2015a; 2015b; 2016a; 2016b)

O Quadro 3 apresenta o Professor Coordenador nos diferentes ambientes institucionais da SEE-SP, considerando a organização do atendimento da educação básica na rede pública estadual de SP e suas diferentes configurações, como exemplo, temos, escolas que atendem somente o Ensino Fundamental, ou somente o Ensino Médio, e aquelas que atendem as duas etapas de ensino. Temos também, as diferentes modalidades de atendimento, como: ensino regular ou ensino integral. Assim, as normatizações por meio das Resoluções visam atender o tipo de configuração apresentado pela escola.

Importante ressaltar que algumas Resoluções apresentadas no Quadro 3, trazem as atribuições do professor coordenador em conformidade com a ementa da Resolução SE nº 59/12 (SÃO PAULO, 2012b), porém, é preciso considerar que o foco dos estudos presentes nesta pesquisa está na Resolução SE nº 75/2014 (SÃO PAULO, 2014), alterada pela Resolução SE nº 12/2016 (SÃO PAULO, 2016a) e Resolução SE nº 15/2016 (SÃO PAULO, 2016b).

Em especial, as informações contidas no Anexo da Resolução SE nº 15/2016 (SÃO PAULO, 2016b), em que são apresentadas no Quadro 4, esclarecendo como ocorre a designação do coordenador pedagógico, considerando a quantidade de classes existentes, o número de turnos em funcionamento e os níveis de ensino da educação básica atendidos (Ensino Fundamental – anos iniciais e finais – e Ensino Médio).

Quadro 4 - Módulo de Professor Coordenador da Rede Estadual de Ensino de São Paulo

MÓDULO PROFESSOR COORDENADOR			
UNIDADES ESCOLARES Segmento de Cursos	NÚMERO DE CLASSES		
	ATÉ 30	ACIMA DE 30	45 ou mais
Anos Iniciais do Ensino Fundamental	1 PC	2 PCs	–
Anos Finais do Ensino Fundamental	1 PC	2 PCs	–
Ensino Médio	1 PC	2 PCs	–

Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental	2 PCs	2 PCs	–
Anos Iniciais do Ensino Fundamental e Ensino Médio	2 PCs	2 PCs	–
Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio	1 PC	2 PCs	–
Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio	2 PC	2 PCs	–

Fonte: Elaborada pela autora a partir de São Paulo (2016b)

O Quadro 4 nos informa a quantidade de professores coordenadores, ou até mesmo, a sua designação, em conformidade com a quantidade de classes existentes nas escolas, o que nos remete ao questionamento de qual o critério utilizado pela SEE-SP para adotar na organização da gestão escolar um (1) coordenador ou dois (2) coordenadores? O que caracteriza no contexto escolar a necessidade de um (1) ou mais coordenadores? Observa-se diante do exposto que um dos critérios está claro a relação tipo de atendimento do ensino, número de classes e turnos existentes.

É possível inferir, diante da análise realizada por meio dos documentos oficiais da rede pública estadual de ensino de SP que a constituição da equipe gestora, nas unidades escolares estaduais, ocorre de diferentes maneiras, determinando como a escola se organiza e desenvolve suas atividades e os estudos presentes neste trabalho nos permitem elaborar questionamentos, análises e reflexões sobre a organização da gestão e seus desdobramentos, na rede pública municipal de ensino de SJRP.

1.2. A organização da gestão nas unidades escolares da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto

O município de São José do Rio Preto está localizado ao norte do Estado de São Paulo. Destaca-se no “setor de comércio e prestação de serviços, especialmente na área médica/hospitalar” (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2015c). Possui extensão territorial de quatrocentos e trinta e um quilômetros e trezentos metros quadrados (431,30 Km²), sendo sua área urbana de cento e trinta e três quilômetros e dez metros quadrados (133,01 Km²). Sua população estimada no ano de 2015 é de quatrocentos e quarenta e dois mil, quinhentos e quarenta e oito (442.548) habitantes (IBGE, 2015a).

A organização da rede municipal de ensino, bem como as normatizações relacionadas ao campo educacional, encontra-se disponibilizados nos sites oficiais do município. Esse processo está intimamente ligado à sociedade que foi constituída,

gradativamente, por meio do crescimento populacional do município, e o atendimento às legislações, federal, estadual e municipal.

No ano de 1970 sua população atingiu 124.034 (cento e vinte e quatro mil e trinta e quatro) habitantes, demonstrando um crescimento significativo na expansão da cidade (IHGG, 2016). Com o desenvolvimento da cidade ao longo dos anos, a rede pública municipal de ensino foi se adequando às novas demandas através de legislações que buscassem organizar a criação de unidades escolares, celebração de convênios e atuação dos profissionais da educação.

No âmbito das legislações que organizaram a rede municipal de ensino de São José do Rio Preto, observa-se num primeiro momento, que foram criadas escolas municipais denominadas “recanto infantil”, com o objetivo de promover o atendimento recreativo aos alunos, conforme verifica-se nos artigos 1º e 2º da Lei nº 504/57:

Artigo 1º – Fica criado o Recanto Infantil “Monteiro Lobato”, cuja finalidade é assistir, educar e instruir, por meio da recreação, as crianças, colaborando assim na obra de preservação social.

Artigo 2º - O Recanto Infantil, ora criado, será dirigido por uma Diretora, auxiliada pelos seguintes funcionários:

2 (duas) professoras de recreação e

2 (duas) serventes (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1957b).

Constata-se que na criação do “Recanto Infantil”, a figura do diretor de escola estava prevista, demonstrando oficialmente pela primeira vez a presença desse profissional na organização da gestão de uma unidade escolar, contudo, o documento não apresenta as atribuições do diretor de escola.

Posteriormente foram criados novos recantos infantis que preservam sua existência até hoje, porém, com o atendimento adequado a legislação vigente. Atualmente são denominados Escolas Municipais (EM), e a maioria manteve a denominação de criação, atendendo atualmente a demanda da educação infantil – creche e pré-escola, com exceção da EM “Gato de Botas” que atende a Educação Especial (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2015a).

Assim, nota-se que a rede pública municipal de ensino de SJRP foi se constituindo e com a aprovação do Decreto nº 959, de 15 de outubro de 1969 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1969) criou-se o Regulamento Interno da Prefeitura Municipal, organizando a estrutura administrativa da prefeitura. Foi neste momento que surgiu a Secretaria da Educação, que também abrangia as áreas da saúde e promoção social, sendo denominada à

época como “Secretaria da Educação, Saúde e Promoção Social” (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1969).

Contudo, durante os anos de 1970 e 1971, a administração municipal buscando erradicar o analfabetismo no município, celebrou convênios com o Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL) por meio da Lei nº 1510/70 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1970) e da Lei nº 1548/71 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1971).

Somente a partir de 1974 que a rede pública municipal de ensino se configura no atendimento a educação pré-primária¹² e ao ensino de 1º grau, na modalidade regular e supletivo, por meio da Lei nº 1825, conforme demonstram os artigos 1º e 2º,

Artigo 1º - Fica o Poder Executivo autorizado a instituir, manter e desenvolver o ensino municipal de primeiro grau, progressivamente e na medida de sua capacidade financeira.

Artigo 2º - O Ensino Municipal de Primeiro Grau compreenderá, além da educação de primeiro grau propriamente dita, atendendo a faixa etária dos 7 aos 14 anos, a educação no período preparatório ou pré-primário grau, atendendo às crianças de idade inferior a sete anos e a educação supletiva do primeiro grau, para atendimento da clientela escolar da faixa etária superior a 14 anos (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1974).

Novos impactos motivam a ampliação do atendimento de alunos da rede municipal de ensino, desta vez com o aumento da demanda da pré-escola, após Convênio firmado com a Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE-SP), nos anos 1984 e 1986, por meio da Lei Ordinária nº 3.525/84 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1984) e da Lei Ordinária nº 3.964/86 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1986b).

Esta organização de atendimento permaneceu até aproximadamente 1998, ocasião em que foi assinado convênio de transferência de escolas do Ensino Fundamental, séries iniciais (1ª a 4ª), da rede pública estadual para a rede pública municipal, por meio da Lei nº 7.030/98 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998a).

Foi com a democratização do país, com a promulgação de uma nova CF (BRASIL, 1988) e com a LDB (BRASIL, 1996), que o atendimento educacional nas redes públicas municipais de ensino brasileiras foi ampliado de forma significativa. Nesse novo contexto social, surge a proposta de descentralização e democratização da educação. A nova Constituição (BRASIL, 1988) propõe o atendimento da educação municipal prioritariamente da Educação Infantil – creche e pré-escola – e do Ensino Fundamental.

A descentralização, neste caso, pressupõe “o processo de transferência de rede de ensino de um nível da Administração Pública para outro, geralmente do estadual, para o

¹² Atendimento equivalente atualmente à pré-escola – educação infantil.

municipal” (OLIVEIRA, 2003, p. 174). A esfera municipal torna sua administração próxima de seus usuários, ou seja, a comunidade escolar: alunos, pais, professores, funcionários administrativos, gestores e comunidade local, legítimos usuários da rede pública de ensino. Isto pressupõe o acompanhamento e a fiscalização das ações desencadeadas pela gestão da escola e do sistema de ensino pela comunidade escolar e local.

Normatizando a CF (BRASIL, 1988) e a LDB (BRASIL, 1996), foi promulgada a Emenda Constitucional 14, de 12 de setembro de 1996 (BRASIL, 1996), criando o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF), garantindo a destinação dos recursos da educação e regulamentando sua aplicação no Ensino Fundamental (COSTA, 2009).

Os municípios estimulados pela transferência de recursos financeiros e poder político local, iniciam gradativamente o processo de municipalização. Em São José do Rio Preto foi em 1997 que houve a transferência, pela primeira vez, de escolas com atendimento ao Ensino Fundamental, da 1ª a 4ª série, da rede pública estadual para a rede pública municipal.

Assim, a municipalização do Ensino Fundamental na rede pública municipal de São José do Rio Preto ocorreu nos anos de 1997, 1998 e 1999, através da transferência de dezoito (18) escolas estaduais que atendiam as séries iniciais, de 1ª a 4ª série (FARIA, 2007). Com a municipalização das séries iniciais e consequente aumento do número de unidades escolares e alunos, implicou na necessidade do município adotar uma legislação semelhante à da rede pública estadual de ensino do Estado de São Paulo, bem como organizar e sistematizar a gestão das escolas públicas municipais.

1.3. A gestão das unidades escolares municipais de São José do Rio Preto

A gestão escolar das unidades escolares municipais, inicialmente, era exercida por diretores de escola, conforme consta na Lei nº 504/1957 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1957b) e no mesmo ano é promulgado o Decreto nº 343/1957 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1957a), que aprova a regulamentação de concurso, porém, somente para professores, não abrangendo o cargo de direção.

Observa-se, também, no Decreto nº 959/1969 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1969), que estabelece o Regulamento Interno da Prefeitura Municipal, na seção I, artigo 28º, item

VI, menciona que se deva controlar a assiduidade dos professores e diretores de escola, não fazendo referência a qualquer outro cargo de gestor.

Formalmente a gestão das escolas se manteve inalterada até o ano de 1983, quando foi criada a função de coordenador pedagógico, pelo Decreto nº 3.194/83 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1983) que em seu artigo 3º relaciona as professoras que deverão exercer a função e suas respectivas atribuições,

Artigo 3º - Ficam criadas as funções de Coordenadores Pedagógicos, que serão exercidas pelas professoras abaixo relacionadas e que terão as atribuições de:

- Orientar e estar presente às reuniões de Pais e Mestres;
- Orientar as professoras nos problemas ligados aos alunos;
- Visitar as Unidades Escolares, diariamente;
- Elaborar e coordenar reuniões e treinamento pedagógico (planejadas com a Orientadora Geral);
- Fazer o relatório de faltas e requisições de qualquer material ou compra do mesmo do seu setor;
- Confeção do livro de matrícula dos alunos de seu setor;
- Confeccionar o livro do ponto das Unidades e visita-lo mensalmente;
- Elaborar o mapa da merenda;
- Verificar a escrituração escolar no aspecto Pedagógico e Administrativo;
- Autorizar a matricula e transferência de alunos;
- Elaborar o Plano Escolar (planejado com a Coordenadora Geral);
- Dar ciência de todos os atos praticados à Coordenadora Geral, bem como quando houver dúvidas ou casos omissos;
- Visitar os resumos mensais das Unidades Escolares (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1983).

Analisando as atribuições dos Coordenadores Pedagógicos, descritas neste Decreto, observa-se que se trata de um profissional que desenvolve atividades pedagógicas e administrativas, demonstrando que o gestor escolar na rede pública municipal de SJRP historicamente construiu o perfil de que um único gestor deve exercer as duas atividades.

No ano de 1986, o Decreto Municipal nº 4.162 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1986a) aprova o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, que em seu artigo 25 discorre sobre as competências do Diretor dos Parques Infantis e no artigo 29 dos Diretores das Escolas de Ensino Supletivo de 1º e 2º Graus. Este decreto também se refere ao cargo de Coordenadora Pedagógica em seu Anexo I, mas não cita as competências do cargo.

O município procurou acompanhar as mudanças das normas legais propostas pela legislação federal e estadual e, em 1987 regulamentou os cargos de Especialistas da Educação: Diretor de Escola, Assistente de Diretor, Coordenador Pedagógico e Orientador Pedagógico, por meio da edição da Lei Complementar Municipal nº 4.014/87, com as

“Disposições Regulamentares – Do Magistério de 1º Grau Municipal”, (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1987).

Somente em 1988, com a Lei nº 4.451 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1988), que estabeleceu um novo Estatuto do Magistério Público Municipal, ocorreu maior abrangência no atendimento do ensino de 1º e 2º Graus e da Pré-escola, e foram regulamentados os cargos de Especialistas da Educação de Coordenador Pedagógico, Orientador Educacional, Assistente de Diretor de Escola, Diretor de Escola e Supervisor de Ensino.

Dois (2) anos após a promulgação desse estatuto é criada a Lei Complementar nº 04/90 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1990), para novamente estruturar e organizar o magistério público municipal. Com essa nova lei, o estatuto passou a normatizar o quadro do magistério quanto a forma de provimento dos cargos de docentes e especialistas, sendo efetivos ou em comissão e ainda o emprego e funções gratificadas estabelecidos no seu Art. 4º:

Artigo 4º - O quadro de magistério é composto de cargo de provimento efetivo, em comissão, emprego e funções gratificadas, de docentes e especialistas, caracterizados pelo exercício de atividades de magistério no ensino de 1º e 2º graus e na pré-escola.

I – Cargos de provimento efetivo de docentes e especialistas são:

- a) Professor I;
- b) Coordenador pedagógico;
- c) Diretor de escola.

II – Os empregos públicos de docentes e especialistas são:

- a) Professor I e III;
- b) Orientador educacional;
- c) Assistente de diretor;
- d) Diretor de escola;
- e) Supervisor de ensino.

Parágrafo Único. O exercício das atribuições de docentes e especialistas previstas neste artigo, fica condicionado ao preenchimento de requisitos de qualificação profissional específica no ensino de 1º e 2º graus, pré-escola e ensino supletivo, constantes do Anexo I, integrante desta lei (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1990).

Considerando que o objeto dessa pesquisa é a composição e as atribuições da equipe gestora das unidades escolares da rede pública municipal de ensino de SJRP, composta pelo Diretor de Escola, Assistente de Direção e Coordenador Pedagógico, observa-se que de acordo com esse artigo há diferentes formas de provimento desta equipe. Verifica-se que na situação do Diretor de Escola, podia ocorrer tanto por meio de cargo efetivo, quanto por meio de emprego público, no entanto, o de coordenador pedagógico se dava somente por meio de cargo público, e o assistente de diretor por emprego público.

Cabe esclarecer, contudo, que o provimento de cargo efetivo é aquele que se exige a prévia aprovação em concurso público, proporcionando uma investidura duradoura e estável ao servidor público, chamado de estatutário, pois está subordinado ao seu respectivo Estatuto dos Servidores, que regula a relação funcional entre o servidor e o município e, possui regime próprio de previdência social. O emprego público também é ocupado por meio da aprovação em concurso público, porém é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo que a relação jurídica entre o município e o servidor é de natureza contratual.

Diante da nova LDB (BRASIL, 1996), promulgada após a CF (BRASIL, 1988) o município assegurou a adequação do Estatuto do Magistério Público Municipal às novas concepções educacionais reordenadas legalmente e foi aprovada a Lei Complementar nº 68/1996 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1996).

As principais contribuições do novo Estatuto atenderam a instituição do princípio da organização da gestão escolar de forma democrática, garantindo a participação dos colegiados nas decisões no âmbito da unidade escolar, porém o ingresso dos especialistas da educação previa o “acesso”, situação incompatível com a nova CF (BRASIL, 1996), pois o ingresso do funcionário público deveria ser somente por meio de concurso público com a participação da população interessada e que preenchesse os requisitos básicos exigidos.

A partir de 1997 com o início da municipalização, configurou-se uma nova realidade educacional em São José do Rio Preto com o município assumindo prédios, funcionários e alunos que pertenciam a rede pública paulista e assim, diante desse cenário, houve a necessidade de um novo Estatuto, que foi criado no ano de 2000 por meio da Lei Complementar nº 115/2000 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2000a) e revogada pela Lei Complementar nº 138/2001 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2001).

A Lei Complementar nº 138/2001 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2001) que vigora até hoje e dispõe sobre o Estatuto e Plano de Carreira, Vencimentos e Salários do Magistério Público do Município de São José do Rio Preto, estabelece em seu artigo 6º como deve ser constituído o quadro de cargos de especialistas de educação, apresentado a seguir:

Artigo 6º - O Quadro dos Profissionais da Educação é constituído de classes de docentes e Especialistas de Educação, integradas nos Subquadros do Quadro da Educação, na seguinte conformidade:

(...)

II- classes de Especialistas de Educação

- a) Coordenador Pedagógico;
- b) Diretor de Escola;
- c) Supervisor de Ensino.

Artigo 7º - Além das classes previstas no artigo anterior, poderá haver ainda a função de Assistente de Diretor de Escola, Professores de Atendimento Educacional Especializado, Professor Pluridocente e Professor Formador/Capacitador, na forma a ser estabelecida em Regulamento (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2001).

No artigo 4º, conceitua “classe”, como o conjunto de cargos, empregos e funções-atividade da mesma natureza e igual denominação, já artigo 7º apresenta o Assistente de Diretor de Escola, Professores de Atendimento Educacional Especializado, Professor Pluridocente e Professor Formador/Capacitador, apenas como uma função, prevista no artigo 37, inciso V, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), exercida exclusivamente por servidores públicos titulares de cargos efetivos e que se destinam a apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Observa-se que segundo a Lei Complementar nº 138/2001 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2001), em seu artigo 6º o Coordenador Pedagógico, o Diretor de Escola e o Supervisor de Ensino são identificados como classe de especialistas de educação.

A função de “Professor Pluridocente” que aparece no artigo 7º da Lei Complementar nº 138/2001 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2001) é conceituada pelo Decreto nº 13.538, de 24 de abril de 2007 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2007), como as atividades que se destinam à execução de ações educacionais complementares de professores, exercidas em horário e carga horária que não sejam da jornada que lhes foi atribuída como, por exemplo, a de formação continuada, projetos especiais e atendimento a alunos.

Regulamentando o novo Estatuto, bem como organizando o módulo de pessoal nas unidades escolares, criou-se o Decreto nº 9.674, em 18 de junho de 1998, que estabelece “o módulo de pessoal, das Escolas Municipais de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos” (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b), alterado pelo Decreto 9.969/98 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998c).

Nesta pesquisa, as contribuições no levantamento dos dados e nas interpretações elaboradas terão como parâmetro o que está contido no Anexo I do Decreto nº 9.674/98 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) apresentado no Quadro 5, uma vez que este módulo estabelece a equipe gestora das unidades escolares da rede pública municipal de SJRP até a presente data e orientarão a análise e reflexões desta organização.

ESCOLA MUNICIPAL	Nº DE TURNOS E/OU CLASSES	DIRETOR DE ESCOLA	ASSISTENTE DE DIRETOR DE ESCOLA	COORDENADOR PEDAGÓGICO
EMEI	até 7 classes			1
EMEI	8 classes	1		
EMEI	a partir de 9 classes	1		1
EMEI	2 turnos com mais de 20 classes	1		1
EMEF	a partir de 9 classes	1		1
EMEF	2 turnos com 18 classes Ou mais	1	1	1
EMEF	3 turnos com mais de 20 classes	1	1	1

Fonte: Elaborado pela autora a partir de São José do Rio Preto (1998b)

A alteração ocorrida no Anexo I do Decreto nº 9.674/98 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) por meio do Decreto 9.969/98 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998c) foi apenas em um item, ou seja, onde constava que as Escolas Municipais de Ensino Fundamental com dois (2) turnos e com vinte (20) classes ou mais, teriam seu módulo de gestão formado por um (1) Diretor de Escola e um (1) Coordenador Pedagógico, passou com a nova redação dada pelo Decreto 9.969/98 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998c) a instituir que as Escolas Municipais de Ensino Fundamental com dois (2) turnos e com dezoito (18) classes ou mais, devam ter seu módulo composto por um (1) Diretor de Escola, um (1) Assistente de Diretor de Escola e um (1) Coordenador Pedagógico.

O citado Anexo I estabelece ainda que os diretores de Emeis que permanecerem em escolas com menos de nove (9) classes deverão assumir também a parte pedagógica da escola e que, os coordenadores que estiverem em escolas com menos de dez (10) classes, ou seja, com até sete (7) classes, com oito (8) ou com nove (9), tem que exercer sua função em creches próximas à unidade onde estão lotados até completar o mínimo de 10 classes.

Assim, o coordenador pedagógico da escola com até sete (7) classes, além de obrigatoriedade de completar sua carga de trabalho de dez (10) classes, também deve realizar tarefas administrativas, uma vez que o módulo não contempla Diretor de Escola e nem Assistente de Diretor.

Vale ressaltar, que o Estatuto e Plano de Carreira, Vencimentos e Salários do Magistério Público do Município de São José do Rio Preto, instituído pela Lei Complementar nº 138/2001 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2001) não regulamenta as atribuições e funções dos diretores de escola, assistente de diretor de escola e do coordenador pedagógico. As atribuições do Diretor de Escola e do Coordenador Pedagógico foram regulamentadas pela Lei nº 384/2013 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO,

2013a), que estabelece a criação de cargos que compõem a carreira do Magistério, contudo, as atribuições do Assistente de Diretor de Escola constam somente no Regimento Escolar, uma vez que se trata de uma função, não havendo a possibilidade de ocorrer Concurso Público. Esta função é ocupada por um Professor Estatutário (concurado).

Observa-se que as atribuições também estão elencadas nos Editais de Concurso Público Municipal para o preenchimento de vagas de Especialistas da Educação – Supervisor de Ensino, Diretor de Escola e Coordenador Pedagógico e nos Regimentos Escolares das Unidades Escolares.

As atribuições discriminadas no Regimento foram “sugeridas” por meio de um modelo de Regimento Escolar disponibilizado no portal da SME-SJRP, no ícone Documentos Escolares (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b) e quanto aos Editais de Concursos Públicos, ressaltamos que o último concurso de Especialistas foi realizado no ano de 2013 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013b).

Nos Quadros 6, 7 e 8, abaixo, constam as atribuições do Diretor de Escola, Assistente de Diretor e Coordenador Pedagógico e a ênfase¹³ – administrativa, pedagógica ou ambas – segundo esta pesquisadora.

Quadro 6 - Atribuições do Diretor de Escola

	ATRIBUIÇÃO	ÊNFASE
1	Assegurar o cumprimento da legislação em vigor, bem como todos os regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;	Administrativa
2	Responder pelo cumprimento das leis, regulamentos e determinações, bem como dos prazos para execução dos trabalhos estabelecidos pelas autoridades superiores;	Administrativa
3	Representar a Escola, responsabilizando-se por seu funcionamento perante os órgãos de ensino e do Poder Público;	Administrativa
4	Assumir, juntamente com a Coordenação Pedagógica, a responsabilidade formal pelas atividades de planejamento no âmbito da Escola, coordenando a elaboração, execução e avaliação da Proposta Pedagógica e do Plano Escolar;	Administrativa e Pedagógica
5	Promover condições que favoreçam a atividade profissional da equipe escolar, bem como a boa utilização de todos os recursos físicos e materiais da escola;	Administrativa e Pedagógica
6	Garantir o bom funcionamento da escola;	Administrativa
7	Garantir as informações aos pais ou responsáveis sobre a frequência e o desempenho dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica;	Administrativa
8	Garantir a articulação e integração da Escola com as famílias e a comunidade;	Administrativa e Pedagógica
9	Expedir determinações necessárias à manutenção da regularidade dos serviços;	Administrativa
10	Zelar e coordenar as atividades relativas à manutenção e conservação do prédio escolar, mobiliário e equipamentos da Escola, juntamente com a Administração Municipal;	Administrativa
11	Supervisionar e orientar as atividades complementares;	Administrativa e Pedagógica

¹³ O campo ênfase foi elaborado pela pesquisadora com base na descrição da atribuição e em sua experiência profissional, todavia constituiu-se apenas num primeiro movimento para a categorização das atribuições de cada integrante da equipe gestora.

12	Orientar ou executar os serviços de secretaria;	Administrativa
13	Convocar e presidir as reuniões dos órgãos colegiados e das instituições auxiliares da Escola;	Administrativa
14	Presidir as solenidades e cerimônias da escola;	Administrativa
15	Representar a escola em atos oficiais e atividades da comunidade;	Administrativa
16	Assinar todos os documentos relativos à vida escolar dos alunos, expedidos pela escola;	Administrativa
17	Apurar ou fazer apurar irregularidades de que venha a tomar conhecimento no âmbito da Escola, com a SME;	Administrativa
18	Autorizar a matrícula e transferência de alunos;	Administrativa
19	Lavrar termos de abertura e encerramento de livros oficiais da escola, rubricando-os;	Administrativa
20	Garantir a legalidade, a regularidade e a autenticidade da vida escolar dos alunos;	Administrativa
21	Receber, informar e encaminhar documentos;	Administrativa
22	Encaminhar, na sua área de competência, os recursos e processos, bem como petições, representações ou ofícios dirigidos a qualquer autoridade e/ou remetê-los devidamente informados a quem de direito, nos prazos legais, quando for o caso;	Administrativa
23	Delegar atribuições e competências aos funcionários, assim como designar comissões para execução de tarefas especiais;	Administrativa
24	Avocar de modo geral, e em casos especiais, as atribuições e competências de qualquer funcionário ou servidor;	Administrativa e Pedagógica
25	Organizar o horário de trabalho da equipe escolar, zelando pela consequente atribuição de classes/aulas, de acordo com a legislação pertinente, as normas previstas e as necessidades da unidade escolar;	Administrativa e Pedagógica
26	Atestar a frequência mensal, bem como responder pelas folhas de frequência para efeito de pagamento do pessoal;	Administrativa
27	Registrar e encaminhar à SME / Supervisão as irregularidades na frequência de que venha tomar conhecimento;	Administrativa
28	Dar exercício a funcionários;	Administrativa
29	Autorizar a saída do servidor do apoio operacional durante o expediente, e no caso de docente, decidir juntamente com o Coordenador Pedagógico;	Administrativa
30	Articular o processo de avaliação dos profissionais que atuam na unidade escolar;	Administrativa
31	Controlar o recebimento e consumo dos gêneros alimentícios destinados à merenda escolar;	Administrativa
32	Decidir quanto às questões de emergência ou omissas no regimento escolar, representando às autoridades superiores;	Administrativa
33	Executar quaisquer outras atividades correlatas.	Administrativa e Pedagógica

Fonte: Elaborado pela autora a partir de São José do Rio Preto (2013a)

As atribuições do diretor de escola, elencadas na Lei nº 384/2013 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a), totalizam trinta e três (33) itens e apresentam maior ênfase nos aspectos administrativos, demonstrando a responsabilidade do diretor pelo funcionamento da escola, com atenção à diversidade de particularidades que requer o trabalho do diretor de escola.

Analisando os itens que compõem as atribuições da direção de escola observa-se como o funcionamento de uma escola requer a organização dos diferentes espaços que integram o prédio escolar, que se constitui desde a sala de aula e perpassa pela cozinha, banheiros, pátio, quadra, biblioteca, enfim, cada escola com suas peculiaridades e se configurando em um cenário específico.

Ainda, acrescenta-se neste contexto, embora já tenham sido elencados, os profissionais que atuam neste local, professores, inspetores de alunos, agentes administrativos, faxineiras, merendeiras etc. Inclui-se também nesta categoria, desempenhando a função de usuários e não de funcionários, os alunos, os pais e a população que participa do entorno da unidade escolar. Perante essa realidade cumpre ao diretor, conforme descrito em uma das atribuições “garantir a articulação e integração da Escola com as famílias e a comunidade” o que corresponde à mobilização de diferentes habilidades. No entanto, pressupõe nestas atribuições disponibilizadas que caso o diretor atue sozinho na escola, no seu rol de atribuições incluem-se também as atribuições pedagógicas, situação que exigirá do diretor tempo suficiente à demanda de trabalho que compõem os aspectos administrativos e pedagógicos.

Quadro 7 - Atribuições do Assistente de Diretor de Escola

	ATRIBUIÇÃO	ÊNFASE
1	Responder pela Direção da Escola no horário que a ele for confiado;	Administrativa
2	Substituir o Diretor em suas ausências e impedimentos, inclusive na participação em HTPCS ou grupos de estudo;	Administrativa e Pedagógica
3	Assessorar, o Diretor da Escola no desempenho das atribuições que lhe são próprias;	Administrativa
4	Participar da elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico, do Plano Escolar e Plano de Atividades;	Administrativa e Pedagógica
5	Acompanhar a execução das programações relativas às atividades de apoio administrativo e apoio educacional, mantendo o Diretor da Escola informado sobre o seu andamento;	Administrativa e Pedagógica
6	Coordenar as atividades relativas à manutenção e conservação do prédio escolar, mobiliários e equipamentos da escola;	Administrativa
7	Controlar o recebimento e consumo de gêneros alimentícios destinados à merenda escolar;	Administrativa
8	Participar da avaliação do Plano Escolar e da avaliação Institucional.	Administrativa e Pedagógica

Fonte: Elaborado pela autora a partir de São José do Rio Preto (2010b)

As atribuições do assistente de diretor elencadas no modelo de Regimento Escolar (Anexo C) disponibilizado às unidades escolares, totalizam oito (8) itens, porém, considerando que dentre suas atribuições consta “substituir o diretor em suas ausências”, inclui-se neste rol as atribuições elencadas para o diretor de escola, tornando o assistente um especialista que deverá reunir conhecimento que atendam os aspectos administrativos e pedagógicos. A considerar a importância, ainda que em tese, das atribuições citadas para o funcionamento da escola surgem alguns questionamentos, entre eles o referente a quem se responsabiliza por tais atribuições quando o módulo da escola não contempla um assistente de direção?

Quadro 8 - Atribuições do Coordenador Pedagógico

	ATRIBUIÇÃO	ÊNFASE
1	Organizar e coordenar as atividades da programação pedagógica inseridas na Proposta Pedagógica;	Pedagógica
2	Elaborar a programação das atividades de sua área de atuação, assegurando com as demais programações da escola e utilização dos recursos técnico-pedagógicos e multimeios;	Pedagógica
3	Elaborar diagnósticos e projetos pra o enriquecimento do Currículo Escolar;	Pedagógica
4	Acompanhar, avaliar e controlar o desenvolvimento das atividades e Projetos programados;	Pedagógica
5	Prestar assistência pedagógica aos professores, visando assegurar a eficiência do desempenho dos mesmos, para melhoria do processo educativo: propondo técnicas e procedimentos; estabelecendo a organização das atividades; propondo sistemática de acompanhamento do desempenho do aluno; assegurando o cumprimento das teorias, metodologias, atividades e Projetos estruturados na Proposta Político-Pedagógica;	Pedagógica
6	Coordenar, juntamente com o Diretor, as atividades de Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC);	Pedagógica
7	Organizar junto com a Direção: agrupamentos dos alunos; organização de horários de aulas, de atividades, projetos e Calendário Escolar; utilização de recursos didáticos da Escola; programas de capacitação de funcionários e professores; projetos de envolvimento da comunidade;	Administrativa e Pedagógica
8	Elaborar relatórios de suas atividades, entregando-os ao Diretor, e participar da avaliação do relatório anual da Escola;	Pedagógica
9	Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos docentes;	Pedagógica
10	Controlar a frequência dos docentes nas atividades pedagógicas semanais;	Pedagógica
11	Garantir o atendimento aos pais pelos docentes, agendando, coordenando e registrando as entrevistas;	Administrativa e Pedagógica
12	Garantir e controlar, junto aos docentes a execução das horas de atividades de preparo de materiais;	Administrativa e Pedagógica
13	Atender alunos, pais e Conselho Tutelar para orientação educacional e informações gerais sobre os alunos;	Pedagógica
14	Acompanhar e apoiar os alunos com dificuldades no processo de aprendizagem de leitura, escrita e cálculo, a fim de integrá-los ao nível da turma;	Pedagógica
15	Organizar, acompanhar e avaliar o atendimento aos alunos com necessidades educativas especiais, conjuntamente com os docentes, encaminhá-los a outros atendimentos necessários par seu amplo desenvolvimento;	Pedagógica
16	Proporcionar, junto aos docentes, condições de integração dos alunos na vida escolar mediante atividades de socialização;	Pedagógica
17	Organizar atividades de natureza pedagógica, científica e cultural, que envolva efetivamente a comunidade;	Pedagógica
18	Proporcionar soluções técnicas e organizacionais para a gestão das relações interpessoais, no âmbito da coordenação pedagógica;	Pedagógica
19	Substituir o Diretor, e/ou Assistente de Direção, em suas ausências;	Administrativa e Pedagógica
20	Executar quaisquer outras atividades correlatas.	Administrativa e Pedagógica

Fonte: Elaborado pela autora a partir de São José do Rio Preto (2013a)

As atribuições do coordenador pedagógico, elencadas na Lei nº 384/2013 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a), totalizam vinte (20) atribuições, com ações prioritariamente no campo pedagógico, entretanto, constata-se algumas ações administrativas, dentre elas a de “Garantir e controlar, junto aos docentes a execução das

horas de atividades de preparo de materiais”, uma vez que a carga horária dos docentes apresenta o cumprimento de horas relativas ao preparo de material pedagógico que poderão ocorrer fora da escola, na participação dos docentes na formação continuada, desenvolvida na SME-SJRP ou em “Seminários”, “Encontros” e etc., desenvolvidos nos demais espaços pertencentes a rede pública municipal de ensino.

Porém, dentre as atribuições elencadas a que mais se destaca no campo administrativo trata-se da sua atuação na substituição do diretor ou do assistente de direção em suas ausências, e no caso do coordenador pedagógico atuar sozinho na escola, pressupõe-se que ele deverá desenvolver todas as atividades necessárias ao funcionamento da escola, ou seja, atividades pedagógicas e administrativas, uma vez que será ele o responsável pela unidade escolar.

Investigar e analisar sobre a organização da gestão, incluindo as atribuições dos gestores desta rede de ensino, e considerando as observações realizadas da gestão no âmbito da rede pública estadual de SP nos permite apresentar a hipótese de que as ações da rede municipal foram embasadas no formato de organização da rede estadual. Por exemplo, um dos parâmetros utilizado na condição da existência do diretor de escola na unidade escolar é a do número de classes, que neste caso, o das duas redes é oito (8), com dois turnos de funcionamento.

Retomando o processo histórico da gestão das unidades escolares da rede pública municipal de SJRP, observamos que o modelo adotado pela rede estadual de ensino do Estado de São Paulo até meados dos anos de 1990, era o da gestão centralizadora, com o estado oferecendo infraestrutura de prédios escolares, professores, e gestão das unidades escolares no atendimento das séries iniciais do Ensino Fundamental. A partir do ano de 1996 inicia-se o processo de descentralização da educação com a municipalização do ensino, e São José do Rio Preto aderiu a esse processo no ano de 1997, por meio de celebração de convênio e consequente transferência para o município da responsabilidade do atendimento de alunos das séries iniciais (1ª a 4ª série).

Com a expansão da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto houve a adequação de sua estrutura de gestão nas unidades escolares, o que impôs a edição de uma nova legislação que pudesse abranger essa nova realidade educacional.

Assim, novas leis regulamentaram os cargos de especialistas da educação no município e promulgaram o Estatuto do Magistério Público do município, quando foi adotado um módulo de composição dos gestores das unidades escolares, que é uma

referência de análise nesta pesquisa na rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto.

Embora tenham transcorridos quase dezoito (18) anos da promulgação do Decreto e diversas mudanças na organização da rede pública municipal de ensino de SJRP, com ênfase na ampliação do atendimento, a organização da gestão escolar mantém-se inalterada e realizada com base no Anexo I do referido Decreto.

Dessa forma, o cenário previsto, no que se refere à gestão das unidades escolares da rede pública municipal de SJRP, é definido com base em legislação específica bem como as atribuições de cada um dos integrantes destas equipes.

CAPÍTULO 2

A rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto

O atendimento no município de São José do Rio Preto, na educação básica, segundo dados do Censo Escolar 2014 (INEP, 2014), fornecidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), é realizado pelas redes públicas: estadual, municipal e particular, conforme apresenta a Tabela 2.

Tabela 2 - Atendimento da Educação Básica do Município de SJRP

Rede	Educação Infantil		Ensino Fundamental		Ensino Médio	Ensino Profissional	EJA presencial		EJA semipresencial		Total
	Creche	Pré-escola	Anos Iniciais	Anos Finais			Fundamental	Médio	Fundamental	Médio	
Estadual	33	15	1258	12180	11882	1261	119	317	181	161	27.407
Municipal	1979	7636	15917	2497	0	0	392	344	0	0	28.765
Privada	9374	2448	7176	5918	4012	2721	0	0	0	0	31.649
Total	11.386	10.099	24.351	20.595	15.894	3.982	511	661	181	161	87.821

Fonte: Elaborado pela autora a partir de INEP (2014)

A rede pública estadual atende vinte e sete mil, quatrocentos e sete (27.407) alunos, prioritariamente nos anos finais do Ensino Fundamental – do sexto (6º) ao nono (9º) ano – e no Ensino Médio, regular e profissionalizante; a rede privada atende trinta e um mil, seiscentos e quarenta e nove (31.649) alunos, em todos os níveis de ensino da educação básica e em todas as modalidades de ensino e a rede pública municipal de ensino atende vinte e oito mil, setecentos e sessenta e cinco (28.765) alunos na Educação Infantil, de zero (0) a cinco (5) anos, no Ensino Fundamental – do primeiro (1º) ao nono (9º) ano – e no Ensino Médio, somente na modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA) presencial. Sua maior concentração de alunos está na Educação Infantil – Pré-escola, crianças de quatro (4) a cinco (5) anos e nos anos iniciais do Ensino Fundamental – do primeiro (1º) ao quinto (5º) ano –, totalizando vinte e três mil, quinhentos e cinquenta e três (23.553) alunos o que representa oitenta e um inteiros e oitenta e oito centésimos por cento (81,88%) do total dos alunos atendidos nesta rede.

A pesquisa tem como campo empírico a rede pública municipal de ensino de SJRP e os alunos atendidos, ocupam cento e nove (109) unidades escolares municipais, sendo que: noventa e sete (97) unidades ocupam um (1) único prédio escolar; oito (8) unidades ocupam, cada escola, dois (2) prédios escolares; três (3) unidades fazem atendimento somente aos alunos da educação especial, que já frequentam escolas de ensino regular, em

prédio exclusivo para esse atendimento; uma unidade atende somente alunos do Ensino Supletivo – Educação de Jovens e Adultos (EJA), também em prédio exclusivo para este atendimento, e a rede estabelece, ainda, parceria com dezenove (19) escolas conveniadas, sendo alguns prédios pertencentes à Prefeitura Municipal de SJRP e outros da Entidade Mantenedora do Convênio.

Ressalto que Escolas Conveniadas são administradas por Entidades Filantrópicas, que possuem convênios com a Secretaria Municipal de Educação de São José do Rio Preto, por meio de repasse de recursos financeiros de acordo com o valor “per capita” por aluno, considerando o total de alunos atendidos pela Entidade. As unidades escolares conveniadas não compõem o campo empírico da pesquisa, uma vez que são administradas por entidades mantenedoras e possuem uma estrutura organizacional própria.

2.1. Aspectos legais do atendimento

O atendimento aos alunos da rede pública municipal de SJRP é realizado de acordo com o que determina a CF (BRASIL, 1988), no que compete aos municípios brasileiros, ou seja, em um modelo de descentralização da organização do atendimento educacional público, delimitando em seu artigo 211 as responsabilidades de cada esfera administrativa, nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal.

Artigo 211. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

(...)

§ 2º Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.

(...)

§ 5º A educação básica pública atenderá prioritariamente ao ensino regular (BRASIL, 1988).

Cabe esclarecer que durante as décadas de 1980 e 1990 o país apresentava um cenário com redes públicas de ensino concentradas nas Secretarias Estaduais de Educação dos seus diversos estados, atendendo o Ensino Fundamental (1ª a 8ª série) e o Ensino Médio, uma vez que a educação infantil já havia sido incorporada pelos municípios. Foi diante desta situação que o texto constitucional estabeleceu novos critérios no atendimento educacional.

No entanto, foi somente com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394/96 (BRASIL, 1996) que houve o detalhamento dos níveis de atendimento que devem

ser priorizados pelos municípios, com considerações sobre suas responsabilidades, incumbências e ampliação, que devem ser adotadas pelas redes públicas municipais de ensino de todo o país. Descreve o artigo 11 da Lei de Diretrizes e Bases que:

Artigo 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

(...) V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL, 1996).

O processo de ampliação da rede pública municipal de ensino também incluiu o município de SJRP, que na década de 1990 atendia prioritariamente a educação infantil na faixa etária dos quatro (4) aos seis (6) anos (ensino pré-escolar) e, em 1997, com a assinatura do Convênio Estado – Município com a SEE-SP, incorporou à sua rede as primeiras escolas públicas estaduais do Ensino Fundamental (1ª a 4ª série). Posteriormente englobou um total de dezoito (18) escolas da rede pública estadual de SP que atendiam as séries iniciais do Ensino Fundamental.

No entanto, não são apenas as Leis Federais que regulamentam o atendimento desta rede de ensino, que é ordenado, ainda, por meio de Leis Estaduais, Leis Municipais e deliberações do Conselho Nacional de Educação (CNE), do Conselho Estadual de Educação (CEE) e do Conselho Municipal de Educação (CME).

Das Leis Estaduais destaca-se a Constituição Estadual do Estado de SP (SÃO PAULO, 1989), que trata no parágrafo primeiro do artigo 239 sobre a organização dos Sistemas Municipais de Ensino e quanto as Leis Municipais ressalta-se a Lei nº 8.053/2000 que “dispõe sobre o Sistema Municipal de Ensino e estabelece normas gerais para sua implantação” (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2000b).

No âmbito do CME destacam-se a seguir algumas Deliberações relevantes no processo de organização da rede pública municipal de ensino de SJRP:

- Deliberação CME nº 02/2007 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2007) – Fixa normas sobre a implantação do Ensino Fundamental de nove (09) anos no Sistema Municipal de Ensino de São José do Rio Preto;
- Deliberação CME nº 01/2009 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2009a) – Estabelece diretrizes para a oferta da Modalidade de Educação de Jovens e Adultos-EJA, Ensino Fundamental e Médio, nas instituições de educação do Sistema Municipal de Ensino de São José do Rio Preto;

- Deliberação CME nº 02/2009 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2009b) – Dispõe sobre o atendimento de crianças de pré-escola de quatro (04) e cinco (05) anos na rede pública municipal de ensino;
- Deliberação CME nº 01/2010 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010a) – Trata sobre o reexame da Deliberação CME nº 02/2009, que dispõe sobre o atendimento de crianças de pré-escola de quatro (04) e cinco anos na rede pública municipal de ensino.

Assim, diante da legislação vigente, a rede pública municipal de ensino está organizada, conforme os Quadros 9 e 10.

Quadro 9 - Atendimento ao Ensino Regular da Rede Pública Municipal de Ensino de São José do Rio Preto

ENSINO REGULAR			
Etapa de Atendimento da Educação Básica		Classes	Idade correspondente
EDUCAÇÃO INFANTIL	Creche	Berçário 1 – B1	1 ano incompleto
		Berçário 2 – B2	1 ano completo a 2 anos incompletos
		Maternal 1 – M1	2 anos completos a 3 anos incompletos
		Maternal 2 – M2	3 anos completos a 4 anos incompletos
	Pré-escola	Jardim 1 – J1	4 anos completos a 5 anos incompletos
		Jardim 2 – J2	5 anos completos a 6 anos incompletos
ENSINO FUNDAMENTAL	Ciclo I	1º Ano	6 anos completos a 7 anos incompletos
		2º Ano	7 anos completos a 8 anos incompletos
		3º Ano	8 anos completos a 9 anos incompletos
	Ciclo II	4º Ano	9 anos completos a 10 anos incompletos
		5º Ano	10 anos completos a 11 anos incompletos
	Ciclo III	6º Ano	11 anos completos a 12 anos incompletos
		7º Ano	12 anos completos a 13 anos incompletos
	Ciclo IV	8º Ano	13 anos completos a 14 anos incompletos
		9º Ano	14 anos completos a 15 anos incompletos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de São José do Rio Preto (2007; 2009b; 2010)

O Quadro 9 traz o atendimento à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental na rede pública municipal de ensino de SJRP. A partir da formação das classes em conformidade com a idade correspondente e determinada pela legislação para a rede pública municipal de SJRP é que se dará a formação da organização escolar e conseqüente o atendimento ao módulo de gestão estabelecido pelo Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b).

Quadro 10 - Atendimento ao Ensino Supletivo da Rede Pública Municipal de Ensino de São José do Rio Preto

ENSINO SUPLETIVO		
Etapa de Atendimento da Educação Básica	Classes	Idade correspondente
ENSINO FUNDAMENTAL	Termo I (1 ^a – 2 ^a – 3 ^a Anos)	15 anos completos
	Termo II (4 ^a – 5 ^a Anos)	15 anos e 6 meses completos
	Termo III (6 ^a Ano)	16 anos completos
	Termo IV (7 ^a Ano)	16 anos e 6 meses completos
	Termo V (8 ^a Ano)	
	Termo VI (9 ^a Ano)	
ENSINO MÉDIO	1 ^a Série	
	2 ^a Série	
	3 ^a Série	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de São José do Rio Preto (2015)

No Quadro 10 estão descritos como ocorre o atendimento ao Ensino Supletivo (Educação de Jovens e Adultos – EJA) da rede pública municipal de ensino de SJRP e o modo de como se organiza as classes com os agrupamentos de alunos.

Atualmente uma única escola é destinada a pessoas que não concluíram seus estudos na modalidade de Ensino Supletivo, atendendo ao Ensino Fundamental e Médio e também está submetida ao Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) quanto a organização da gestão da escola em atendimento ao que estabelece o módulo de gestão da rede.

É com toda esta diversidade de atendimento que a Secretaria Municipal de Educação tem o desafio de organizar a gestão das cento e nove (109) escolas municipais, visando um atendimento de qualidade aos seus alunos, respeitando as diferentes idades na formação das classes em conformidade com a faixa etária atendida, definindo assim a organização da equipe gestora ou de um único gestor, uma vez que a legislação que estabelece o módulo da gestão da unidade escolar, a gestão poderá em algumas situações ser exercida pelo diretor de escola ou pelo coordenador pedagógico apenas, conforme preconiza o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b).

2.2. O campo empírico e a composição das equipes gestoras das unidades escolares.

Buscando organizar os dados levantados na pesquisa organizou-se o Quadro 11 que descreve como atualmente está constituída a equipe gestora de cada escola que compõe a rede pública municipal de ensino de SJRP.

A análise desse Quadro utilizando-se os critérios estabelecidos no Anexo I do Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b), possibilitará conhecer se a

formação da composição da equipe gestora de cada Unidade Escolar está atendendo ao disposto na legislação em vigor e em conformidade com suas atribuições administrativas e pedagógicas.

Portanto, para a análise dos dados foi realizado o levantamento do número de classes das unidades escolares municipais e a equipe gestora pertencente a cada escola. Exposto no Quadro 11 e com referência aos dados apresentados, consta no:

- Campo 1 (N) – corresponde a quantidade de unidades escolares;
- Campo 2 (Unidade Escolar) – corresponde a sigla atribuída a cada unidade escolar;
- Campo 3 (Atendimento) – corresponde ao tipo de atendimento da escola (educação infantil – creche e pré-escola; ensino fundamental; ensino médio; educação de jovens e adultos; educação especial);
- Campo 4 (Turnos) – corresponde aos turnos de atendimento;
- Campo 5 (Público) – corresponde aos segmentos atendidos;
- Campo 6 (Classes) – corresponde ao número de classes;
- Campo 7 (Diretor) – corresponde a informação se há diretor de escola na unidade;
- Campo 8 (Coord.) – corresponde a informação se há coordenador pedagógico na unidade;
- Campo 9 (A. Diretor) – corresponde a informação se há assistente de diretor de escola na unidade.

Quadro 11 - Equipe Gestora nas Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de São José do Rio Preto

N	Unidade Escolar	Atendimento	Turnos	Público	Classes	Diretor	Coord.	A. Direção
1	EMEI 001	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	8		X	
2	EMEI 002	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	14	X	X	
3	EMEI 003	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	9	X	X	
4	EMEI 004	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	5		X	
5	EMEI 005	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	4		X	
6	EMEI 006	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	9	X	X	
7	EMEI 007	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	8	X	X	
8	EMEI 008	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	8	X		
9	EMEI 009	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	19	X	X	X
10	EMEI 010	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1	8	X		
11	EMEI 011	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	7		X	
12*	EMEI 012	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	16	X	X	
	EMEI 012	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2				
13	EMEI 013	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	7		X	
14	EMEI 014	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	4		X	
15	EMEI 015	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	14	X	X	
16	EMEI 016	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2	4		X	
17	EMEI 017	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	6	X	X	

18	EMEI 018	Ed. Infantil	M e T	M1 - M2 - J1 - J2	12	X	X	
19	EMEI 019	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1	14	X	X	
20	EMEI 020	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	9	X	X	
21	EMEI 021	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	10	X	X	
22	EMEI 022	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	16	X	X	
23*	EMEI 023	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	11	X	X	
	EMEI 023	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2				
24	EMEI 024	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	7	X	X	
25	EMEI 025	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	8	X		
26	EMEI 026	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	9	X	X	
27	EMEI 027	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	4		X	
28*	EMEI 028	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	9	X	X	
	EMEI 028	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2				
29*	EMEI 029	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1	7		X	
	EMEI 029	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1				
30	EMEI 030	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	10	X	X	
31	EMEI 031	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	8	X		
32	EMEI 032	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	8	X		
33	EMEI 033	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	11	X	X	
34	EMEI 034	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	5		X	
35	EMEI 035	Ed. Infantil	M e T	M1 - M2 - J1 - J2	8	X		
36	EMEI 036	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	10	X	X	
37*	EMEI 037	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	19	X	X	X
	EMEI 037	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2				
38	EMEI 038	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	8	X		
39	EMEI 039	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	6	X	X	
40	EMEI 040	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	14	X	X	
41	EMEI 041	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	5		X	
42	EMEI 042	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	8	X		
43	EMEI 043	Ed. Infantil	M e T	M1 - M2 - J1 - J2	11	X	X	
44	EMEI 044	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	9	X	X	
45	EMEI 045	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	6		X	
46*	EMEI 046	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	16	X	X	
	EMEI 046	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2				
47*	EMEI 047	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	14	X	X	
	EMEI 047	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2				
48	EMEI 048	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	11	X	X	
49	EMEI 049	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	6		X	
50	EMEI 050	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	6		X	
51	EMEI 051	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	9	X	X	
52	EMEI 052	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	11	X	X	
53	EMEI 053	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	7		X	
54	EMEI 054	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	10	X	X	
55	EMEI 055	Ed. Infantil	M e T	M1 - M2 - J1 - J2	9	X		
56	EMEI 056	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	9	X	X	
57*	EMEI 057	Ed. Infantil	M e T	B2 - M1 - M2 - J1 - J2	10	X	X	
	EMEI 057	Ed. Infantil	M e T	B2 - M1 - M2 - J1 - J2				
58	EMEI 058	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	11	X	X	
59	EMEI 059	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	3		X	
60	EMEI 060	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	7	X		
61	EMEI 061	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	4		X	
62	EMEI 062	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	3		X	
63	EMEI 063	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	9	X	X	
64	EMEI 064	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	10	X	X	
65	EMEI 065	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	8	X		
66	EMEI 066	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	5		X	
67	EMEIF 001	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	J1 - J2 - 1° - 2° - 3° - 4° - 5°	18	X	X	X
68	EMEIF 002	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	J1 - J2 - 1° - 2° - 3°	18	X	X	X
69	EMEIF 003	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2 - 1° - 2° - 3° - 4° - 5°	16	X	X	
70	EMEIF 004	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	J1 - J2 - 1° - 2° - 3° - 4° - 5°	14	X	X	
71	EMEIF 005	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	J1 - J2 - 1° - 2° - 3° - 4° - 5°	14	X	X	
72	EMEIF 006	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	J1 - J2 - 1° - 2° - 3° - 4° - 5°	13	X	X	
73	EMEF 001	Ens. Fundamental	M e T	1° - 2° - 3° - 4° - 5°	10	X	X	
74	EMEF 002	Ens. Fundamental	M e T	1° - 2° - 3° - 4° - 5°	18	X	X	X
75	EMEF 003	Ens. Fundamental	M e T	1° - 2° - 3° - 4° - 5°	19	X	X	X
76	EMEF 004	Ens. Fundamental	M e T	1° - 2° - 3° - 4° - 5°	20	X	X	X
77	EMEF 005	Ens. Fundamental	M e T	1° - 2° - 3° - 4° - 5°	16	X	X	
78	EMEF 006	Ens. Fundamental	M e T	1° - 2° - 3° - 4° - 5° - 6° - 7°	14	X	X	
79	EMEF 007	Ens. Fundamental	M e T	1° - 2° - 3° - 4° - 5° - 6° - 7°	19	X	X	X
80	EMEF 008	Ens. Fundamental	M e T	1° - 2° - 3° - 4° - 5°	26	X	X	X
81	EMEF 009	Ens. Fundamental	M e T	1° - 2° - 3° - 4° - 5°	14	X	X	

82	EMEF 010	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	22	X	X	X
83	EMEF 011	Ens. Fundamental	M e T	6º - 7º - 8º - 9º	20	X	X	X
84	EMEF 012	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	22	X	X	X
85	EMEF 013	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	21	X	X	X
86	EMEF 014	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	13	X	X	
87	EMEF 015	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	20	X	X	X
88	EMEF 016	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	20	X	X	X
89	EMEF 017	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	17	X	X	
90	EMEF 018	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º - 8º - 9º	16	X	X	
91	EMEF 019	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	24	X	X	X
92	EMEF 020	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º - 8º - 9º	21	X	X	X
93	EMEF 021	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	13	X		
94	EMEF 022	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	22	X	X	X
95	EMEF 023	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	12	X	X	
96	EMEF 024	Ens. Fundamental	M e T	4º - 5º - 6º - 7º - 8º - 9º	14	X	X	
97	EMEF 025	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º	19	X	X	X
98	EMEF 026	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	21	X	X	X
99	EMEF 027	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º - 8º - 9º	10	X	X	
100	EMEF 028	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º	15	X	X	
101	EMEF 029	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	24	X	X	X
102	EMEF 030	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	12	X	X	
103	EMEF 031	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	27	X	X	X
104	EMEF 032	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	22	X	X	X
105	EMEF 033	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	30	X	X	X
106	EMEJA	Escola de Jovens e Adultos	T e N	TI - TII - TIII - TIV - TV - TVI - Médio (3º) - EJA - MODULAR	10	X	X	
107	EMEE	Educação Especial	M e T		0	X		
108	EMEE	Educação Especial	M e T		0		X	
109	EMEE	Educação Especial	M e T		0	X		

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Notas:

(*) Escolas que funcionam em dois prédios escolares, porém, apontados para a organização da equipe gestora o total de classes da Escola, considerando os dois prédios (Unidade I e II).

O Quadro 11 traz a organização da gestão das escolas municipais pertencentes a rede pública municipal de ensino de SJRP. A coleta de dados foi obtida, primeiramente, por meio de pesquisa da quantidade de escolas municipais existentes, considerando que este número vem se ampliando gradativamente, em atendimento a absorção pela SME, das “escolas conveniadas”, que atendem a faixa etária dos alunos de zero (0) a três (3) anos, denominadas “creche” pela legislação, que constituem a etapa correspondente a educação infantil.

Os dados foram coletados no sítio da SME, por meio de pesquisa individual da realidade de cada escola. Primeiramente foram coletadas informações do ano de 2015 e, posteriormente, considerando que de um ano para outro ocorrem mudanças na configuração da organização das classes, foram realizados os ajustes do ano de 2016.

Também foi necessário pesquisar o tipo de atendimento, de cada escola, uma vez que além da etapa atendida – educação infantil ou ensino fundamental – também ocorre grande diversidade na modalidade de atendimento, quanto ao período de permanência do aluno na escola (parcial ou integral). Normalmente os alunos das escolas de educação infantil, de zero (0) a três (3) anos são atendidos em período integral. No atendimento aos

alunos da faixa etária de quatro (4) a cinco (5) anos – pré-escola – encontra-se o atendimento em período integral e parcial.

Quanto a composição da gestão das unidades escolares, os dados coletados foram obtidos por meio de levantamento no sistema de informação – DemandaNet¹⁴ (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2015b).

Como mencionado anteriormente a rede de ensino de SJRP possui cento e nove (109) unidades escolares municipais e, possui ainda, convênio com entidades filantrópicas que atendem a organização de dezenove (19) unidades escolares, denominadas “escolas conveniadas”. Tanto as escolas municipais, como as escolas conveniadas atendem os alunos em período parcial e integral. Nesta pesquisa serão analisadas somente as escolas municipais, conforme demonstra o Quadro 11, uma vez que as escolas conveniadas não constituem a sua gestão por meio da legislação municipal.

Observa-se que na organização da gestão das unidades municipais, quando os alunos são atendidos em tempo integral, a contagem das classes se faz apenas uma vez, desconsiderando a classe ocupada pelo mesmo aluno duas vezes, pois este aluno permanece na escola por um período de no mínimo sete (7) horas. O atendimento em período integral ocorre predominantemente na Educação Infantil.

¹⁴ Sistema de Gestão Escolar da Rede Pública Municipal de São José do Rio Preto.

CAPÍTULO 3

Equipes gestoras das unidades escolares da rede pública municipal de SJRP: análise inicial dos dados coletados

Como descrito no Capítulo 1, a organização das escolas municipais da rede de ensino de SJRP foi elaborada de forma burocrática, de acordo com os conceitos propostos por Weber (1976). No entanto, Lima (2011) também desenvolveu estudos sobre a organização de escolas públicas, com base nos estudos de Weber (1976) e ainda, das suas próprias observações, análises e reflexões sociológicas sobre como as escolas públicas portuguesas se organizam e concluiu que as escolas desenvolvem um modelo de organização que ele denominou de “modelo díptico”. O modelo descrito por Lima se constitui no atendimento às normas burocráticas, atendendo a legislação e regras do sistema de ensino em que a escola está inserida, conforme descreve Weber e também um modelo que ele denominou de “anarquia organizada”, que é a promoção de regras alternativas na organização da escola (LIMA, 2011). O autor esclarece que

... o termo *anarquia* não significa má organização, ou mesmo desorganização, mas sobretudo *outro* tipo de organização (por contraste com a organização burocrática). Também não significa uma ausência de chefe, de direção, mas sim uma desconexão relativa entre elementos da organização (LIMA, 2011, p. 50).

Observa-se, a partir das informações coletadas até o momento, a possibilidade de que na composição da equipe gestora das unidades escolares municipais – campo empírico desta pesquisa – ocorra o modelo díptico proposto por Lima (2011) e para verificar tal possibilidade foram organizadas, com base no Quadro 11, outros quadros que organizam as escolas da rede pública municipal de SJRP objetos desta pesquisa segundo as cinco (5) possibilidades de módulo de equipe gestora previsto no Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b). Nesse sentido, apresento inicialmente um quadro seguido de algumas informações estatísticas e uma inferência e ao término dos cinco (5) quadros, algumas aproximações iniciais com o proposto por Lima (2011).

O Quadro 12 refere-se ao conjunto de escolas que possuem até sete (7) classes e, segundo o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) deveriam apresentar a equipe gestora composta apenas pelo coordenador pedagógico.

Quadro 12 - Escolas que possuem até 7 classes e sua equipe gestora

N	Unidade Escolar	Atendimento	Turnos	Público	Classes	Diretor	Coord.	A. Direção
4	EMEI 004	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	5		X	
5	EMEI 005	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	4		X	
11	EMEI 011	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	7		X	
13	EMEI 013	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	7		X	
14	EMEI 014	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	4		X	
16	EMEI 016	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2	4		X	
17	EMEI 017	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	6	X	X	
24	EMEI 024	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	7	X	X	
27	EMEI 027	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	4		X	
29	EMEI 029	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1	7		X	
34	EMEI 034	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	5		X	
39	EMEI 039	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	6	X	X	
41	EMEI 041	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	5		X	
45	EMEI 045	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	6		X	
49	EMEI 049	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	6		X	
50	EMEI 050	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	6		X	
53	EMEI 053	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	7		X	
59	EMEI 059	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	3		X	
60	EMEI 060	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	7	X		
61	EMEI 061	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	4		X	
62	EMEI 062	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	3		X	
66	EMEI 066	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	5		X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O conjunto de escolas da rede pública municipal de São José do Rio Preto que possuem até sete (7) classes é formado por vinte e duas (22) escolas, isto é, 20,18% do total de escolas que compõem a rede. Vale lembrar que, segundo o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) a equipe gestora de cada unidade deveria ser composta apenas por um coordenador pedagógico, porém o que se constata é o seguinte:

- Dezoito (18) escolas em acordo com o Decreto e distribuídas em: duas com três (3) classes; cinco (5) com quatro (4) classes; quatro (4) com cinco (5) classes; três (3) com seis (6) classes e quatro (4) com sete (7) classes.
- Quatro (4), das vinte e duas (22) escolas que compõem este conjunto estão em desacordo com o que determina o Decreto, sendo que
- Três (3) escolas, das quais duas, com seis (6) classes e uma com sete (7) classes, tem a equipe gestora composta por um (1) coordenador pedagógico, porém acrescido de um (1) diretor de escola e
- Uma escola com sete (7) classes possui diretor de escola, e não possui o coordenador pedagógico.

A princípio observa-se que as escolas que estão em desacordo com o Decreto apresentam em comum o fato de estarem no limite – ou próximo dele – do número de classes estabelecido. Observa-se também que na escola que não está em desacordo por contar com um profissional excedente o gestor responsável por esta escola encontra-se numa posição hierárquica acima do estabelecido.

Outra constatação importante reside no fato de que as escolas em desacordo com o Decreto encontram-se em duas categorias: 1) Três (3) escolas acrescentaram um Diretor de escola e 2). Uma escola substituiu o Coordenador Pedagógico por um Diretor de escola. Certamente esta pesquisa não se propõe a investigar as justificativas utilizadas pela SME de SJRP para este posicionamento, contudo, para ilustrar a importância de um Diretor de Escola para o funcionamento da mesma apresento uma das suas atribuições, que considero de significativa importância, uma vez que a partir da sua execução se configura a organização da unidade escolar. Refiro-me a atribuição de “organizar o horário de trabalho da equipe escolar, zelando pela consequente atribuição de classes/aulas, de acordo com a legislação pertinente, as normas previstas e as necessidades da unidade escolar” (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Minha longa experiência na gestão de escolas também aponta que se deve sempre oportunizar na organização do horário da equipe gestora a possibilidade de que tenha sempre um gestor presente na escola durante o seu período de funcionamento de maneira a não propiciar lacunas de ausência no horário de funcionamento da escola, no entanto é comum encontrarmos escolas com o funcionamento das sete (7) as dezoito (18) horas, totalizando onze (11) horas de funcionamento. Na situação em que o gestor atua sozinho, como haverá um gestor na escola durante as onze (11) horas de trabalho diário se o diretor deve cumprir oito (8) horas diárias, com intervalo de pelo menos uma (1) hora para o almoço?

O Quadro 13 refere-se ao conjunto de escolas que possuem até oito (8) classes e, segundo o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) deveriam apresentar a equipe gestora composta apenas pelo diretor da escola.

Quadro 13 - Escolas com 8 classes e sua equipe gestora

N	Unidade Escolar	Atendimento	Turnos	Público	Classes	Diretor	Coord.	A. Direção
1	EMEI 001	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	8		X	
7	EMEI 007	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	8	X	X	
8	EMEI 008	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	8	X		
10	EMEI 010	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1	8	X		
25	EMEI 025	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	8	X		
31	EMEI 031	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	8	X		
32	EMEI 032	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	8	X		
35	EMEI 035	Ed. Infantil	M e T	M1 - M2 - J1 - J2	8	X		
38	EMEI 038	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	8	X		
42	EMEI 042	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	8	X		
65	EMEI 065	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	8	X		

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O conjunto de escolas da rede pública municipal de São José do Rio Preto que possuem oito (8) classes é formado por onze (11) escolas, isto é, 10,09% do total de escolas que compõem a rede. Segundo o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) a equipe gestora de cada unidade deveria ser composta apenas por um (1) diretor de escola, porém o que se constata é o seguinte:

- Nove (9) escolas em acordo com o Decreto e todas possuem oito (8) classes, conforme estabelece a legislação.
- Observa-se que duas, das onze (11) escolas que compõem este conjunto estão em desacordo com o que determina o Decreto sendo que
- Uma escola possui somente o coordenador pedagógico, quando deveria ter apenas um diretor de escola e
- Uma escola possui a equipe gestora formada pelo diretor de escola e coordenador pedagógico, no entanto deveria ter apenas um diretor de escola;

No Quadro 13 observa-se que no caso da escola nº 007 que apresenta em sua equipe gestora o diretor de escola e o coordenador, quando deveria ter apenas o diretor é o fato do seu atendimento apresentar uma diversidade na faixa etária atendida, ocorre, porém, que há outras escolas com as mesmas características e que não estão em desacordo com o Decreto.

As duas escolas em desacordo com o Decreto por dois (2) motivos: 1) uma escola acrescentou um Coordenador Pedagógico e 2) uma escola substituiu o Diretor de escola por um Coordenador Pedagógico. Como exposto anteriormente esta pesquisa não se propõe a investigar as justificativas utilizadas pela SME de SJRP para este posicionamento, contudo, para ilustra a importância de um Coordenador Pedagógico para a escola apresento uma das atribuições do Coordenador Pedagógico, que considero de significativa importância, uma vez que a partir da sua execução depende a formação continuada dos professores da escola. Refiro-me a atribuição de “propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos docentes” (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Novamente, minha longa experiência na gestão de escolas também aponta que os momentos de formação continuada, isto é, as Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPCs) além de sua reconhecida importância para o processo de ensino e aprendizagem necessitam da condução presencial de um especialista, no caso o Coordenador Pedagógico,

caso contrário, as HTPCs podem ser realizados de modo ineficiente ou utilizados apenas para preenchimentos de Diários de Classe e correção de atividades, entre outras possibilidades. Na situação em que o gestor atua sozinho, como ele encontrará tempo disponível para elaboração, execução e acompanhamento dos desdobramentos de um Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo?

O Quadro 14 refere-se ao conjunto de escolas que possuem de nove (9) a dezessete (17) classes e, segundo o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) deveriam apresentar a equipe gestora composta por um (1) diretor de escola e por um (1) coordenador pedagógico.

Quadro 14 - Escolas que possuem de 9 classes até 17 classes e sua equipe gestora

N	Unidade Escolar	Atendimento	Turnos	Público	Classes	Diretor	Coord.	A. Direção
2	EMEI 002	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	14	X	X	
3	EMEI 003	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	9	X	X	
6	EMEI 006	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	9	X	X	
12	EMEI 012	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	16	X	X	
15	EMEI 015	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	14	X	X	
18	EMEI 018	Ed. Infantil	M e T	M1 - M2 - J1 - J2	12	X	X	
19	EMEI 019	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1	14	X	X	
20	EMEI 020	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	9	X	X	
21	EMEI 021	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	10	X	X	
22	EMEI 022	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	16	X	X	
23	EMEI 023	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	11	X	X	
26	EMEI 026	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	9	X	X	
28	EMEI 028	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	9	X	X	
30	EMEI 030	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	10	X	X	
33	EMEI 033	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	11	X	X	
36	EMEI 036	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	10	X	X	
40	EMEI 040	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2	14	X	X	
43	EMEI 043	Ed. Infantil	M e T	M1 - M2 - J1 - J2	11	X	X	
44	EMEI 044	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	9	X	X	
46	EMEI 046	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	16	X	X	
47	EMEI 047	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	14	X	X	
48	EMEI 048	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	11	X	X	
51	EMEI 051	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	9	X	X	
52	EMEI 052	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	11	X	X	
54	EMEI 054	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	10	X	X	
55	EMEI 055	Ed. Infantil	M e T	M1 - M2 - J1 - J2	9	X	X	
56	EMEI 056	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	9	X	X	
57	EMEI 057	Ed. Infantil	M e T	B2 - M1 - M2 - J1 - J2	10	X	X	
58	EMEI 058	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	11	X	X	
63	EMEI 063	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	9	X	X	
64	EMEI 064	Ed. Infantil	M e T	B1 - B2 - M1 - M2	10	X	X	
69	EMEIF 003	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	B1 - B2 - M1 - M2 - J1 - J2 - 1º - 2º - 3º - 4º - 5º	16	X	X	
70	EMEIF 004	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	J1 - J2 - 1º - 2º - 3º - 4º - 5º	14	X	X	
71	EMEIF 005	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	J1 - J2 - 1º - 2º - 3º - 4º - 5º	14	X	X	
72	EMEIF 006	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	J1 - J2 - 1º - 2º - 3º - 4º - 5º	13	X	X	
73	EMEF 001	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	10	X	X	
77	EMEF 005	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	16	X	X	
78	EMEF 006	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º	14	X	X	
81	EMEF 009	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	14	X	X	
86	EMEF 014	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	13	X	X	
89	EMEF 017	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	17	X	X	
90	EMEF 018	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º - 8º - 9º	16	X	X	
93	EMEF 021	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	13	X	X	
95	EMEF 023	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	12	X	X	
96	EMEF 024	Ens. Fundamental	M e T	4º - 5º - 6º - 7º - 8º - 9º	14	X	X	

99	EMEF 027	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º - 8º - 9º	10	X	X	
100	EMEF 028	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º	15	X	X	
102	EMEF 030	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	12	X	X	
106	EMEJA	Escola de Jovens e Adultos	T e N	TI - TII - TIII - TIV - TV - TVI - Médio (3º) - EJA - MODULAR	10	X	X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O conjunto de escolas da rede pública municipal de São José do Rio Preto que possuem de nove (9) a dezessete (17) classes é formada por quarenta e nove (49) escolas, isto é, 44,96% do total de escolas que compõem a rede. Segundo o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) a equipe gestora de cada unidade deveria ser composta por um (1) diretor de escola e um (1) coordenador pedagógico e o que se constata é o seguinte:

- Observa-se que das quarenta e nove (49) escolas, dez (10) possuem nove (9) classes; nove (9) possuem dez (10) classes; seis (6) escolas possuem onze (11) classes; três (3) escolas possuem doze (12) classes; três (3) escolas possuem treze (13) classes; dez (10) escolas possuem catorze (14) classes; uma (1) escola possui quinze (15) classes; seis (6) escolas possuem dezesseis (16) classes e uma (1) escola possui dezessete (17) classes.

Embora este conjunto de escolas não apresente desacordo com o Decreto, nota-se uma grande diversidade no atendimento a demanda, o que poderá ocasionar no trabalho dos gestores, no caso, diretor de escola e coordenador pedagógico, dificuldades na condução das ações pedagógicas e administrativas, e, em especial das pedagógicas, considerando as atribuições do coordenador pedagógico que deverá desenvolver orientações de formação continuada e acompanhamento do trabalho dos professores.

Assim, nesta situação em que o diretor de escola e o coordenador pedagógico tem que atender as especificidades da diversidade de atendimento, ou seja, alunos de diferentes etapas de ensino, por exemplo, da pré-escola e do ensino fundamental, e além desta situação, a existência de escolas que possuem um número de classes muito próximo da possibilidade de apresentar uma equipe gestora composta pelo diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico, nota-se que a ausência do assistente de direção ocasiona consequências ao trabalho dos gestores, especialmente na execução das suas atribuições pelos dois gestores.

Tomemos como exemplo uma atribuição desempenhada pelo assistente de direção, “acompanhar a execução das programações relativas às atividades de apoio administrativo e apoio educacional, mantendo o Diretor da Escola informado sobre o seu andamento”

(SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b). Nesta circunstância caberá ao diretor de escola executar a referida atribuição sozinho o que ocasionará conseqüências no desempenho das demais atribuições, que poderão estar relacionadas ao atendimento de ações do planejamento das HTPCs, ou da conferência dos documentos relativos a vida escolar dos alunos, ou ainda, dos encaminhamentos dos documentos administrativos da escola.

O Quadro 15 refere-se ao conjunto de escolas que possuem dezoito (18) ou mais classes e, segundo o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) deveriam apresentar a equipe gestora composta por um (1) diretor de escola, um (1) assistente de diretor e um (1) coordenador pedagógico.

Quadro 15 - Escolas com mais de 18 classes e sua equipe gestora

N	Unidade Escolar	Atendimento	Turnos	Público	Classes	Diretor	Coord.	A. Direção
9	EMEI 009	Ed. Infantil	M e T	M2 - J1 - J2	19	X	X	X
37	EMEI 037	Ed. Infantil	M e T	J1 - J2	19	X	X	X
67	EMEIF 001	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	J1 - J2 - 1º - 2º - 3º - 4º - 5º	18	X	X	X
68	EMEIF 002	Ed. Inf. + Ens. Fund.	M e T	J1 - J2 - 1º - 2º - 3º	18	X	X	X
74	EMEF 002	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	18	X	X	X
75	EMEF 003	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	19	X	X	X
76	EMEF 004	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	20	X	X	X
79	EMEF 007	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º	19	X	X	X
80	EMEF 008	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	26	X	X	X
82	EMEF 010	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	22	X	X	X
83	EMEF 011	Ens. Fundamental	M e T	6º - 7º - 8º - 9º	20	X	X	X
84	EMEF 012	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	22	X	X	X
85	EMEF 013	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	21	X	X	X
87	EMEF 015	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	20	X	X	X
88	EMEF 016	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	20	X	X	X
91	EMEF 019	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	24	X	X	X
92	EMEF 020	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º - 8º - 9º	21	X	X	X
94	EMEF 022	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	22	X	X	X
97	EMEF 025	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º - 6º - 7º	19	X	X	X
98	EMEF 026	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	21	X	X	X
101	EMEF 029	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	24	X	X	X
103	EMEF 031	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	27	X	X	X
104	EMEF 032	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	22	X	X	X
105	EMEF 033	Ens. Fundamental	M e T	1º - 2º - 3º - 4º - 5º	30	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O conjunto de escolas da rede pública municipal de São José do Rio Preto que possuem mais de dezoito (18) classes é formado por vinte e quatro (24) escolas, isto é, 22,02% do total de escolas que compõem a rede. Segundo o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b), a equipe gestora de cada unidade deve ser composta um (1) diretor de escola, um (1) coordenador pedagógico e um (1) assistente de diretor de escola, o que se constata é o seguinte:

- Observa-se que das vinte e quatro (24) escolas, três (3) possuem dezoito (18) classes; cinco (5) possuem dezenove (19) classes; quatro (4) escolas possuem vinte (20) classes; três (3) escolas possuem vinte e uma (21) classes; quatro (4)

escolas possuem vinte e duas (22) classes; duas (2) escolas possuem vinte e quatro (24) classes; uma (1) escola possui vinte e seis (26) classes; uma (1) escola possui vinte e sete (27) classes; uma (1) escola possui trinta (30) classes;

Neste conjunto também não encontramos desacordo com o Decreto e divergindo do conjunto de escolas apresentado no Quadro 16, o atendimento não é demasiadamente diversificado. O atendimento prioritário ocorre nas escolas de Ensino Fundamental, anos iniciais. Cabe ressaltar que a maioria das escolas deste conjunto constitui-se em escolas municipalizadas (transferidas da rede estadual para a rede municipal).

No cenário apresentado no Quadro 15 observa-se que as oportunidades de desenvolvimento de ações efetivas de organização da escola são mais evidentes, uma vez que a escola apresenta a equipe gestora formada pelo diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico. Desta forma cada gestor exercerá as atribuições que são da sua competência e a promoção da integração das ações pedagógicas e administrativas, ocasionando menor incidência na ocorrência de erros e procedimentos prejudiciais ao bom funcionamento da unidade escolar.

Importante ressaltar que, com a atuação do diretor de escola e do assistente de direção, a possibilidade de acompanhamento do trabalho em sala de aula, pelo coordenador pedagógico se amplia, melhorando as condições de atendimento no que tange ao processo de aprendizagem dos alunos, finalidade primordial da escola.

Quadro 16 - Escolas de Educação Especial e sua equipe gestora

N	Unidade Escolar	Atendimento	Turnos	Público	Classes	Diretor	Coord.	A. Direção
107	EMEE	Educação Especial	M e T		0	X		
108	EMEE	Educação Especial	M e T		0		X	
109	EMEE	Educação Especial	M e T		0	X		

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O conjunto de escolas da rede pública municipal de São José do Rio Preto que atendem a educação especial é formado por três (3) escolas, isto é, 2,75% do total de escolas que compõem a rede. O Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) não contempla esta situação, uma vez que a educação especial não possui classes, seu atendimento se faz por meio de projetos, aos alunos que necessitam de atendimento especializado, e isto ocorre no período diverso ao período de aula regular do aluno.

Constata-se neste conjunto que duas escolas possuem diretor de escola e uma (1) possui coordenador pedagógico, o que nos remete ao menos à dois (2) questionamentos:

quais as justificativas utilizadas para a presença de gestores nestas unidades escolares? tais justificativas também seriam válidas para outras unidades escolares?

Temos a considerar nesta situação apresentada no Quadro 16 o tipo de atendimento realizado, ou seja, os alunos atendidos são aqueles que frequentam a escola regular e possuem o atendimento especializado no horário diverso.

Trata-se de uma situação particular no contexto apresentado, pois até o presente momento foi analisado a gestão de escolas com o atendimento à educação básica – educação infantil, ensino fundamental e ensino médio (apenas na modalidade EJA) – que são regulamentadas pelo Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b).

Contata-se por meio desta pesquisa que não há regulamentação para a formação da equipe gestora no modelo de atendimento apresentado no Quadro 16, em que são atendidos os alunos que compõem a modalidade de ensino – Educação Especial.

O que se busca refletir nesta proposta de pesquisa a partir da observação do levantamento de dados é como se constituíram os critérios de organização da gestão nas unidades escolares, tendo em vista que constatamos casos de desacordo com o Decreto nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b).

Também é possível observar no decorrer das informações aqui apresentadas que o Diretor de Escola e o Coordenador Pedagógico desenvolvem atribuições, ora semelhantes, ora diversas, ainda que não tenha sido este o enfoque principal aqui proposto, demonstrando a necessidades dos dois (2) profissionais na escola.

Observa-se nos estudos, e em especial no levantamento dos dados da legislação da rede pública estadual de São Paulo, que é importante para a unidade escolar dispor do diretor de escola e do coordenador pedagógico, porém, somente estudos aprofundados neste campo empírico (rede municipal de SJRP) permitiriam uma conclusão mais adequada ao tema.

As considerações advindas dos estudos desenvolvidos por Lima (2011) em referência ao modelo dístico demonstram claramente como a SME de SJRP buscou adequar suas normas burocráticas em consonância com a “anarquia organizada”, tanto em situações “formais”, como em “informais”, ajustando as mudanças ocorridas na rede às necessidades da organização da gestão. Contudo, conforme afirma o autor, tal procedimento suscita “enfraquecimento” das normas e sinais de “ilegitimidade” aos que a ela estão “subordinados”.

Observa-se que são adotadas medidas de atendimento a gestão sem o embasamento legal, ocasionando “aos olhos dos subordinados”, conforme descreve Lima (2011) uma

situação “ilegítima”. A constatação deste fato torna evidente as fraquezas na organização do sistema educacional, da rede pública municipal de SJRP e, conforme esclarece o autor:

Sempre que se verifique uma inconsistência entre as exigências formais estabelecidas e os recursos existentes, sobretudo daqueles cuja afetação está dependente da administração central (formais, materiais, de pessoal etc.), a ordem normativa estabelecida sairá enfraquecida e tornar-se-á, eventualmente, ilegítima aos olhos dos subordinados. A centralização, com a sua superprodução normativa e uniformizadora, não deverá ser ignorada ou subvalorizada, mas, de modo semelhante, a sua sobrevalorização representará um profundo erro e um desprezo da realidade (*de fato*), por se entender que esta será apenas determinada normativamente ou, quando muito, constituirá uma maior ou menor aproximação, mas sempre aproximação, a uma outra realidade (*de jure*). (LIMA, 2011, p. 67)

A composição da gestão na rede pública municipal de ensino de SJRP difere do que normalmente é identificado em outras redes municipais e estaduais, assim, uma análise efetuada dessa equipe gestora com base no Decreto Municipal nº 9.674/1998 (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b) define como a gestão das unidades escolares devem ser compostas. Nesta análise identificou-se que seis (6) escolas estão em desacordo com o que é especificado no referido Decreto.

Nesse contexto, é de grande importância esta pesquisa acerca dessa realidade apresentada nas unidades escolares que, mesmo verificando-se que a quantidade em desacordo com o decreto é reduzida, uma análise científica é necessária, ou dito de outro modo: o que sugerem estas escolas cuja composição das equipes gestoras estão em desacordo com o legalmente previsto? Neste sentido o próximo capítulo é dedicado a apresentar, em detalhes os possíveis desdobramentos no cotidiano da escola a partir da sobreposição de atribuições observada em função de uma equipe gestora reduzida ou em desacordo com o legalmente previsto.

CAPÍTULO 4

A gestão nas unidades escolares da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto: atribuições e atuação dos gestores escolares

Este capítulo apresenta como se configura a atuação da equipe gestora nas Unidades Escolares da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto, enfatizando que mesmo nas escolas em que o gestor atua sozinho, as atribuições dos três (3) gestores ocorrem no cotidiano escolar e precisam ser concretizadas para que ocorra o funcionamento adequado da escola. Para tanto, é indicado primeiramente todas as atribuições, em ordem alfabética, dos três (3) gestores: Diretor de Escola, Assistente de Direção e Coordenador Pedagógico. Em seguida são apresentados subitens com abordagens das atribuições presentes no cotidiano escolar e que são assumidas por um (1) ou dois (2) profissionais da equipe gestora de escola resultando em uma situação que em desacordo com o estabelecido pela legislação vigente.

4.1. Conjunto de atribuições de uma equipe gestora escolar.

Com base na análise das atribuições regulamentadas pela legislação em vigor para o Diretor de Escola, o Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a), e o Assistente de Direção (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b), é possível observar que as atribuições dos três (3) gestores se complementam e até se instituem de forma compartilhada no desenvolvimento de algumas tarefas administrativas e pedagógicas que são executadas pela equipe gestora no cotidiano da escola, todavia, o simples fato das atribuições de cada profissional estar descrito em legislação específica ratifica a importância de cada integrante da equipe gestora para a eficácia no cumprimento das inúmeras funções da escola, entre elas, o sucesso no processo de ensino e aprendizagem.

Somadas as atribuições dos três (3) gestores – trinta e três (33) do Diretor de Escola, oito (8) do Assistente de Direção e vinte (20) do Coordenador Pedagógico – tem-se o total de sessenta e uma (61) atribuições. Contudo, constatam-se que duas das atribuições se repetem, quais sejam: 1) “controlar o recebimento e consumo dos gêneros alimentícios destinados à merenda escolar” se enquadram nas atribuições de Diretor e de Assistente de Direção e 2) “executar quaisquer outras atividades correlatas” se enquadram nas atribuições de Diretor e do Coordenador Pedagógico. Portanto, o total das atribuições legalmente previsto para a equipe gestora de uma escola é de cinquenta e nove (59)

atribuições. Em outras palavras, independente do número de integrantes da equipe gestora da escola todas estas atribuições – com maior ou menor frequência – serão postas e alguém terá de responsabilizar-se por ela. O Quadro 13¹⁵ apresenta este conjunto de atribuições.

Quadro 17 - Atribuições do Diretor de Escola, do Assistente de Direção de Escola e do Coordenador Pedagógico.

ATRIBUIÇÕES	
1	Assegurar o cumprimento da legislação em vigor, bem como todos os regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;
2	Acompanhar a execução das programações relativas às atividades de apoio administrativo e apoio educacional, mantendo o Diretor da Escola informado sobre o seu andamento;
3	Acompanhar e apoiar os alunos com dificuldades no processo de aprendizagem de leitura, escrita e cálculo, a fim de integrá-los ao nível da turma;
4	Acompanhar, avaliar e controlar o desenvolvimento das atividades e Projetos programados;
5	Apurar ou fazer apurar irregularidades de que venha a tomar conhecimento no âmbito da Escola, com a SME;
6	Articular o processo de avaliação dos profissionais que atuam na unidade escolar;
7	Assessorar, o Diretor da Escola no desempenho das atribuições que lhe são próprias;
8	Assinar todos os documentos relativos à vida escolar dos alunos, expedidos pela escola;
9	Assumir, juntamente com a Coordenação Pedagógica, a responsabilidade formal pelas atividades de planejamento no âmbito da Escola, coordenando a elaboração, execução e avaliação da Proposta Pedagógica e do Plano Escolar;
10	Atender alunos, pais e Conselho Tutelar para orientação educacional e informações gerais sobre os alunos;
11	Atestar a frequência mensal, bem como responder pelas folhas de frequência para efeito de pagamento do pessoal;
12	Autorizar a matrícula e transferência de alunos;
13	Autorizar a saída do servidor do apoio operacional durante o expediente, e no caso de docente, decidir juntamente com o Coordenador Pedagógico;
14	Avocar de modo geral, e em casos especiais, as atribuições e competências de qualquer funcionário ou servidor;
15	Controlar a frequência dos docentes nas atividades pedagógicas semanais;
16	Controlar o recebimento e consumo de gêneros alimentícios destinados à merenda escolar;
17	Convocar e presidir as reuniões dos órgãos colegiados e das instituições auxiliares da Escola;
18	Coordenar as atividades relativas à manutenção e conservação do prédio escolar, mobiliários e equipamentos da escola;
19	Coordenar, juntamente com o Diretor, as atividades de Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC);
20	Dar exercício a funcionários;
21	Decidir quanto às questões de emergência ou omissas no regimento escolar, representando às autoridades superiores;
22	Delegar atribuições e competências aos funcionários, assim como designar comissões para execução de tarefas especiais;

¹⁵ Optou-se pela apresentação do quadro na íntegra e sem a identificação do responsável legal por cada atribuição com o objetivo de ilustrar que todas as atribuições elencadas se apresentam em dado momento no cotidiano da escola.

23	Elaborar a programação das atividades de sua área de atuação, assegurando com as demais programações da escola e utilização dos recursos técnico-pedagógicos e multimeios;
24	Elaborar diagnósticos e projetos pra o enriquecimento do Currículo Escolar;
25	Elaborar relatórios de suas atividades, entregando-os ao Diretor, e participar da avaliação do relatório anual da Escola;
26	Encaminhar, na sua área de competência, os recursos e processos, bem como petições, representações ou ofícios dirigidos a qualquer autoridade e/ou remetê-los devidamente informados a quem de direito, nos prazos legais, quando for o caso;
27	Executar quaisquer outras atividades correlatas.
28	Expedir determinações necessárias à manutenção da regularidade dos serviços;
29	Garantir a articulação e integração da Escola com as famílias e a comunidade;
30	Garantir a legalidade, a regularidade e a autenticidade da vida escolar dos alunos;
31	Garantir as informações aos pais ou responsáveis sobre a frequência e o desempenho dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica;
32	Garantir e controlar, junto aos docentes a execução das horas de atividades de preparo de materiais;
33	Garantir o atendimento aos pais pelos docentes, agendando, coordenando e registrando as entrevistas;
34	Garantir o bom funcionamento da escola;
35	Lavar termos de abertura e encerramento de livros oficiais da escola, rubricando-os;
36	Organizar atividades de natureza pedagógica, científica e cultural, que envolva efetivamente a comunidade;
37	Organizar e coordenar as atividades da programação pedagógica inseridas na Proposta Pedagógica;
38	Organizar junto com a Direção: agrupamentos dos alunos; organização de horários de aulas, de atividades, projetos e Calendário Escolar; utilização de recursos didáticos da Escola; programas de capacitação de funcionários e professores; projetos de envolvimento da comunidade;
39	Organizar o horário de trabalho da equipe escolar, zelando pela consequente atribuição de classes/aulas, de acordo com a legislação pertinente, as normas previstas e as necessidades da unidade escolar;
40	Organizar, acompanhar e avaliar o atendimento aos alunos com necessidades educativas especiais, conjuntamente com os docentes, encaminhá-los a outros atendimentos necessários par seu amplo desenvolvimento;
41	Orientar ou executar os serviços de secretaria;
42	Participar da avaliação do Plano Escolar e da avaliação Institucional.
43	Participar da elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico, do Plano Escolar e Plano de Atividades;
44	Presidir as solenidades e cerimônias da escola;
45	Prestar assistência pedagógica aos professores, visando assegurar a eficiência do desempenho dos mesmos, para melhoria do processo educativo: propondo técnicas e procedimentos; estabelecendo a organização das atividades; propondo sistemática de acompanhamento do desempenho do aluno; assegurando o cumprimento das teorias, metodologias, atividades e Projetos estruturados na Proposta Político-Pedagógica;
46	Promover condições que favoreçam a atividade profissional da equipe escolar, bem como a boa utilização de todos os recursos físicos e materiais da escola;
47	Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos docentes;
48	Proporcionar soluções técnicas e organizacionais para a gestão das relações interpessoais, no âmbito da coordenação pedagógica;
49	Proporcionar, junto aos docentes, condições de integração dos alunos na vida escolar mediante atividades de socialização;
50	Receber, informar e encaminhar documentos;

51	Registrar e encaminhar à SME / Supervisão as irregularidades na frequência de que venha tomar conhecimento;
52	Representar a escola em atos oficiais e atividades da comunidade;
53	Representar a Escola, responsabilizando-se por seu funcionamento perante os órgãos de ensino e do Poder Público;
54	Responder pela Direção da Escola no horário que a ele for confiado;
55	Responder pelo cumprimento das leis, regulamentos e determinações, bem como dos prazos para execução dos trabalhos estabelecidos pelas autoridades superiores;
56	Substituir o Diretor em suas ausências e impedimentos, inclusive na participação em HTPCS ou grupos de estudo;
57	Substituir o Diretor, e/ou Assistente de Direção, em suas ausências;
58	Supervisionar e orientar as atividades complementares;
59	Zelar e coordenar as atividades relativas à manutenção e conservação do prédio escolar, mobiliário e equipamentos da Escola, juntamente com a Administração Municipal;

Fonte: Elaborado pela autora a partir de São José do Rio Preto (2010b, 2013a)

Conforme demonstra a extensa relação de atribuições dos gestores escolares, descrita no Quadro 17, pressupõe-se o tamanho da complexidade do universo escolar. Por menor que seja o prédio em que se desenvolve o trabalho docente, há outros ambientes compondo este espaço educacional e ocasionando a convivência de pessoas que são necessárias para que ocorra o funcionamento da escola e conseqüentemente o acontecimento de conflitos e divergência de opiniões.

Compõem o cenário escolar: alunos, pais, funcionários, professores, gestores e comunidade local, em um cotidiano diário de no mínimo duzentos (200) dias letivos. Esses atores constituem ainda, os colegiados e as instituições auxiliares como o Conselho de Escola (colegiado) e a Associação de Pais e Mestres (instituição auxiliar), que serão os interlocutores dos anseios desta comunidade escolar, além de encontrarmos neste contexto diversificado, as particularidades do seu atendimento, considerando as etapas de escolarização e as modalidades oferecidas.

Diante disto constatamos a necessidade de regras e normatizações que regulamentem este espaço complexo, de parceiros que auxiliam na mediação de conflitos, conseqüentemente, de um trabalho conjunto com a Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria Municipal de Assistência Social, Secretaria Municipal de Administração, Conselho Tutelar, Ministério Público, os diversos Conselhos Municipais, dentre eles o da Educação, da Criança e do Adolescente, e demais instituições de significativa importância para o adequado funcionamento da escola.

Com base em minha experiência no exercício do cargo de diretora de escola na rede pública de ensino estadual de São Paulo e na rede pública municipal de ensino de São José

do Rio Preto, bem como o itinerário percorrido, até o momento, nesta pesquisa me permitem realizar algumas análises, considerando o conjunto de informações exposto.

4.2. Escolas que possuem como equipe gestora apenas o Coordenador Pedagógico

Nas escolas que possuem apenas o Coordenador Pedagógico, observa-se que como único gestor responsável pela Unidade Escolar, requer no exercício da sua função, além das atribuições que lhe são pertinentes, a execução das tantas atribuições que são de competência do Diretor de Escola e Assistente de Direção, respondendo pelos compromissos legais do cotidiano e do bom funcionamento da Escola. De acordo com o levantamento realizado, há na rede pública municipal de ensino de SJRP, vinte e duas (22) escolas nesta situação, representando 20,18% do total de escolas da rede pública municipal de São José do Rio Preto.

Assim, analisando as atribuições conferidas ao Diretor de Escola e Assistente de Direção é possível realizar algumas inferências sobre o que se constitui cada atribuição que deverá ser assumida pelo Coordenador Pedagógico e alguns dos possíveis desdobramentos na organização da escola, entretanto, devido a elevada quantidade de atribuições, seleciono dez (10) e as descrevo literalmente, cito o responsável legal pela mesma e elaboro uma apresentação detalhada da atribuição cotejada com um exemplo de desdobramento prático desta atribuição no cotidiano escolar.

- **Atribuição:** “apurar ou fazer apurar irregularidades de que venha a tomar conhecimento no âmbito da Escola, com a SME”, é uma atribuição do Diretor de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Observa-se no âmbito do atendimento a esta atribuição que compete ao Coordenador Pedagógico conhecer o ordenamento jurídico da educação, uma vez que são as Leis, Decretos, Resoluções, Portarias, Regimentos, Comunicados e Convocações que regem toda a organização escolar das unidades que compõem a rede pública municipal de ensino. Isso não é tarefa fácil para um profissional que já atende um rol de atribuições complexas e que impactam decisivamente na aprendizagem dos alunos, como é o caso do exercício da função da Coordenação Pedagógica. Percebe-se neste sentido que as atribuições começam a exigir de quem as executa a seleção de prioridades e relevância para o bom funcionamento da Unidade Escolar.

Ao considerarmos apenas os desdobramentos citados e oriundos desta atribuição observa-se que o amplo conhecimento e constante atualização de toda a legislação citada é

exigência central para a atuação do gestor da escola e que a interpretação errada das mesmas pode resultar em complicações para o funcionamento da escola e a hipótese de se realizar uma interpretação errada da legislação é ainda maior quando não há tempo disponível para tal em função do acúmulo de atribuições, portanto, estaria o Coordenador Pedagógico em condições de executar de modo efetivo esta atribuição visto que já possui outras vinte (20) atribuições sob sua responsabilidade (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a) e que também exigem disponibilidade de tempo e conhecimento técnico?

- **Atribuição:** “assegurar o cumprimento da legislação em vigor, bem como todos os regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior”. É uma atribuição do Diretor de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Tendo em vista que os estudos aqui apresentados referem-se às escolas públicas municipais, pertencentes à rede municipal de ensino de SJRP, constata-se que a organização das Unidades Escolares está vinculada ao cumprimento das legislações municipais, que por sua vez, atendem às regulamentações de âmbito estadual e nacional.

Para que isso ocorra, o Coordenador Pedagógico terá que incluir no exercício de suas atribuições, além das que lhe são próprias, atenção redobrada no atendimento de um cronograma em que estão previstas, dentre muitas das atividades: elaboração do Calendário Escolar, Plano Escolar, Regimento Escolar, Proposta Pedagógica e Normas de Convivência; atribuição de classes e/ou aulas aos docentes; organização dos horários de trabalho de todos os funcionários da escola; organização dos horários de aula em atendimento ao currículo da etapa de ensino atendida, enfim, demais atividades normatizadas pela Secretaria Municipal de Educação para que ocorra a organização da Escola e o atendimento à demanda.

Esta atribuição exige do Coordenador Pedagógico conhecimento teórico, com aprofundamento de estudos e atualização constante, no que tange à legislação municipal, estadual e nacional. Neste sentido nos cabe a seguinte reflexão: haveria tempo suficiente para o exercício de todas as suas atribuições, o desenvolvimento de estudos, acompanhamento dos aspectos legais e atendimento aos prazos estabelecidos nos cronogramas da SME? O que seria considerado prioridades nesta circunstância, os aspectos legais que absorvem demanda de tempo e estudo ou a aprendizagem dos alunos, foco principal da Coordenação Pedagógica?

- **Atribuição:** “assumir, juntamente com a Coordenação Pedagógica, a responsabilidade formal pelas atividades de planejamento no âmbito da Escola, coordenando a elaboração, execução e avaliação da Proposta Pedagógica e do Plano Escolar”. É uma atribuição do Diretor de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

No desenvolvimento desta atribuição faz-se necessário o conhecimento pedagógico, quando se refere a execução da Proposta Pedagógica da Escola e o conhecimento de âmbito administrativo quando se refere aos aspectos que orientam a elaboração do Plano Escolar.

É possível observar, diante da trajetória profissional desta pesquisadora e na observação da gestão das Unidades Escolares da rede pública municipal de SJRP, dificuldades dos gestores na execução desta atribuição, por vezes a ausência do documento “Proposta Pedagógica”, por ser considerado somente o “Plano Escolar”, o único documento a ser elaborado, uma vez que é exigido pela SME, contudo, tanto na construção da Proposta Pedagógica, como no Plano Escolar, trata-se de um trabalho coletivo articulado pelo Diretor de Escola, que é o responsável pela execução desta atribuição e que nesta situação será executado pelo Coordenador Pedagógico.

Considerando a complexidade deste trabalho, que exige conhecimento técnico e articulação com toda a comunidade escolar, incluindo neste contexto, professores, alunos, pais, funcionários e comunidade local, temos a observar se estaria o Coordenador Pedagógico preparado para desempenhar esta atribuição de forma efetiva e com qualidade? A execução inadequada da atribuição não poderia implicar em resultados desfavoráveis à aprendizagem dos alunos?

- **Atribuição** “atestar a frequência mensal, bem como responder pelas folhas de frequência para efeito de pagamento do pessoal”. É uma atribuição do Diretor de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Nesta atribuição o gestor responsável pela Unidade Escolar, neste caso, o Coordenador Pedagógico, deve realizar nas atividades do seu cotidiano o acompanhamento da frequência diária de todos os funcionários, bem como, a conferência das planilhas mensais, que são elaboradas pelo agente administrativo, porém, deve retratar a veracidade do exercício da função docente e dos demais trabalhadores da escola.

Considerando a responsabilidade desta atribuição, e que para executá-la o gestor deverá cumprir seu horário de forma a garantir sua presença durante todo o tempo de

funcionamento da escola, o que será inviável nesta circunstância, uma vez que as Unidades Escolares funcionam em torno de onze (11) horas, aproximadamente, e o horário de trabalho do gestor é de quarenta (40) horas semanais, ou seja, o cumprimento de no máximo oito (8) horas diárias, durante os cinco (5) dias da semana. Dessa forma, a sua presença durante todo o horário de funcionamento da escola estará prejudicada.

Portanto, nesta situação, haveria ao Coordenador Pedagógico tempo suficiente para executá-la? No entanto, no caso da priorização do desempenho desta atribuição, considerando as implicações de responsabilidade envolvidas, haveria prejuízos no desempenho das demais atribuições do Coordenador, que incidem, dentre outras, em consequências no processo de aprendizagem dos alunos?

- **Atribuição:** “autorizar a saída do servidor do apoio operacional durante o expediente, e no caso de docente, decidir juntamente com o Coordenador Pedagógico”. É uma atribuição do Diretor de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Para que ocorra o bom funcionamento da escola, faz-se necessário o ajuste de horários dos funcionários e das atividades pedagógicas de modo que seja garantido aos alunos um plano de ações visando a continuidade no processo de aprendizagem, e também a sua integridade física, com a devida segurança, durante o período em que permanecer no ambiente escolar, porém, cumpre ao Diretor de Escola, no desenvolvimento das suas atribuições, respeitar também as garantias legais dos direitos trabalhistas. Assim, no exercício desta atribuição o gestor deverá tomar decisões que não causem prejuízos a nenhum dos envolvidos, isto é, nem aos alunos, nem aos funcionários.

Podemos utilizar como exemplo, em uma situação emergencial, a ocorrência de um transtorno físico, causando disfunções na saúde de um professor, durante seu período de trabalho, e como consequência ocasionar sua ausência em sala de aula. O gestor deverá providenciar a presença de outro profissional para desenvolver as atividades pedagógicas, sem que haja a interrupção do trabalho docente, contudo, não há nas escolas profissionais docentes que estão disponíveis para este tipo de atendimento. Trata-se da adoção de medidas informais na solução deste problema, deixando os alunos sob a tutela de um inspetor de alunos, interrompendo a aula, até que os encaminhamentos quanto a substituição do professor seja providenciada.

Considerando que para o exercício desta atribuição os estudos e o acompanhamento atualizado dos atos normativos legais se constituem em uma condição única e

intransferível do gestor responsável pela Unidade Escolar, estaria o Coordenador Pedagógico preparado para desempenhá-la? Haveria tempo suficiente para o desenvolvimento de estudos e acompanhamento da legislação? Não sendo possível dispor de tempo suficiente não estaria o Coordenador Pedagógico sob o risco de incidir em ações inadequadas quanto ao funcionamento da escola?

- **Atribuição:** “dar exercício a funcionários”. É uma atribuição do Diretor de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

É uma ação adotada para o funcionalismo público, uma vez que o ingresso de funcionários em cargos públicos ocorre por meio de concurso público, ou seja, é preciso atender aos requisitos necessários para o seu ingresso no cargo e ser aprovado em uma prova que pretende garantir a inserção do funcionário que apresenta melhores resultados na avaliação a qual foi submetido.

Uma vez aprovado no concurso, o funcionário é convocado a assumir o cargo, pela Secretaria Municipal de Administração (SMA), e o seu exercício deve ser oficializado pelo Diretor de Escola, que é quem ocupa na Escola, na estrutura hierárquica dos cargos, o cargo superior aos demais funcionários e é o responsável pela Unidade Escolar. Para tanto, faz-se necessário um livro de atas específico para essa finalidade e a cada funcionário que inicia suas atividades no serviço público, o Diretor de Escola fará o registro do seu exercício, especificando, data, horário e as atividades que serão exercidas, bem como a conferência dos documentos pessoais, ainda que os mesmos tenham sido conferidos pela SMA.

Ao considerarmos que nesta situação o Coordenador Pedagógico é o responsável pela Unidade Escolar e quem ocupa o cargo hierarquicamente superior aos demais funcionários da escola, compete a ele o desempenho desta atribuição que apresenta características estritamente administrativas, divergindo das atribuições que lhe são próprias.

No exercício desta atribuição pode-se constatar que o Coordenador Pedagógico assume responsabilidades da dimensão administrativa da gestão, em especial no que tange a gestão de pessoas, em detrimento ao atendimento das suas próprias atribuições que devem ser priorizadas no âmbito pedagógico, essencialmente no que tange a aprendizagem dos alunos. Podemos neste sentido refletir sobre como se torna desafiador ao Coordenador Pedagógico gerir tantas atribuições que exigem o desdobramento da sua gestão, impondo-lhe a competência de decisão sobre as prioridades da gestão da escola. Estaria ele

suficientemente preparado para a tomada de decisões que determinam a organização da escola?

- **Atribuição:** “encaminhar na sua área de competência, os recursos e processos, bem como petições, representações ou ofícios dirigidos a qualquer autoridade e/ou remetê-los devidamente informados a quem de direito, nos prazos legais, quando for o caso”. É uma atribuição do Diretor de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Tendo em vista que o Diretor de Escola ocupa o cargo que lhe confere autoridade, responsabilidade e representatividade da Escola, compete a ele respeitar os prazos e fluxos legais, dos documentos que são expedidos por autoridades representantes de Instituições que estão relacionadas ao processo educacional, como Ministério Público, Conselho Tutelar, Vara da Infância e Juventude, diversas Secretarias Municipais e Estaduais, Conselhos Municipais, Estaduais e outros, bem como documentos expedidos pela comunidade escolar, que são processos relacionados a vida funcional e escolar dos funcionários e alunos, que se constitui na rotina diária da Escola. Diante desta situação, o Diretor de Escola deverá ter o conhecimento da legislação referente a educação básica e neste contexto de atuação, cabe ao Coordenador Pedagógico executar essas atividades.

Podemos exemplificar, destacando que nesta rede pública municipal de ensino, nas Unidades Escolares, é comum receber solicitações expedidas por autoridades do poder judiciário, solicitando informações sobre alunos que se encontram em situação de vulnerabilidade e maus tratos. Desta forma, será o responsável pela Unidade Escolar, e neste caso, o Coordenador Pedagógico quem deverá responder, no tempo determinado pela legislação, ao poder judiciário, as informações pertinentes ao aluno.

Portanto, temos a refletir: haveria tempo suficiente para que o Coordenador Pedagógico proceda o acompanhamento das atividades pedagógicas, próprias das suas atribuições e do seu cotidiano, e o atendimento em tempo hábil aos documentos que lhe são encaminhados pelos órgãos oficiais? Seria necessário o estabelecimento de prioridades, considerando as implicações legais e possíveis consequências quando o atendimento não é respeitado pela Escola, ou seja, pelo representante hierárquico, nesta situação o Coordenador Pedagógico?

- **Atribuição:** “expedir determinações necessárias à manutenção da regularidade dos serviços” (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a). É de uma atribuição do Diretor de Escola.

O funcionamento da escola requer ações diárias que se constituem no cotidiano um padrão de atividades necessárias para o seu bom funcionamento e em especial ao atendimento à aprendizagem com qualidade a todos os alunos.

Para que isso ocorra faz-se necessário garantir a eficiência dos serviços dos diversos profissionais que atuam na escola, como aquelas exercidas pelo agente administrativo (tarefas que são da secretaria da escola, como matrícula, transferência, controle de frequência, organização da vida funcional dos professores e outros), inspetor de alunos (acompanhamento das atividades dos alunos fora da sala de aula e zelar pela segurança e organização do funcionamento das atividades pedagógicas), funcionárias da limpeza, asseio e conservação predial (cuidam da limpeza de todos os ambientes que compõem a escola), preparadoras de alimentos (prepara a alimentação escolar que compõe o cardápio a ser executado nos dias letivos), anjos da guarda (zela pelo patrimônio da escola e pela segurança dos alunos), e também as atividades executadas pelo apoio educacional, que se constituem em funções desenvolvidas por estagiários e auxiliar para berçário e educação infantil, que tem como objetivo auxiliar os docentes em sala de aula.

Vale destacar, que alguns destes funcionários (da limpeza, asseio e conservação predial; preparadoras de alimentos; anjos da guarda; auxiliar de serviços gerais (ASG) – ocupam a função de inspetor de alunos – e auxiliar de berçário e educação infantil) são terceirizados¹⁶, ou seja, estão sujeitos a outra situação funcional que resulta em acompanhamento específico de sua atuação.

Nesta realidade compete ao Coordenador Pedagógico garantir a continuidade dos serviços oferecidos, organizando a rotina pedagógica e administrativa da escola. Isso nos encaminha a seguinte observação: seria possível no cumprimento do horário de trabalho o Coordenador Pedagógico atender os aspectos, pedagógico e administrativo, de que depende toda a organização da escola?

- **Atribuição:** “garantir o bom funcionamento da escola”. É uma atribuição do Diretor de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

¹⁶ Não são funcionários concursados da Prefeitura de SJRP. São contratados por empresas privadas que prestam serviços à Prefeitura de SJRP.

Primeiramente analisaremos o conceito de bom funcionamento da escola, pois uma escola poderá cumprir o papel de receber os alunos no prédio, os funcionários executarem as atividades rotineiras, contudo, é possível que não estejam promovendo sua principal função, que é proporcionar a todos os alunos aprendizagem qualitativa em todas as etapas de ensino, respeitando o seu desenvolvimento.

Para que isso ocorra faz-se necessário ações que precisam ser muito bem articuladas com todos os funcionários que compõem o cenário escolar, garantindo a esse espaço de aprendizagem o seu funcionamento como se fosse uma engrenagem, um mecanismo que se completa com as ações desempenhadas por todos que participam da organização da escola.

Isso não é uma tarefa fácil, pois a Escola é um local caracterizado pela diversidade e heterogeneidade. Local em que ocorrem no dia a dia, fatos inesperados e imprevisíveis, portanto, garantir o funcionamento da escola de maneira adequada, “engrenada”, todos os dias letivos que são determinados pela legislação, para que ocorra o aprendizado dos alunos, constitui-se em mais uma atribuição complexa e desafiadora.

Os desafios são ainda maiores quando o gestor exerce sozinho as atribuições previstas aos três (3) gestores, como ocorre no cenário aqui apresentado, em que somente o Coordenador Pedagógico exerce todas as atribuições, comprometendo especialmente as suas próprias atribuições que tem como prioridade o trabalho docente em sala de aula e a promoção da aprendizagem dos alunos. Portanto, nesta condição de trabalho, estaria o Coordenador Pedagógico, preparado para o exercício acumulado e simultâneo de atribuições?

- **Atribuição:** “orientar ou executar os serviços da secretaria”. É uma atribuição do Diretor de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Os serviços executados na secretaria da escola são realizados pelo agente administrativo. As Unidades Escolares municipais possuem pelo menos um (1) profissional desta categoria, exercendo a função administrativa, conforme especificado na mesma legislação que regulamenta o Módulo da equipe gestora das escolas municipais (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998b).

No entanto, cumpre ao Diretor de Escola orientar este profissional no desenvolvimento das suas atividades e nas suas ausências executa-las. Suas atividades são burocráticas e na sua maioria referem-se a execução de documentos, como: matrícula, transferência, declarações, ofícios, atestados, folha de frequência dos alunos e dos demais

funcionários, folha de pagamento, livro de ponto que inclui o controle da frequência dos funcionários, e outras relacionadas a vida escolar e funcional dos servidores públicos ou terceirizados. Compreende, ainda, o atendimento ao público em geral, de maneira presencial ou virtual.

Considerando que nesta situação será o Coordenador Pedagógico o gestor responsável pelos encaminhamentos da gestão da Escola, cumpre a ele responder por essa atribuição, que requer conhecimento de âmbito legal e de procedimentos burocráticos próprios da SME. Impõe ao Coordenador Pedagógico estudos da legislação, experiência profissional administrativa e certamente a priorização do exercício das suas atribuições. Assim, haveria tempo disponível do Coordenador na execução das suas próprias atribuições, em especial, as que se referem a formação dos professores e ao acompanhamento da aprendizagem dos alunos?

Diante deste cenário, podemos constatar que o Coordenador Pedagógico no exercício das suas atribuições, assume na gestão da escola, desdobramentos de diversas naturezas, executando além das atribuições que lhe são próprias, também um conjunto de atribuições dos demais gestores ausentes na composição desta equipe gestora, ou seja, atribuições do Diretor de Escola e do Assistente de Direção de Escola e que, no entanto, não há normatização da Secretaria Municipal de Educação para que ocorra esta atuação ampliada.

Neste contexto o Coordenador Pedagógico é o responsável pela Unidade Escolar, respondendo por todas as dimensões que abrangem a gestão, das quais podemos mencionar: gestão de pessoas ou recursos humanos, que envolve todos os funcionários que exercem alguma atividade na escola; gestão financeira, quando ocorre o recebimento de recursos por meio das Instituições Governamentais Públicas ou ainda por meio de iniciativas próprias da escola; gestão de infraestrutura, que requer o acompanhamento atento quanto à manutenção preventiva do prédio que abriga a escola, bem como o atendimento às situações de danos já instalados e, por último, com especial destaque, a gestão pedagógica, que se constitui na essência das atividades do Coordenador Pedagógico.

O desempenho de todas essas atribuições requer do Coordenador Pedagógico conhecimento técnico e tempo disponível para o atendimento satisfatório à demanda de atividades administrativas e pedagógicas, tornando-se um desafio permanente no cotidiano, ocasionando na maioria das vezes uma organização escolar a que Lima (2011) denomina de “anarquia organizada”, ou seja, não serão executadas somente ações desencadeadas por

normatizações dos órgãos oficiais na organização da escola, certamente encontra-se uma organização escolar improvisada com a intenção de atender as necessidades impostas por esta realidade.

4.3. Escolas que possuem como equipe gestora apenas o Diretor de Escola

Nesta situação, constam as escolas que possuem no exercício da gestão apenas o Diretor de Escola, e lhe compete o desempenho das suas atribuições e também das atribuições dos demais gestores: Assistente de Direção de Escola e Coordenador Pedagógico, para que possa garantir o funcionamento, no mínimo, adequado da escola. Encontram-se nesta situação onze (11) Unidades Escolares, que representam 10,09% do total de escolas da rede pública municipal de ensino.

Buscando analisar as atribuições do Assistente de Direção de Escola e do Coordenador Pedagógico será abordado como se constitui as atribuições que deverão ser assumidas pelo Diretor de Escola e os seus desdobramentos na gestão, para que ocorra a organização da escola, contudo, considerando o número elevado de atribuições, novamente, seleciono dez (10) e as descrevo literalmente, cito o responsável legal pela mesma e elaboro uma apresentação detalhada da atribuição cotejada com um exemplo de desdobramento prático desta atribuição no cotidiano escolar.

- **Atribuição:** “acompanhar e apoiar os alunos com dificuldades no processo de aprendizagem de leitura, escrita e cálculo, a fim de integrá-los ao nível da turma”. É uma atribuição do Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

A atividade desenvolvida pelo Coordenador Pedagógico consiste no acompanhamento do trabalho docente e suas implicações na aprendizagem dos alunos. Para tanto é comum observamos nas redes de ensino a execução de políticas públicas voltadas à formação continuada dos professores, que normalmente são desenvolvidas pelos Coordenadores Pedagógicos, nas escolas, considerando que esse é o espaço de construção do saber, incluindo neste cenário o saber do professor.

Assim, é nisso que consiste o desenvolvimento do trabalho do Coordenador Pedagógico, no exercício da sua função o auxílio ao professor, na construção de mecanismos que possam melhorar a aprendizagem dos alunos com dificuldades e dentre

esses mecanismos, a legislação municipal garante ao aluno, aulas de recuperação paralela, previstas no exercício da carga horária do professor (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2001).

Para tanto, faz-se necessário o acompanhamento diário pelo Coordenador Pedagógico do trabalho docente e nesta situação deverá ser o Diretor de Escola quem executará a tarefa de acompanhar e auxiliar o professor em sala de aula, por meio de diagnóstico da aprendizagem dos alunos e discussão nos períodos destinados a estudo (HTPC) para os encaminhamentos necessários e que promovam a recuperação da aprendizagem.

Buscando exemplificar esta atribuição de importância significativa para os alunos, em especial, daqueles que apresentam alguma dificuldade, inclui-se na atividade do Coordenador, e nesta situação do Diretor de Escola, no âmbito do acompanhamento e avaliação, a formação de turmas para o desenvolvimento das aulas de recuperação paralela, que serão ministradas em horário diverso ao da aula regular do aluno, pelo próprio professor da sala, porém, utilizando estratégias metodológicas diferenciadas das aulas cotidianas. Tendo como referência que nesta Unidade Escolar o gestor, neste caso, o Diretor de Escola, exerce sozinho a função gestora, teria ele o tempo disponível necessário para o desenvolvimento de ações no exercício desta atribuição? Teria ele conhecimento e experiência profissional que assegurem o sucesso do desenvolvimento desta tarefa?

- **Atribuição:** “controlar a frequência dos docentes nas atividades pedagógicas semanais”. É uma atribuição do Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

São consideradas atividades pedagógicas semanais, as horas que compõem a carga horária de trabalho dos docentes, destinadas a: Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), que ocorrem uma (1) vez na semana, na própria escola, por meio de reuniões, em um período de duas (2) horas e Horas de Trabalho Pedagógico (HTP), que totalizam cinco (5) horas, “distribuídas em preparo de material, recuperação paralela, formação continuada e atendimento a comunidade” (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2001).

As HTPCs são realizadas pelo Coordenador Pedagógico e neste caso, pelo Diretor de Escola, com todos os professores da escola, por meio do desenvolvimento de estudos e acompanhamento relativos ao trabalho do professor em sala de aula. O preparo de material e a recuperação paralela também ocorrem na própria escola, de acordo com a necessidade dos alunos, verificada a partir da avaliação diagnóstica, e as horas destinadas a formação continuada são constituídas por duas (2) horas de estudo, realizado por meio de encontros

semanais, que ocorrem na SME, sempre com o acompanhamento do Coordenador Pedagógico.

Para exemplificar a complexidade desta atribuição desenvolvida pelo Coordenador Pedagógico e neste contexto pelo Diretor de Escola, esclarecemos que trata-se de um conjunto de ações, que requerem disponibilidade de tempo do gestor, uma vez que compete a ele, verificar a frequência e a participação dos docentes nos estudos, por meio do acompanhamento.

Contudo, considerando que nesta situação, o Diretor de Escola atua sozinho na gestão da escola, será ele quem deverá desenvolver esta atribuição e não deixa de ser mais uma atribuição incorporada ao rol de atribuições que o Diretor de Escola já exerce, em que não se resume apenas em verificar a frequência do professor, mas acompanhar e desenvolver estudos relativos ao trabalho pedagógico. Restaria então ao Diretor de Escola tempo suficiente para o exercício de todas as atribuições que lhe são conferidas, e nesta situação em que se faz ausente o Coordenador Pedagógico na equipe gestora, executar as atribuições da Coordenação Pedagógica, com qualidade e efetividade?

- **Atribuição:** “coordenar, juntamente com o Diretor, as atividades de Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC)”. É uma atribuição do Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Coordenar o Trabalho Pedagógico Coletivo com os professores requer do Coordenador Pedagógico disponibilidade de tempo para: preparar, estudar e refletir sobre as ações a serem desenvolvidas no momento da reunião de HTPC, além de amplo conhecimento da realidade da escola e um diagnóstico preciso da aprendizagem dos alunos.

No desenvolvimento desta atribuição, temos a considerar que é necessário ao Coordenador Pedagógico organizar a pauta a ser estudada e discutida com o corpo docente e para isso precisa conhecer com aprofundamento o conteúdo. Neste sentido a SME promove reuniões de orientação dos Coordenadores Pedagógicos, buscando assessorá-los neste trabalho, propondo conteúdos pertinentes a etapa de ensino atendida e estudos antecipados sobre o tema, como por exemplo a partir dos estudos dos referenciais curriculares nacional da educação infantil (BRASIL, 1998) é possível propor aos professores sugestões de implantação, nas salas de aula, de espaços destinados à leitura, com a disponibilização de livros infantis que atendam a faixa etária das crianças.

Ao ser realizada pelo Diretor de Escola, sozinho, a principal dificuldade encontrada é a disponibilidade de tempo, tendo em vista que sua execução será concomitante com o exercício das demais atribuições que lhe são designadas. Trata-se de um acúmulo simultâneo de atribuições pedagógicas e administrativas. Diante dos desdobramentos da gestão da escola, considerando que o Diretor de Escola, sozinho, não terá tempo suficiente para executar esta atribuição e as demais que lhe são próprias do exercício da sua função, restaria a ele tempo suficiente para esse atendimento ou teria que priorizar ações de modo a garantir o funcionamento adequado da escola?

- **Atribuição:** “organizar atividades de natureza pedagógica, científica e cultural, que envolva efetivamente a comunidade”. É uma atribuição do Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Envolver a comunidade, cujo sentido neste contexto, abrange: pais, alunos, gestores, professores, funcionários e comunidade local, na organização de atividades pedagógicas, requer do Coordenador Pedagógico um trabalho em parceria com o núcleo familiar dos alunos, com todos que trabalham na escola e com a comunidade do seu entorno, despertando-lhes o interesse pelo trabalho da escola, em especial pelo conteúdo curricular que organiza o processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Para que isso ocorra é preciso um trabalho contínuo e sistemático do gestor, durante o decorrer do ano letivo, e neste sentido, o Diretor de Escola será o único responsável por essa atuação, para que a comunidade perceba a importância do seu envolvimento nas atividades da escola. Neste sentido, as Unidades Escolares da rede pública municipal de ensino de SJRP, os gestores promovem eventos com a finalidade de arrecadação de recursos, aliados ao conteúdo programático curricular, no intuito de propiciar benefícios aos alunos.

Para exemplificar esta situação, temos observado o desenvolvimento nas escolas de eventos, como: “festa junina”, “festa da primavera”, “festa da família” e outras, com nomes diversificados, com a finalidade de arrecadar recursos para a aquisição de equipamentos ou execução de benfeitorias no prédio escolar. Nestes eventos, normalmente são organizadas mostras culturais com danças típicas, trabalho pedagógico com projetos, aproveitando o que sugere o tema abordado.

Observa-se que no desenvolvimento desta atribuição, que além do seu exercício, requer do Diretor de Escola, disponibilidade de tempo e a continuidade de execução das suas demais atribuições, considerando que a escola tem um funcionamento contínuo e

ininterrupto. Portanto, restaria ao Diretor de Escola tempo suficiente para o exercício de todas as suas atribuições e as do Coordenador Pedagógico, que juntas, somam aproximadamente cinquenta (50), considerando a exigência do envolvimento no exercício de cada uma delas? Ou necessário se faz a priorização do gestor no que tange de essencial ao funcionamento da escola?

- **Atribuição:** “organizar junto com a Direção: agrupamentos dos alunos; organização de horários de aulas, de atividades, projetos e Calendário Escolar; utilização de recursos didáticos da Escola; programas de capacitação de funcionários e professores; projetos de envolvimento da comunidade”. É uma atribuição do Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Nesta atribuição encontram-se os principais encaminhamentos a serem consolidados para que ocorra o funcionamento e a adequada organização da escola. Será a partir dos agrupamentos dos alunos, organização dos horários, calendário escolar e das atividades essenciais à aprendizagem dos alunos que efetivamente a escola estará preparada e organizada para desenvolver as atividades com os alunos atendidos.

Vimos que consta em uma mesma atribuição diversas ações fundamentais à escola e está sob a responsabilidade do Coordenador Pedagógico executá-la. Requer conhecimento de diversas naturezas, quer seja do conteúdo programático da etapa de ensino atendida, ou do diagnóstico preliminar dos alunos, para que ocorra na formação das classes, garantias, como heterogeneidade e um professor efetivamente habilitado para a condução dos trabalhos, portanto, será ele o interlocutor entre a Direção da Escola e as ações que serão implementadas.

Porém, nesta situação, compete ao Diretor de Escola executar e mediar todas as ações que seriam desenvolvidas pelo Coordenador Pedagógico. Ações, sobretudo pedagógicas, exemplificadas nesta situação, com a organização das classes que funcionarão no próximo ano letivo, a partir de uma avaliação diagnóstica dos alunos, evitando que em uma mesma classe se concentrem todos os alunos que apresentam algum tipo de dificuldade de aprendizagem.

No desenvolvimento desta ação específica será necessário tempo suficiente para o encaminhamento das atividades de planejamento da avaliação, acompanhamento da sua aplicação e da correção, para posterior utilização dos resultados obtidos. Uma situação que demanda tempo, conhecimento teórico e priorização das atribuições que garantam o bom funcionamento da escola, o que nos leva a refletir se restará disponibilidade de tempo ao

Diretor para o seu exercício, considerando a sua complexidade e a necessidade do desempenho das demais atribuições que devem ser executadas?

- **Atribuição:** “organizar, acompanhar e avaliar o atendimento aos alunos com necessidades educativas especiais, conjuntamente com os docentes, encaminhá-los a outros atendimentos necessários para seu amplo desenvolvimento”. É uma atribuição do Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Atualmente, a legislação educacional (BRASIL, 1996) determina que todos os alunos estão constituídos do direito à aprendizagem e a frequentar à escola, e neste sentido compete ao Coordenador Pedagógico e ao Diretor de Escola promover o seu atendimento assegurando-lhes junto aos docentes e demais agentes da escola respeito às suas individualidades, bem como, os encaminhamentos necessários aos órgãos de atendimento especializado.

Com o objetivo de promover um atendimento especializado aos alunos com deficiência ou dificuldades de aprendizagem foi implantado na rede pública municipal de ensino de SJRP diversos Núcleos de Atendimento Educacional Especializado – NAAE (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2015c), que contam com um docente qualificado para exercer as atividades com esses alunos, no horário diverso da aula regular, ou seja, o aluno frequentará as aulas no horário regular e o atendimento especializado em período diverso.

Diante desta realidade, o Coordenador Pedagógico, e nesta situação, o Diretor de Escola é quem deverá executar esta atribuição, qual seja, encaminhar, acompanhar e avaliar o atendimento dos alunos que necessitam de um atendimento especializado.

Portanto, compete ao Diretor de Escola, avaliar com o professor a necessidade do aluno, coletando o maior número de informações possíveis sobre sua trajetória escolar e seu desempenho em sala de aula, em continuidade a este processo discutir com o docente que executa o atendimento especializado os possíveis encaminhamentos e reunir-se com a família do aluno para obter informações complementares, e estabelecer parceria no desenvolvimento das ações, para finalmente providenciar o seu atendimento no NAAE.

Considerando a continuidade de ações relativas a uma única atribuição, temos a observar que não seria necessário ao Diretor de Escola deixar de executar as demais atribuições que estão sob a sua responsabilidade, em especial, as de ordem administrativas específicas do exercício do seu cargo? Neste sentido, podemos refletir, estaria o Diretor de Escola, sozinho, qualificado para o enfrentamento deste desafio? Teria ele conhecimento

suficiente para o exercício desta atribuição, que se configura em uma situação singular e nova no desenvolvimento das suas atribuições?

- **Atribuição:** “prestar assistência pedagógica aos professores, visando assegurar a eficiência do desempenho dos mesmos, para melhoria do processo educativo: propondo técnicas e procedimentos; estabelecendo a organização das atividades; propondo sistemática de acompanhamento do desempenho do aluno; assegurando o cumprimento das teorias, metodologias, atividades e Projetos estruturados na Proposta Político-Pedagógica”. É uma atribuição do Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Considero esta atribuição o cerne do exercício da função do Coordenador Pedagógico. A interlocução com os professores, de forma a garantir um trabalho pedagógico em sala de aula que traga a garantia do aprendizado de todos os alunos, é o que demonstra o quão importante é o desempenho do papel deste profissional para que ocorra uma organização eficiente na Escola.

O texto que descreve esta atribuição, já informa por si só como deverão ser executadas as atividades do Coordenador Pedagógico em sua área de atuação. Demonstra uma dimensão ampliada da gestão pedagógica, que seja capaz de refletir de forma efetiva na aprendizagem dos alunos.

No entanto, requer “conhecimento”, estudo, e tempo, que nesta situação traz implicações relativas ao desenvolvimento das demais atribuições do Diretor de Escola. Para o exercício desta atribuição, podemos exemplificar, que seria necessário um número de horas específicas, do Diretor de Escola, dedicadas às atividades pedagógicas dos professores, com o acompanhamento em sala de aula, observação in loco dos alunos, mediante realização de avaliação diagnóstica, e a preparação de momentos de discussão sobre as observações realizadas.

Fato este que nos remete a muitas reflexões, dentre elas, como será a organização do tempo dedicado ao trabalho pedagógico da escola? Como atender os compromissos cotidianos da gestão administrativa, burocrática e sistematizada que se consolida nas atividades diárias do Diretor de Escola? Cumpre ao Diretor a organização de todos os espaços escolares, isto inclui a sala de aula e o trabalho dos professores?

- **Atribuição:** “propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos docentes”. É uma atribuição do Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

Há na SME uma gerência de capacitação, em que profissionais, na sua grande maioria, Coordenadores Pedagógicos, dedicam-se aos estudos e são regularmente assessorados por “especialistas” de diferentes etapas de ensino que compõem a educação básica, na orientação da formação continuada dos docentes. Assim, são os profissionais que atuam nesta gerência, quem desenvolvem a formação continuada, nos horários previstos na carga horária do professor, destinados aos estudos.

No entanto, todo esse processo de formação é acompanhado pelo Coordenador Pedagógico das Unidades Escolares, permitindo a continuidade do trabalho também nas escolas, em consonância com o que está sendo desenvolvido na SME. Desta forma o Coordenador Pedagógico, e neste caso, o Diretor de Escola deverá acompanhar os horários de estudo dos docentes na SME e na escola.

Analisando todo este contexto, temos o seguinte questionamento: estaria o Diretor de Escola preparado para desenvolver esta atribuição, uma vez que sua função na escola estabelece parâmetros que se aproximam das atividades administrativas e o distanciam desta prática pedagógica?

- **Atribuição:** “proporcionar soluções técnicas e organizacionais para a gestão das relações interpessoais, no âmbito da coordenação pedagógica”. É uma atribuição do Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

O trabalho do Coordenador Pedagógico está diretamente relacionado ao trabalho executado pelo corpo docente da escola, que inclui diretamente nesta área de atuação, os alunos e pais de alunos, e indiretamente os demais agentes que trabalham na escola. Articular as relações interpessoais deste complexo cenário composto por diferentes atores constitui atribuição do Coordenador Pedagógico.

Nesta situação, cabe ao Diretor de Escola o seu desempenho, o que requer disponibilidade de tempo para o seu exercício, por se constituir em uma tarefa de difícil execução, considerando a necessidade de exercê-la com eficiência e cautela, para não incidir em erros que ocasionarão consequências desagradáveis a todos os envolvidos.

Para exemplificar o desempenho desta atribuição, podemos analisar o processo de inclusão de alunos deficientes, já diagnosticado por profissional da área da saúde. O trabalho com este aluno e o seu processo de aprendizagem não se limita ao espaço da sala

de aula, bem como não é específico somente ao professor da classe. Compete ao Diretor de Escola articular com todos os funcionários o desenvolvimento das ações necessárias ao seu progresso, nos diversos aspectos em que ocorre a aprendizagem, como, cognitivamente e na sua socialização com os demais agentes do contexto escolar, ou seja, inspetores de alunos, estagiários, merendeiras, enfim todos que executam atividades e contribuem com o funcionamento da escola.

Todavia, estaria o Diretor de Escola preparado para administrar as relações que se evidenciam nesta atribuição no campo estritamente pedagógico? No desempenho desta atribuição, não estaria o Diretor de Escola incorrendo na falta de execução de atribuições significativas do âmbito administrativo que garantem o funcionamento da escola e que lhe são próprias?

- **Atribuição:** “proporcionar, junto aos docentes, condições de integração dos alunos na vida escolar mediante atividades de socialização”. É uma atribuição do Coordenador Pedagógico (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2013a).

É atribuição do Coordenador Pedagógico administrar, junto aos professores, os processos de socialização dos alunos no contexto escolar, valorizando as experiências que os alunos trazem ao ingressar na escola. Trata-se de uma tarefa de socialização deste ambiente, que se caracteriza pelo encontro da diversidade de opiniões, crença, concepções, pontos de vista e tantas outras características marcadas pela heterogeneidade.

Esta atividade na prática consiste em promover com os alunos a sua interação com o ambiente escolar, respeitando as diferentes etapas de desenvolvimento do ensino. Exemplificando este processo, temos a esclarecer que alunos que ingressam na escola, na faixa etária correspondente à creche, ou seja, alunos dos quatro (4) meses, aproximadamente, aos três (3) anos de idade, necessitam de uma socialização que requer um acompanhamento cuidadoso do Coordenador Pedagógico em relação ao trabalho docente.

Conforme recomendado nos referenciais curriculares nacionais de educação infantil (BRASIL, 1998), é indicado promover o processo de inicialização da criança no ambiente escolar, de forma gradativa, permanecendo na escola nas primeiras semanas de aula durante um número reduzido de horas, que vão aumentando à medida que a criança conhece melhor o professor e o ambiente escolar, sentindo progressivamente maior segurança. Caso seja necessário, a mãe ou um familiar poderá apoiar presencialmente este processo e aos poucos se retirando da escola. Isso não significa que será diferente para as

demais etapas de ensino, no entanto, devemos considerar que as demais etapas podem ser caracterizadas por alunos que já frequentaram as etapas iniciais, tornando o ambiente escolar mais reconhecido pelos alunos e facilitando sua socialização.

Nesta situação, será o Diretor de Escola quem deverá desempenhar esta atribuição, que absorve consideravelmente o tempo do gestor, e ainda desenvolver as demais atribuições que lhe são conferidas que também requer sua presença. Estaria ele preparado para desempenhar tudo o que lhe é designado? As atribuições do Diretor de Escola e do Coordenador Pedagógico? Haveria tempo suficiente ao Diretor para o desempenho de um número ampliado de atribuições, que caso não sejam executadas acarretariam consequências significativas ao funcionamento da escola?

Como é possível observar o Diretor de Escola, sozinho, no exercício da gestão, está diante de uma realidade desafiadora, da mesma forma como ocorre com o Coordenador Pedagógico, quando exerce sozinho, a gestão da Unidade Escolar. Fato que nos apontou inúmeras indagações, nos trazendo reflexões sobre a realidade apresentada nesta rede pública municipal de ensino. Contudo, no caso do Diretor de Escola a sua atuação no âmbito pedagógico está prevista no Decreto nº 9674, por meio de uma nota que consta no Anexo I, do documento: “os diretores de Emeis que permanecerem em escolas com menos de nove (9) classes deverão assumir também a parte pedagógica da escola” (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1998).

No entanto, somente uma determinação legal não garante que de fato ocorra o exercício eficiente das atribuições do Coordenador Pedagógico pelo Diretor de Escola, considerando que nesta situação, o gestor deverá enfrentar dentre tantas dificuldades, as relacionadas ao cumprimento do horário de trabalho correspondente ao cargo, quarenta (40) horas semanais (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2001), conhecimento teórico que incidem nas atribuições do Coordenador, e principalmente o acúmulo simultâneo de atribuições, sendo, trinta e três (33) do Diretor de Escola e vinte (20) do Coordenador Pedagógico.

Vimos assim, que a normatização está configurada em uma racionalidade burocrática, conforme destaca Lima (2011), porém, atender o que determina o Decreto, diante das reflexões apresentadas, torna-se por vezes inviável e incoerente diante do número elevado de atribuições estabelecidas, ocasionando,

Neste sentido, na escola (exemplo privilegiado por esta perspectiva) ora se ligam objetivos, estruturas, recursos e atividades e se é fiel às normas burocráticas, ora se promove a sua separação e se produzem regras alternativas; ora se respeita a conexão normativa, ora se rompe com ela e se promove a desconexão de fato (LIMA, 2011, p. 51).

Na organização da escola em atendimento às normas legais burocráticas, como forma de garantia do seu funcionamento adequado, encontramos resultados a que o autor se refere, ou seja, diante de uma quantidade excessiva de atribuições a serem executadas por um único profissional e conseqüente desdobramentos na gestão, ocorrerão fatores que impossibilitam ser fidedigno à legislação, originando por vezes ações alternativas que viabilizem o funcionamento da escola.

4.4. Escolas que possuem como equipe gestora o Diretor de Escola e o Coordenador Pedagógico.

A situação apresentada aqui refere-se as Escolas que possuem como equipe gestora o Diretor de Escola e o Coordenador Pedagógico, portanto, serão as atribuições do Assistente de Direção que deverão ser executadas por esses gestores, uma vez que não há este profissional na Escola. A situação em que a Escola possui como equipe gestora o Diretor de Escola e o Coordenador Pedagógico é a que tem o maior número de escola inseridas. Totalizam quarenta e nove (49), de um total de cento e nove (109) escolas, ou seja, 44, 95% das escolas da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto.

Analisando as atribuições do Assistente de Direção detalharemos como se constitui as atribuições que deverão ser assumidas pelo Diretor de Escola e/ou pelo Coordenador Pedagógico e os seus desdobramentos na gestão, para que ocorra desta forma, o melhor funcionamento da escola.

Novamente, descrevo literalmente a atribuição, cito o responsável legal pela mesma e elaboro uma apresentação detalhada da atribuição cotejada com um exemplo de desdobramento prático desta atribuição no cotidiano escolar, entretanto como o número de atribuições do Assistente de Direção é de apenas oito (8) realizo este procedimento com todas.

- **Atribuição:** “acompanhar a execução das programações relativas às atividades de apoio administrativo e apoio educacional, mantendo o Diretor da Escola informado sobre o seu andamento.” É uma atribuição do Assistente de Direção de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b).

Neste caso considera-se apoio administrativo os funcionários que executam funções que são necessárias para que ocorra o funcionamento adequado da escola, como aquelas

exercidas pelo agente administrativo, inspetor de alunos, funcionárias da limpeza, asseio e conservação predial, preparadoras de alimentos e anjos da guarda.

No caso das atividades executadas pelo apoio educacional são aquelas desenvolvidas por estagiários e auxiliar para berçário e educação infantil que tem como objetivo, auxiliar os docentes em sala de aula.

Compete ao Assistente de Direção acompanhar o cumprimento dos horários e das atividades dos funcionários de modo que o desenvolvimento das aulas e demais atividades educativas garantam ações de promoção da aprendizagem dos alunos.

Ao considerarmos apenas os desdobramentos citados e oriundos desta atribuição observa-se que acontecem em diversos ambientes da escola, envolvem diversas especificidades e, em diversas oportunidades são simultâneos o que, de pronto implica em disponibilidade de tempo e conhecimento técnico do responsável por esta atribuição, portanto estaria o Diretor de Escola ou o Coordenador Pedagógico em condições de executar de modo efetivo esta atribuição visto que já possuem outras atribuições sob sua responsabilidade e que também exigem disponibilidade de tempo e conhecimento técnico?

- **Atribuição:** “assessorar, o Diretor da Escola no desempenho das atribuições que lhe são próprias”. É uma atribuição do Assistente de Direção de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b).

Observa-se nesta atribuição que o Assistente de Direção de Escola coopera com o Diretor de Escola atendendo uma diversidade de atividades, como a organização dos horários dos funcionários, dos professores, o atendimento aos pais, o desenvolvimento de reuniões com o Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres, a organização das HTPCs e o acompanhamento do trabalho docente, dentre tantas outras que estão sob a responsabilidade do Diretor de Escola.

No âmbito desta cooperação, podemos observar o acompanhamento do Assistente de Direção na organização das atividades executadas pelos funcionários da limpeza, asseio e conservação predial, que requer a distribuição dos horários dos trabalhadores e a divisão de tarefas, como exemplo, podemos destacar a limpeza das salas de aula e dos banheiros, que exigem ações mais de uma vez por dia e que precisam ser executadas para que não ocorram prejuízos no desenvolvimento das aulas.

Neste cenário, em que o Assistente de Direção de Escola está ausente, constatamos ações de cooperação na dimensão pedagógica e administrativa, assim, o Diretor de Escola

poderá delegar as atribuições pedagógicas ao Coordenador Pedagógico e assumir as atribuições administrativas.

Contudo, restaria disponibilidade de tempo para ambos os gestores exercerem com qualidade todas as suas atribuições, sem contar com a cooperação do Assistente de Direção de Escola?

- **Atribuição:** “controlar o recebimento e consumo de gêneros alimentícios destinados à merenda escolar”. É uma atribuição do Assistente de Direção de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b).

Trata-se de uma atribuição que também consta no rol de atribuições do Diretor de Escola e é uma atividade que estabelece ações ligadas ao acompanhamento da confecção da merenda escolar, como: avaliar se as quantidades de alimentos são suficientes no atendimento a demanda de alunos que efetivamente se alimentam na escola; a qualidade e a quantidade dos alimentos recebidos; a correta utilização dos alimentos, bem como a verificação da aceitação dos alimentos e da qualidade da confecção dos mesmos, e demais atividades desta natureza.

Cumprida nesta situação ao Assistente de Direção de Escola verificar, por exemplo, se houve o recebimento dos gêneros alimentícios e se o seu armazenamento está coerente com as orientações emanadas pelos órgãos responsáveis. Exige também do gestor, a imediata informação aos responsáveis pela distribuição dos alimentos, caso tenha ocorrido situações de negligência por parte dos fornecedores.

Com a ausência do Assistente de Direção temos a refletir se haverá tempo hábil e suficiente para que o Diretor de Escola exerça esta atribuição, que requer a assunção de responsabilidade do gestor, uma vez que está envolvido nesta situação o emprego de recursos públicos oriundos do governo federal e municipal?

- **Atribuição:** “coordenar as atividades relativas à manutenção e conservação do prédio escolar, mobiliários e equipamentos da escola”. É uma atribuição do Assistente de Direção de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b).

Nesta situação compete ao Assistente de Direção de Escola acompanhar as atividades cotidianas dos agentes escolares, ou seja, funcionários do apoio administrativo e educacional, e também do corpo docente e discente na correta utilização do prédio escolar, bem como dos seus mobiliários e equipamentos.

O funcionamento da escola requer cuidados e atenção, uma vez que há um número elevado de pessoas utilizando os mesmos ambientes, manuseando mobiliários e equipamentos. Faz-se necessário uma orientação sobre a correta utilização e um acompanhamento diário de verificação dos ambientes e seus componentes móveis, elétricos e eletrônicos, evitando desta forma o menor número de incidentes e ocorrências que poderão ocasionar danos a integridade física dos alunos, funcionários, pais e demais usuários da escola.

Dessa forma, considerando a ausência do Assistente de Direção de Escola, estariam os gestores, Diretor de Escola e Coordenador Pedagógico preparados para cumprir esta função diária que requer atenção e conhecimento? Ainda que seja um conhecimento básico e primário, pois para qualquer necessidade de um conhecimento aprofundado deverá ser encaminhado à SME, ao Departamento e/ou Setor responsável uma solicitação de um técnico.

Contudo, mesmo para que ocorra a solicitação à SME, faz-se necessário um acompanhamento minucioso da utilização do prédio, mobiliários e equipamentos, restaria tempo suficiente para o exercício desta tarefa, ao Diretor de Escola ou Coordenador Pedagógico? A quem compete esta atribuição? Aos dois, ou primordialmente ao Diretor de Escola, considerando seus aspectos administrativos?

- **Atribuição:** “participar da avaliação do Plano Escolar e da Avaliação Institucional”. É uma atribuição do Assistente de Direção de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b).

Nesta atribuição temos uma ação a ser executada pelo Assistente de Direção de Escola, no entanto, trata-se de uma atividade que deve ser executada por toda a equipe escolar, por meio da participação democrática na “elaboração” e “avaliação” do Plano Escolar e da Avaliação Institucional que corresponde a avaliação da Escola.

Nesta atribuição o Assistente de Direção deverá contribuir e/ou cooperar com o Diretor de Escola e Coordenador Pedagógico na elaboração deste importante processo para o funcionamento e organização da escola. Portanto, é uma atribuição que exige conhecimento do tema e do cenário escolar para que ocorra uma avaliação que corresponda a realidade na qual a escola está inserida.

A SME não disponibiliza modelo específico para a avaliação, compete aos gestores organizarem um modelo que esteja adequado ao perfil da escola, considerando a etapa de

ensino atendida, as características da comunidade escolar e outros fatores que os gestores julgarem relevantes neste processo.

Na avaliação do Plano Escolar, em reunião com todos os funcionários, os gestores utilizam a leitura do Plano Escolar elaborado no início do ano letivo, e a partir das diferentes abordagens do Plano, promove a mediação das discussões, uma vez que são pronunciadas diversas opiniões sobre o documento.

Ao considerarmos a ausência do Assistente de Direção de Escola e os desdobramentos da gestão temos a refletir se restaria ao Diretor de Escola e ao Coordenador Pedagógico tempo suficiente para a elaboração e desenvolvimento desta atividade de maneira eficiente, e se não estariam comprometidas as outras atividades do cotidiano que devem ser encaminhadas de forma simultânea neste processo?

- **Atribuição:** “participar da elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico, do Plano Escolar e Plano de Atividades”. É uma atribuição do Assistente de Direção de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b).

A atribuição que requer do Assistente de Direção de Escola sua participação nos processos relacionados ao Projeto Político Pedagógico, Plano Escolar e Plano de Atividades, consiste em um conhecimento prévio do tema e o que se observa nesta rede pública municipal de ensino é que não há um entendimento claro sobre esses documentos.

O Plano Escolar é o documento pelo qual os gestores compreendem a sua intenção, considerando que é exigido pela SME, para a sua elaboração é disponibilizado um modelo de referência, além de ser desenvolvido todos os anos pelos gestores nas Unidades Escolares para entrega posterior aos Supervisores de Ensino para conferência.

Trata-se de um documento em que constam todas as informações sobre a Unidade Escolar, requer atenção minuciosa na sua elaboração, uma vez que deve conter: o horário de funcionamento da escola; o horário de trabalho de todos os funcionários, incluindo dos docentes e especificando os horários das aulas e demais atividades complementares dos alunos; quadros contendo informações quanto ao número de classes, bem como a etapa de ensino atendida; calendário escolar e demais documentos relativos a organização da escola.

Contudo, quanto ao Projeto Político Pedagógico e o Plano de Atividades ainda não há convergência sobre a sua elaboração e compreensão da sua intencionalidade. Nesta circunstância em que não há o Assistente de Direção de Escola participando dos processos de construção dos referidos documentos, estariam os dois (2) gestores, sozinhos, devidamente preparados para o exercício desta atribuição?

- **Atribuição:** “responder pela Direção da Escola no horário que a ele for confiado”. É uma atribuição do Assistente de Direção de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b).

Esta atribuição do Assistente de Direção de Escola refere-se especificamente a atuação do Diretor, ou seja, compete ao Assistente de Direção organizar seus horários em cooperação com a direção, buscando atender a escola com a presença constante de um gestor responsável pela Unidade Escolar.

Neste caso a escola estaria em todos os horários com a presença de um gestor, permitindo que todas as decisões relacionadas a gestão da escola serão adotadas pelo gestor responsável no momento da ocorrência. Por ser a escola um local de imprevistos e situações inesperadas, considerando seu contexto, a garantia de um gestor na escola durante todo o seu funcionamento é caracterizada por decisões mais precisas e assertivas, trazendo maior credibilidade aos usuários da Instituição.

Todavia, nesta situação, não será possível o atendimento à atribuição prevista, tornando assim, um acúmulo de funções ao Diretor de Escola e Coordenador Pedagógico, em especial ao Coordenador, que normalmente cumpre esta função que é designada ao Assistente de Direção de Escola. Temos observado que nestas situações o Diretor de Escola e o Coordenador Pedagógico procuram organizar seus horários de maneira a não haver períodos de ausência de um gestor.

Desta forma, não haveria um comprometimento do exercício das demais atribuições dos gestores? Em situações que poderá ocorrer a ausência dos dois (2) gestores, a quem cumpre responder pela escola?

- **Atribuição:** “substituir o Diretor em suas ausências e impedimentos, inclusive na participação em HTPCs ou grupos de estudo”. É uma atribuição do Assistente de Direção de Escola (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 2010b).

Em alguns momentos do cotidiano das escolas há necessidade do Diretor de Escola se ausentar e daí a necessidade de que outro gestor o substitua. Neste sentido, as situações que exigem a ausência do Diretor de Escola referem-se a: convocação pela SME às reuniões de orientação e procedimentos operacionais relativos ao funcionamento da escola; férias regulamentares do Diretor; participação em eventos que requer a presença de um

representante da Escola; licença prêmio¹⁷ ou saúde e demais motivos de diferentes naturezas.

Nestas situações cumpre ao Assistente de Direção de Escola substituí-lo executando suas atribuições, uma vez que as atividades desenvolvidas na escola não devem ser interrompidas, incluindo o acompanhamento, em parceria com o Coordenador Pedagógico, das atividades realizadas nas Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), que requer planejamento e estudos dos conteúdos que serão abordados neste momento de aprendizagem desenvolvida com o corpo docente.

Contudo, o que se verifica é que considerando a situação da inexistência do Assistente de Direção, quem substituirá o Diretor em suas ausências? Tendo a presença do Coordenador Pedagógico na escola e em atendimento a atribuição “executar quaisquer outras atividades correlatas”, certamente será o Coordenador Pedagógico o substituto do Diretor, comprometendo significativamente o exercício das atribuições que lhe são próprias, uma vez que haverá situações simultâneas que requerem decisões do gestor responsável pela Unidade Escolar. Não estaria nestas condições comprometendo o desempenho pedagógico da escola? Os prejuízos não estariam diretamente relacionados à aprendizagem dos alunos?

Neste conjunto de escolas, analisamos as atribuições do Assistente de Direção de Escola, que não é integrante desta equipe gestora, composta pelo Diretor de Escola e o Coordenador Pedagógico. Isso me possibilitou a percepção de como deverão ser desempenhadas as suas atribuições e por qual gestor, demonstrando que na maioria das vezes esse desempenho cabe ao Diretor de Escola, e salvo algumas exceções cumpre ao Coordenador Pedagógico desempenha-las. Constata-se neste rol de atribuições do Assistente de Direção, atividades específicas da sua função, o que me permite concluir que os três (3) gestores executam atividades necessárias ao bom funcionamento da escola, contribuindo com uma organização mais eficiente e que promova a aprendizagem dos alunos com qualidade.

No entanto, observa-se que a ausência do Assistente de Direção na equipe gestora da escola requer do Diretor de Escola e do Coordenador Pedagógico a promoção de ações improvisadas e compartilhadas pelos dois (2) gestores, uma vez que as atribuições do

¹⁷ Licença prêmio trata-se de um benefício concedido aos servidores públicos municipais estatutários, em que o funcionário terá direito ao gozo de três (3) meses de licença, denominada “prêmio”, sem prejuízos dos vencimentos e demais vantagens do seu cargo, em virtude da sua assiduidade no cargo exercido (SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, 1990).

Assistentes precisam ser desempenhadas para que a organização da escola e o seu funcionamento adequado estejam garantidos.

Lima (2011) denomina este modo de organização de “anarquia organizada”, ou seja, o cotidiano e as práticas da escola são organizados, em diversas situações, em desacordo com o estabelecido legalmente e priorizando situações pontuais da escola o que acaba por ocultar – nestas situações pontuais – limitações ou ineficiências da escola. O ocultamento destas situações contribui para a perpetuação deste cenário em que atribuições essenciais para o bom funcionamento da escola sequer são analisadas.

Ao analisarmos e refletirmos sobre o desenvolvimento das atribuições do Diretor de Escola, do Coordenador Pedagógico e do Assistente de Direção de Escola – a partir de vinte e oito (28) atribuições – observamos que o seu atendimento se constitui em funções distintas, e é possível concluir que as atribuições do Diretor de Escola e do Assistente de Direção são caracterizadas por aspectos predominantemente administrativos e do Coordenador Pedagógico, predominantemente pedagógicos, embora, em algumas situações as atribuições se configuram pelas duas dimensões, ou seja, administrativa e pedagógica. Porém, essas funções são interdependentes e é primordial que os gestores tenham o conhecimento mútuo das funções exercidas por eles.

Observa-se que não é possível um único gestor na escola exercer todas as atribuições que lhe são determinadas pela legislação e quando mencionamos o termo “legislação”, conforme esclarece Lima (2011), nos referimos:

A grande quantidade e diversidade de regras assim produzidas, embora de tipologia e alcance distintos, é geralmente designada por “legislação”, não apenas no sentido de leis, decretos-leis, portarias etc., produzidos pelos órgãos com poderes legislativos, mas com um sentido mais amplo que inclui circulares, ordens de serviço, esclarecimentos etc. produzidos pelos órgãos da administração. A palavra “legislação” tem, nas escolas, um sentido largo que destaca, sobretudo o caráter normativo e impositivo de determinadas orientações que lhe são impostas, realçando mais os conteúdos da imposição do que propriamente as formas de que se reveste (LIMA, 2011, p. 63).

Desta forma, fica claro que o que é determinado pela legislação por meio de normatizações da Secretaria Municipal de Educação de SJRP está em desacordo com a realidade da organização das escolas, o que me permite concluir que a efetivação da “legislação” nem sempre condiz com a realidade escolar da rede pública municipal de ensino, o que sugere a falta de um acompanhamento sistemático da organização e da gestão das Unidades Escolares – que é responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação – e, ainda, na gestão das Escolas observamos que os gestores desconhecem as suas verdadeiras atribuições, no âmbito da sua competência, e em alguns momentos esse

desconhecimento promove situações confusas na sua execução, o que sugere a necessidade de um diagnóstico ampliado, por parte da Secretaria Municipal de Educação, no que se refere ao conhecimento dos gestores escolares sobre suas atribuições.

Ao longo de todo este capítulo, foi enfatizado, em muitas oportunidades, o questionamento sobre a disponibilidade de tempo e conhecimento técnico para a execução eficiente de muitas das atribuições apresentadas. Não se afirma aqui que os gestores das escolas são incompetentes para os cargos que ocupam, afirma-se sim, que o conjunto de atribuições analisadas nesta pesquisa aponta para a necessidade de uma discussão ampliada, sobre a formação e atuação das equipes gestoras das Unidades Escolares, da rede pública municipal de São José do Rio Preto, e a elaboração de um instrumento para apresentar os resultados desta pesquisa (APÊNDICE A), apresenta-se como um possível ponto de partida desta discussão.

Ao observar o cruzamento de informações entre o estabelecido legalmente como atribuição para cada integrante da equipe gestora de uma Unidade Escolar, da rede pública municipal de São José do Rio Preto, com a experiência profissional desta pesquisadora na gestão de Unidades Escolares públicas, possibilitou a elaboração e apresentação de um conjunto de situações que acontecem, com maior ou menor frequência, no cotidiano das escolas, e que urge por uma discussão adensada sobre as mesmas, com o objetivo de contribuir para maior eficiência na execução destas atribuições. Neste sentido, a realização de uma formação continuada que envolva outros profissionais da Secretaria Municipal de Educação de São José do Rio Preto, e suas contribuições com um repertório ainda maior de experiências, sobre a efetivação de todas as atribuições da equipe gestora de uma Unidade Escolar, certamente evidenciará outras situações de anarquia organizada, não com a finalidade de desencadear uma “caça às bruxas”, e sim de produzir evidências empíricas que subsidiem discussões sobre o tema.

Considerações finais

O que motivou esta pesquisa foi a inquietação da autora, a partir da observação do modelo de organização da gestão nas escolas pertencentes à rede pública municipal de ensino de SJRP.

Em um primeiro momento, no percurso dos estudos, o objetivo da pesquisa foi entender como era organizada a gestão das escolas e as inconsistências presentes nesta organização, e como historicamente se constituiu o processo de elaboração da legislação que normatizou a gestão das unidades escolares. Contudo, no decorrer do seu desenvolvimento, constataram-se evidências que vão além do levantamento de dados da organização da equipe gestora. Foi possível observar a importância da presença dos gestores na escola – diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico – considerando o desempenho das atribuições dos três (3) gestores e as especificidades do exercício de cada cargo e/ou função.

Verificou-se a dificuldade enfrentada pelos gestores que atuam sozinhos – diretor de escola ou coordenador pedagógico – uma vez que a organização da unidade escolar requer o desempenho de cinquenta e nove (59) atribuições, correspondente aos três (3) gestores (diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico) e identificou-se que o tempo é o principal impedimento na execução da totalidade das atribuições, entretanto, este não é o único fator dificultador, o conhecimento técnico também impossibilita uma adequada atuação.

Verificou-se também, que o processo histórico de construção da legislação da rede pública municipal de ensino de SJRP oculta limitações e/ou ineficiências na organização da equipe gestora, e em vista disso, as normatizações existentes já deveriam ter sido reavaliadas, uma vez que ocorreram gradativas modificações dessa legislação e aumento no atendimento à demanda de alunos.

Evidencia-se na situação em que o coordenador pedagógico desempenha sozinho a gestão da escola, que ele é o gestor que ocupa o cargo considerado hierarquicamente superior em relação aos demais funcionários. Contudo, há um aumento de atribuições e responsabilidades, considerando que nesta situação, cumpre-lhe responder por toda a demanda de atribuições dos gestores, que organiza e permite o funcionamento adequado da escola.

O mesmo ocorre quando o diretor de escola atua sozinho na unidade escolar, pois além de desenvolver as atividades administrativas, que lhe são próprias, ele deverá assumir

as atribuições do coordenador pedagógico. Este fato amplia consideravelmente o desempenho de suas atribuições e lhe impõe responsabilidades quanto ao efetivo desenvolvimento da dimensão pedagógica da gestão.

Isto nos possibilitou constatar que os estudos de Weber (1976) estão presentes na organização da rede pública municipal de ensino de SJRP, demonstrando a presença de uma estrutura hierárquica, conforme esclarece o autor, porém, observam-se também nesta realidade os estudos de Lima (2011), que descreve o “modelo díptico” de gestão, onde se constata uma organização legal burocrática e paralelamente, uma organização que a escola vai constituindo mediante as imposições das circunstâncias do cotidiano escolar, especialmente nas unidades escolares em que o gestor atua sozinho.

Os estudos permitiram observar que a organização de uma formação para os gestores poderá contribuir para a ampliação do conhecimento e possíveis reflexões quanto ao desempenho das suas atribuições.

A formação das equipes gestoras, que ocorre de forma diferenciada, de acordo com o número de classes da unidade escolar, ou seja, escolas com uma equipe gestora formada pelo diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico, ou escolas que possuem a equipe gestora formada pelo o diretor de escola e o coordenador pedagógico, ou ainda, escolas que possuem a equipe gestora formada somente pelo diretor de escola ou somente pelo coordenador pedagógico, e os impactos desta formação da equipe gestora na organização e funcionamento da escola, parece ter sido naturalizada nesta rede pública municipal de ensino.

A pesquisa descreve que as atribuições dos diretores de escola e dos coordenadores pedagógicos têm dimensões administrativas e pedagógicas, porém, o exercício de cada cargo sugere a existência de maior ênfase em uma dimensão em detrimento da outra. Assim, observa-se que o diretor de escola e o assistente de direção atendem as especificidades com maior ênfase das dimensões administrativas e o coordenador pedagógico das dimensões pedagógicas. Contudo, é importante ressaltar que as duas dimensões se complementam e dependem intrinsecamente uma da outra, ou seja, faz-se necessário uma constituição harmônica do atendimento à dimensão administrativa e pedagógica para que ocorra a garantia da qualidade do atendimento ao aluno e da sua aprendizagem.

No contexto contemporâneo da Secretaria de Educação de São José do Rio Preto, ao analisarmos as atribuições dos gestores das escolas, com base em minha experiência cotidiana, como diretora de escola pública, ou seja, profissional da educação que atua na

gestão escolar e, refletindo sobre algumas atribuições, foi possível constatar potenciais desdobramentos do estudo sobre o tema, e de ações, especialmente, de formação dos gestores, buscando responder às exigências e criando melhores condições para ajuda-los no cumprimento de suas atribuições, tornando a pesquisa relevante para o campo acadêmico educacional brasileiro, para a rede pública municipal de SJRP e como parâmetro para as redes públicas de ensino de outros municípios.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Edson Francisco de. Instâncias de participação na gestão do sistema municipal de ensino: possibilidades e perplexidades no processo de democratização. **Educar em Revista**. 2010. n.37, p. 293-308. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n37/a17n37.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 02 fev. 2007.

_____. **Emenda Constitucional nº 14**, de 12 de setembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc14.htm>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394**. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 ago. 2011.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Volume 1: Introdução. Brasília, 1998. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/rcnei_vol1.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2015.

COSTA, Jean Mário Araújo. **A proposta de municipalização do ensino nos anos 1990 e seus impactos nas relações entre entes federados**. 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/bxgqr/pdf/cunha-9788523209025-04.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

FARIA, Gentil de. **A educação primária em Rio Preto: o processo de municipalização do ensino**. São José do Rio Preto, SP: THS Arantes Editora, 2007.

FERNANDES, Maria José da Silva. **Problematizando o Trabalho do Professor Coordenador Pedagógico nas Escolas Públicas Paulistas**. 114 f. Dissertação (Mestrado em Educação Escolar) – Faculdade de Ciências e Letras, UNESP, Araraquara, 2004.

_____. **A coordenação pedagógica face às reformas educacionais paulistas: o trabalho desvelado**. In: 33ª Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2010, Caxambu/MG. Educação no Brasil: o balanço de uma década. Rio de Janeiro: Clone Carioca Serviços de Multimídia, 2010. v. 1. p. 1-16.

_____. O professor coordenador pedagógico nas escolas estaduais paulistas: da articulação pedagógica ao gerenciamento das reformas educacionais. **Educação e Pesquisa**. vol.38, n.4, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022012000400002>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

HUTMACHER, Wallo. A escola em todos os seus estados: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento. In: NÓVOA, António (Coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. **Cidades@**. 2015a. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=354980&search=||info%r%EFicos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

_____. **Estados@**. 2015b. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sp>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

IHGG. Instituto Histórico Geográfico e Genealógico de São José do Rio Preto. **História de Rio Preto**. 2016. Disponível em: <<http://ihggsjrp.blogspot.com.br/p/historia-de-rio-preto.html>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar**. 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-matricula>>. Acesso em: 20 jul. 2015

_____. **Resultados Finais Prova Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://sistemasprovabrasil.inep.gov.br/provaBrasilResultados/view/boletimDesempenho/boletimDesempenho.seam>>. Acesso em: 20 jul. 2015

LIMA, Antônio Bosco de; VIRIATO, Edaguimar Orquizas. **As políticas de descentralização, participação e autonomia: desestatizando a educação pública**. In: Encontro Nacional da ANPED, 23^a, 2000, Caxambu – MG.

LIMA, Licínio Carlos Viana da Silva. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 2^a edição. São Paulo. Cortez. 2011.

MARTINS, Angela Maria. **O processo de municipalização no Estado de São Paulo: mudanças institucionais e atores escolares**. In: encontro Nacional da ANPED, 26^a, 2003, Poços de Caldas – MG.

MEDEIROS, Mirna de Lima. **Gestores Escolares: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo no estado de São Paulo**. 2011. 235 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. A Municipalização do Ensino no Brasil. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p. 174-198.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lucia Trevisan; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas. **Caderno de Pesquisa**. 2012. São Paulo, SP. vol.42, n.147, pp. 754-771. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742012000300006>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

SANTOS, Silmar Leila dos. **Hierarquias e poderes no cotidiano escolar: da organização burocrática à organização de pessoas**. 2011. 175 f. Tese (Doutorado em Educação) – Educação: História, Política, Sociedade, Pontífice Universidade Católica, São Paulo, 2011.

_____. Reflexos da Política Educacional no Cotidiano da Escola: Relações de Hierarquias e Poderes no Município de São Paulo. In: **Anais do I Encontro Latinoamericano de Professores de Política Educativa e II Seminário Internacional de Questões de Pesquisa em Educação**. São Paulo: UNIFESP, 2015. Disponível em: <<http://www.relepe.org/images/encuentroprofesores/1106.pdf>> Acesso em 20 jun. 2015.

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. Decreto Municipal nº 343, de 17 de junho de 1957. **Aprova regulamento de concurso**. 1957a. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/Documentos/Documento/217852>>. Acesso em: 26 set. 2015.

_____. Lei nº 504, de 15 de junho de 1957. **Fica criado o recanto Infantil “Monteiro Lobato”**. 1957b. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=262102>>. Acesso em: 26 set. 2015.

_____. Decreto nº 959, de 15 de outubro de 1969. **Aprova o regulamento interno da prefeitura municipal de São José do Rio Preto**. 1969. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=279690>>. Acesso em: 20 set. 2015.

_____. Lei nº 1510, de 2 de dezembro de 1970. **Fica homologado o Convênio celebrado entre o Executivo Municipal e o Movimento Brasileiro de Alfabetização – MOBREAL**. 1970. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=261088>>. Acesso em: 29 set. 2015.

_____. Lei nº 1548, de 20 de abril de 1971. **Fica homologado o Convênio celebrado entre o Executivo Municipal e o Movimento Brasileiro de Alfabetização - MOBREAL, visando a erradicação do analfabetismo neste Município**. 1971. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=261050>>. Acesso em: 29 set. 2015.

_____. Lei nº 1825, de 2 de julho de 1974. **Fica o Poder Executivo autorizado a instituir, manter e desenvolver o ensino Municipal de 1o. Grau, progressivamente e na medida de sua capacidade financeira**. 1974. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=260772>>. Acesso em: 30 set. 2015.

_____. Decreto nº 3.194, de 2 de março de 1983. **Regulamenta o quadro de professores municipais**. 1983. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/Documentos/Documento/214993>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. Lei Ordinária nº 3.525, de 19 de novembro de 1984. **Fica o executivo municipal autorizado a celebrar convênio com a secretaria de estado da educação, objetivando o desenvolvimento do programa de educação pré-escolar**. 1984. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/camara/sp/sao-jose-do-rio-preto?q=3525>>. Acesso em: 18 set. 2015.

_____. Decreto nº 4.162, de 23 de junho de 1986. **Regimento interno da Secretaria Municipal de Educação e Cultura.** 1986a. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/Documentos/Documento/214024>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

_____. Lei Ordinária nº 3.964, de 04 de novembro de 1986. **Fica o poder executivo municipal autorizado a celebrar convênio com o estado de São Paulo, através da secretaria da educação, objetivando o desenvolvimento da educação pré-escolar no município de São José do Rio Preto.** 1986b. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/camara/sp/sao-jose-do-rio-preto?q=3964>>. Acesso em: 18 set. 2015.

_____. Lei nº 4.014, de 20 de fevereiro de 1987. **Disposições Regulamentares do Magistério de 1º Grau Municipal.** 1987. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/Documentos/Documento/196514>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

_____. Lei Complementar nº 4.451, de 12 de dezembro de 1988. **Estabelece a Estrutura e Organização do Magistério Público Municipal de 1º e 2º graus e pré-escola, nos termos da legislação vigente, denominando-se Estatuto do Magistério Público Municipal.** 1988. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/Documentos/Documento/196076>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. Lei Complementar nº 5, de 28 de dezembro de 1990. **Institui o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Município, das Autarquias, Empresas e Fundações Públicas Municipais.** 1990. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=263463>> Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. Lei Complementar nº 68, de 31 de dezembro de 1996. **Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público Municipal de dá outras providências.** 1996. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=263396>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

_____. Lei Ordinária nº 7.030, de 07 de janeiro de 1998. **Fica autorizada executivo a firmar convênio com a Secretaria de Educação, para desenvolvimento do programa de ação de parceria educacional Estado - Município.** 1998a. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=254938>>. Acesso em: 19 set. 2015.

_____. Decreto nº 9.674, de 18 de junho de 1998. **Estabelece o módulo de pessoal, das Escolas Municipais de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos.** 1998b. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/Documentos/Documento/208520>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. Decreto nº 9.969, de 13 de novembro de 1998. **Fica retificado o anexo I do decreto n.º 9674, de 18 de junho de 1998, que fixa o módulo de pessoal das unidades escolares da Secretaria Municipal de Educação, no que se refere aos especialistas de**

educação do quadro de magistério. 1998c. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/Documentos/Documento/208526>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. Lei Complementar nº 04, de 28 de dezembro de 1990. **Estrutura e organiza o magistério público municipal de São José do Rio Preto.** 1990. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=263457>>. Acesso em: 19 set. 2015.

_____. Lei Complementar nº 115, de 21 de março de 2000. **Dispõe sobre o estatuto plano de carreira vencimentos e salários do magistério público do município de São José do Rio Preto.** 2000a. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/Documentos/Documento/200879>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. Lei Municipal nº 8.053, 04 de setembro de 2000. **Dispõe sobre o Sistema Municipal de Ensino e estabelece normas gerais para sua adequada implantação.** 2000b. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=253048>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

_____. Lei Complementar nº 138, 28 de dezembro de 2001. **Dispõe sobre o Estatuto do Magistério, Plano de Carreira, Vencimentos e Salários do Magistério Público Municipal.** 2001. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/Documentos/Documento/200856>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. Deliberação CME nº 02, 29 de novembro de 2007. **Fixa normas sobre a implantação do Ensino Fundamental de 09 anos no Sistema Municipal de Ensino de São José do Rio Preto.** 2007. Disponível em: <http://www.demandanet.com/portal/conselhos/atos_normativos/deliberacoes/deliberacao_2007_02_fixa_normas_para_o_ensino_fundamental_de_9_anos.pdf>. Acesso em: 03 out. 2015.

_____. Deliberação CME nº 01/2009, de 18 de junho de 2009. **Estabelece diretrizes para a oferta da Modalidade de Educação de Jovens e Adultos-EJA, Ensino Fundamental e Médio, nas instituições de educação do Sistema Municipal de Ensino de São José do Rio Preto.** 2009a. Disponível em: <http://www.demandanet.com/portal/conselhos/atos_normativos/deliberacoes/deliberacao_2009_01_oferta_eja.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2016.

_____. Deliberação CME nº 02/2009, de 13 de agosto de 2009. **Dispõe sobre o atendimento de crianças de pré-escola de 04 (quatro) e 05 (cinco) anos na rede municipal de ensino.** 2009b. Disponível em: <http://www.demandanet.com/portal/conselhos/atos_normativos/deliberacoes/deliberacao_2009_02_atendimento_crianças_04_e_05_anos.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2016.

_____. Deliberação CME nº 01/10, de 05 de fevereiro de 2010. **Trata sobre o reexame da Deliberação CME nº 02/2009, que dispõe sobre o atendimento de crianças de pré-escola de 04 (quatro) e 05 (cinco) anos na rede municipal de ensino.** 2010a. Disponível em:

<http://www.demandanet.com/portal/conselhos/atos_normativos/deliberacoes/deliberacao_2010_01_reexame_da_de_2009_02.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2016.

_____. Secretaria Municipal de Educação – SME. Portal da Secretaria Municipal de Educação de São José do Rio Preto. **Regimentos Escolares**. 2010b. Disponível em: <http://www.demandanet.com/portal/arquivos/documentos_escolares/regimentos_escolares/regimentos_escolares.php>. Acesso em: 02 mar. 2016.

_____. Lei Complementar nº 384, de 09 de maio de 2013. **Dispõe sobre a criação de cargos na estrutura administrativa do Município, conforme estabelece e dá outras providências**. 2013a. Disponível em: <<http://proposicoes.saojosedoriopreto.sp.leg.br/arquivo?id=262746>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

_____. Secretaria Municipal de Administração – SMA. **Edital Normativo do Concurso Público Nº 03/2013 – Especialistas**. 2013b. Disponível em: <http://www.riopreto.sp.gov.br/PortalGOV/do/subportais_Show?c=92261> Acesso em: 02 mar. 2016.

_____. Secretaria Municipal de Educação – SME. Portal da Secretaria Municipal de Educação de São José do Rio Preto. **Banco de dados das Unidades Escolares**. 2015a. Disponível em: <<http://www.demandanet.com/portal/>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. Secretaria Municipal de Educação – SME. Portal da Secretaria Municipal de Educação de São José do Rio Preto. **Banco de dados das Unidades Escolares. Funcionários**. 2015b. Disponível em: <<http://www.demandanet.com/portal/>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. Secretaria Municipal de Educação – SME. Portal da Secretaria Municipal de Educação de São José do Rio Preto. **Educação Especial**. 2015c. Disponível em: <<http://demandanet.com/smerp2010/iportal/index.php?idarea=19#>>. Acesso em 20 jun. 2015.

_____. Secretaria Municipal de Planejamento Estratégico, Ciência, Tecnologia e Inovação. **Conjuntura Econômica de São José do Rio Preto**. 2015c. 30 ed. Disponível em: <[file:///C:/Users/Ariane/Downloads/Conjuntura%202015%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Ariane/Downloads/Conjuntura%202015%20(3).pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

SÃO PAULO. Lei Complementar nº 444/85, de 30 de dezembro de 1985. **Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista e dá providências correlatas**. 1985. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1985/lei.complementar-444-27.12.1985.html>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

_____. Constituição (1989). **Constituição Estadual**, de 05 de outubro de 1989. 1989. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/compilacao-constituicao-0-05.10.1989.html>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

_____. Lei Complementar nº 836, de 30 de dezembro de 1997. **Institui Plano de Carreira, Vencimentos e Salários para os integrantes do Quadro do Magistério da**

Secretaria da Educação e dá outras providências correlatas. 1997. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=6190>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

_____. Lei Complementar nº 1.018, de 15 de outubro de 2007. **Institui Gratificação de Função aos servidores que especifica, e da outras providências.** 2007a. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2007/lei.complementar-1018-15.10.2007.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2016

_____. Resolução SE nº 88, de 19 de dezembro de 2007. **Dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador.** 2007b. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/88_07.HTM>. Acesso em: 26 mar. 2016

_____. Decreto nº 52.630, de 16 de janeiro de 2008. **Dispõe sobre módulo de pessoal das unidades escolares da secretaria de educação e dá providências correlatas.** 2008a. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2008/decreto-52630-16.01.2008.html>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Resolução SE nº 8, de 30 de janeiro de 2008. **Dispõe sobre a permanência do Professor Coordenador para o segmento de 1ª a 4ª séries do ensino fundamental.** 2008b. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/08_08.HTM?Time=01/08/2016%2021:57:48>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Resolução SE nº 21, de 17 de fevereiro de 2010. **Dispõe sobre o exercício de docentes em Oficinas Pedagógicas e em posto de trabalho de Professor Coordenador, e dá providências correlatas.** 2010. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/21_10.HTM?Time=01/08/2016%2021:59:24>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011. **Reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas.** 2011. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2011/decreto-57141-18.07.2011.html>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

_____. Resolução SE nº 22, de 14 de fevereiro de 2012. **Dispõe sobre as atribuições de Professor Coordenador nas Escolas Estaduais de Ensino Médio de Período Integral.** 2012a. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/22_12.HTM?Time=01/08/2016%2022:01:56>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Resolução SE nº 59, de 04 de junho de 2012. **Dispõe sobre o detalhamento de atribuições dos Professores Coordenadores do Núcleo Pedagógico das Diretorias de Ensino, na área de Tecnologia Educacional.** 2012b. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/59_12.HTM?Time=01/08/2016%2022:03:10>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Resolução SE nº 68, de 16 de junho de 2012. **Dispõe sobre as ações de acompanhamento, realizadas pelos Professores Coordenadores do Núcleo Pedagógico - PCNPs, nas unidades escolares, e dá providências correlatas.** 2012c. Disponível em:

<http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/68_12.HTM?Time=01/08/2016%2022:04:05>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **A nova estrutura administrativa da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo**: por uma gestão de resultado com foco no desempenho do aluno. 2013. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/572.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016

_____. Resolução SE nº 75, de 30 de dezembro de 2014. **Dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador**. 2014. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/75_14.HTM?Time=01/08/2016%2022:19:46>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Resolução SE nº 03, de 12 de janeiro de 2015. **Altera dispositivos da Resolução SE 75, de 30-12-2014**, que dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador. 2015a. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/03_15.HTM?Time=01/08/2016%2022:20:54>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Resolução SE nº 19, de 02 de abril de 2015. **Dispõe sobre postos de trabalho de Professor Coordenador nas escolas do Programa Ensino Integral nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental**. 2015b. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/19_15.HTM?Time=01/08/2016%2022:21:47>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Secretaria de Estado da Educação. Coordenadoria de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional. **Censo Escolar Estado de São Paulo Informe 2014**. 2015c. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/967.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Resolução SE nº 12, de 29 de janeiro de 2016. **Altera a Resolução SE 75, de 30-12-2014**, que dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador. 2016a. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/12_16.HTM?Time=01/08/2016%2022:22:40>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Resolução SE nº 15, de 5 de maio de 2016. **Altera a Resolução SE 75, de 30-12-2014**, que dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador. 2016b. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/15_16.HTM?Time=24/07/2016%2018:22:07>. Acesso em: 21 jun. 2016.

_____. Portal do Governo do Estado de São Paulo. Conheça SP. **Uma potência chamada São Paulo**. 2016c. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/conhecasp/principal_conheca>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Portal da Secretaria de Estado da Educação. **A Secretaria**. 2016d. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/portal/institucional/a-secretaria/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2006. 333 f. Tese (Doutorado em Educação) – Educação: História, Política, Sociedade, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006.

SOUZA, Donaldo Bello de; FARIA, Lia Ciomar Macedo de. Reforma do Estado, Descentralização do Ensino no Brasil: a Gestão Política dos sistemas Públicos de Ensino Pós-LDB 9.394/96. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, RJ. vol. 12, nº 45, pp. 925-944. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v12n45/v12n45a02.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

TARDIF, Maurice; LESSARD, Claude. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. 9ª Edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2014.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: COELHO, Edmundo Campos (org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar. 1976. p. 15-28.

APÊNDICE A

Com base nas informações obtidas nos estudos realizados na presente pesquisa, esta autora propõe o desenvolvimento de uma formação, aos gestores escolares, pertencentes a rede pública municipal de ensino de SJRP, diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico, incluindo neste trabalho, os supervisores de ensino, visto que são eles que executam o acompanhamento das atividades de gestão das unidades escolares.

A formação será realizada com os gestores por meio de agrupamentos de escolas que promovem o atendimento ao mesmo tipo de demanda, por exemplo: escolas que atendem a educação infantil, alunos da faixa etária de zero (0) a cinco (5) anos; escolas que atendem a educação infantil, alunos da faixa etária de quatro (4) a cinco (5) anos; escolas de ensino fundamental que atendem apenas os anos iniciais; escolas de ensino fundamental que atendem anos iniciais e anos finais.

O agrupamento será realizado pelo tipo de atendimento a demanda, considerando que o trabalho executado na organização da rotina da escola ocorre de forma semelhante, porém, respeitando as características individuais de cada realidade escolar.

A formação busca levar os gestores a identificarem quais são as atribuições estabelecidas legalmente, e com base na organização da equipe gestora, quem executa cada uma dessas atribuições, situação que permite identificar que nas escolas em que há apenas um único gestor, deverá ser executado por ele todas as atribuições previstas.

Busca, ainda, levar os gestores a refletirem sobre como desempenham as suas atribuições, promover a socialização das suas reflexões e uma análise da sua realidade escolar, permitindo a possibilidade de viabilizar ações de melhoria no processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES

Objetivos:

- Identificar as atribuições dos gestores: diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico;
- Identificar a dimensão que abrange cada atribuição (administrativa, pedagógica ou ambas);
- Compreender o desempenho de cada atribuição;

- Refletir sobre quem desempenha as atribuições dos gestores na unidade escolar em que atua;
- Divulgar os resultados de uma pesquisa de Mestrado que investigou a composição e as atribuições dos gestores escolares da rede pública municipal de ensino de SJRP.

Conteúdos:

- Lei Complementar 384, de 09 de maio de 2013 e Regimento Escolar das Unidades Escolares.
- Planilha elaborada para execução da 1ª e 2ª Atividade com base nas Atribuições constantes nas Lei Complementar 384, de 09 de maio de 2013 e Regimento Escolar das Unidades Escolares.

Público Alvo: supervisor de ensino, diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico.

Quantidade de participantes por grupo:

1º grupo: 26 participantes – gestores de escolas que atendem educação infantil – faixa etária de zero (0) a três (3) anos e três (3) supervisores;

2º grupo: 35 participantes – gestores de escolas que atendem educação infantil – faixa etária de zero (0) a cinco (5) anos e três (3) supervisores;

3º grupo: 27 participantes – gestores de escolas que atendem educação infantil – faixa etária de dois (2) a cinco (5) anos – inclui-se neste grupo as escolas que atendem EJA e Educação Especial e três (3) supervisores;

4º grupo: 28 participantes – gestores de escolas que atendem educação infantil – faixa etária de quatro (4) a cinco (5) anos e três (3) supervisores;

5º grupo: 37 participantes – gestores de escolas que atendem educação infantil e ensino fundamental anos iniciais – faixa etária de quatro (4) a onze (11) anos e dois (2) supervisores;

6º grupo: 37 participantes – gestores de escolas que atendem educação infantil e ensino fundamental anos iniciais – faixa etária de quatro (4) a onze (11) anos e dois (2) supervisores;

7º grupo: 24 participantes – gestores de escolas que atendem escolas de ensino fundamental anos iniciais e anos finais – faixa etária de seis (6) a catorze (14) anos e três (3) supervisores;

Os gestores e supervisores serão convocados pela SME de SJRP, mediante autorização da Secretária Municipal de Educação para a participação no encontro de formação. Os encontros serão oferecidos preferencialmente nos períodos de férias ou recesso escolar considerando que nestes períodos não ocorre prejuízos no afastamento dos gestores da escola, pois não há aulas e alunos frequentes.

Procedimentos – Desenvolvimento do trabalho (duração: 4 horas)

Introdução (duração de 20 minutos)

- Apresentação da formadora e da pauta da formação.

1ª Atividade (duração de 1 hora e 50 minutos)

Identificação das Atribuições correspondentes aos gestores escolares: diretor de escola, assistente de direção e coordenador pedagógico.

O objetivo desta atividade é investigar se os gestores têm conhecimento de suas atribuições.

- Cada gestor receberá uma planilha com todas as atribuições, dos três (3) gestores, em ordem alfabética, irá identificar individualmente a quem corresponde cada atribuição e qual a ênfase (administrativa, pedagógica ou ambas) que considera referente à atribuição (duração de 1 hora e 10 minutos).
- Socialização da planilha preenchida pelos gestores (duração de 40 minutos).
A socialização ocorrerá mediante a discussão de no máximo cinco (5) atribuições, que serão sugeridas pelos gestores do grupo. Utilizaremos a discussão sobre as atribuições que mais ocasionam dúvidas quanto a sua execução e sobre quem as executa.

Intervalo (duração de 20 minutos)

2ª Atividade (duração de 1 hora)

Identificação do gestor que executa a respectiva atribuição na unidade escolar em que atua.

O objetivo desta atividade consiste em reconhecer como são desenvolvidas as atribuições dos gestores, considerando a composição da equipe gestora na escola.

- Na mesma planilha em que foi realizada a 1ª Atividade, identificar individualmente, quem executa as atribuições na unidade escolar em que atua (duração de 40 minutos).
- Socialização da planilha preenchida pelos gestores (duração de 20 minutos).

A socialização será realizada a partir das diversas realidades da composição da equipe gestora das escolas, proporcionando a discussão das angústias e anseios dos gestores, especialmente àqueles que atuam sozinhos nas unidades escolares.

3ª Atividade (duração 15 minutos)

Esclarecimentos de dúvidas relativos à possibilidade de futuros encontros e sobre o conteúdo que o grupo de gestores considera importante e pertinente para o desenvolvimento da sua formação, contribuindo dessa forma para o exercício do cargo e/ou função da gestão, nas unidades escolares.

4ª Atividade (duração 15 minutos)

Avaliação da formação

A avaliação realizada será para mensurar o grau de satisfação dos participantes em relação ao encontro, para tanto será realizada uma avaliação impressa, constando perguntas como: o encontro atendeu as suas expectativas? O conteúdo trabalhado condiz com a sua prática cotidiana na escola? O conteúdo trabalhado contribuiu para o acréscimo de conhecimento sobre o tema? Quais as sugestões que você faz para possíveis encontros.

As respostas permitirão captar o grau de satisfação dos participantes quanto às suas expectativas, assim os gestores poderão escolher as alternativas: plenamente satisfatório, parcialmente satisfatório e insatisfatório. Poderão, ainda, acrescentar sugestões para os próximos encontros.

ANEXO A



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA - UNIARA COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

Araraquara, 22 de janeiro de 2016.

Ilma. Sr.^a Prof.^a Dr.^a Telma Antônia Marques Vieira
Secretária Municipal de Educação de São José do Rio Preto

Venho através desta solicitar a autorização para a realização da coleta de dados da pesquisa intitulada "A Organização da Rede Pública Municipal de Ensino e seus Desdobramentos na Gestão da Escola" sob a minha orientação e com a participação da discente, Ariane Dabien Garrido Barroso, do Curso de Mestrado Profissional em Educação: Processos de Ensino, Gestão e Inovação, do Centro Universitário de Araraquara.

O trabalho tem como objetivo: pesquisar e analisar a composição da equipe gestora das unidades escolares da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto bem como as atribuições - pedagógicas e administrativas - de cada integrante destas equipes.

Informo que o referido projeto será submetido à avaliação ética junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara, e me comprometo a encaminhar a vossa senhoria uma cópia do parecer ético após a sua emissão.

Desde já, coloco-me à disposição para esclarecimentos de qualquer dúvida que possa surgir.

Antecipadamente agradeço à colaboração.

Luiz Carlos Gesqui

Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui
Pesquisador Responsável

Para Preenchimento da Instituição Co-participante

"Declaro que após ler e concordar com o parecer ético que será emitido pelo CEP da instituição proponente, conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem estar."

Deferido

Indeferido

Assinatura

Data: 22/01/2016

Carimbo:

Prof.^a Dr.^a Telma Antônia Marques Vieira
Secretária Municipal da Educação

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA/UNIARA - Rua Voluntários da Pátria nº 1307
Centro - Fone: 16 3301.7111 - CEP 14801-320 - Araraquara/SP

ANEXO B



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A ORGANIZAÇÃO DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO E SEUS DESDOBRAMENTOS NA GESTÃO DA ESCOLA

Pesquisador: ARIANE DABIEN GARRIDO BARROSO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 50980515.8.0000.5383

Instituição Proponente: ASSOCIACAO SAO BENTO DE ENSINO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.413.908

Apresentação do Projeto:

O projeto de pesquisa "A ORGANIZAÇÃO DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO E SEUS DESDOBRAMENTOS NA GESTÃO DA ESCOLA", sob a responsabilidade de Luiz Carlos Gesqui.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa é analisar a composição da equipe gestora das unidades escolares da rede pública municipal de ensino de São José do Rio Preto bem como as atribuições - pedagógicas e administrativas - de cada integrante destas equipes.

Objetivos específicos

Identificar e analisar:

- As escolas de educação infantil que possuem somente diretor de escola;
- As escolas de educação infantil que possuem somente coordenador pedagógico;
- As escolas de educação infantil que possuem diretor de escola e coordenador pedagógico;
- As escolas de ensino fundamental que possuem diretor de escola e coordenador pedagógico;

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309

Bairro: Centro

CEP: 14.801-320

UF: SP

Município: ARARAQUARA

Telefone: (16)3301-7263

Fax: (16)3301-7144

E-mail: comitedeetica@uniara.com.br



Continuação do Parecer: 1.413.908

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Não se aplica.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O presente Projeto de pesquisa apresenta como metodologia a análise de documentos de domínio público, desde modo não cabe apreciação ética, pois segundo a Resolução 466 do Conselho Nacional de Saúde de 2012, cabe apreciação ética pesquisa que, individual ou coletivamente, tenha como participante o ser humano, em sua totalidade ou partes dele, e o envolva de forma direta ou indireta, incluindo o manejo de seus dados, informações ou materiais biológicos".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Não se aplica.

Recomendações:

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Perante a metodologia apresentada, do projeto de pesquisa em questão, este colegiado decidiu que o mesmo será retirado, pois não demanda apreciação ética.

Considerações Finais a critério do CEP:

Qualquer dúvida consulte a Resolução 466/12 (disponível no site do CEP) que seguimos para as análises éticas dos trabalhos endereçados a este CEP.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_616046.pdf	25/01/2016 09:48:29		Aceito
Outros	autorizacaocoletadadosariane.pdf	25/01/2016 09:33:30	ARIANE DABIEN GARRIDO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termocompromissopesquisador.pdf	22/01/2016 15:14:24	ARIANE DABIEN GARRIDO	Aceito
Outros	oficioariane.pdf	22/01/2016 15:14:08	ARIANE DABIEN GARRIDO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoarianecorrigido.doc	22/01/2016 15:13:56	ARIANE DABIEN GARRIDO BARROSO	Aceito
Folha de Rosto	novafolhaderosto.pdf	22/01/2016 15:13:30	ARIANE DABIEN GARRIDO	Aceito

Situação do Parecer:

Retirado

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309
Bairro: Centro **CEP:** 14.801-320
UF: SP **Município:** ARARAQUARA
Telefone: (16)3301-7263 **Fax:** (16)3301-7144 **E-mail:** comitedeetica@uniara.com.br



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
ARARAQUARA - SP



Continuação do Parecer: 1.413.908

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

ARARAQUARA, 18 de Fevereiro de 2016

Assinado por:
Adilson César Abreu Bernardi
(Coordenador)

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309

Bairro: Centro

CEP: 14.801-320

UF: SP

Município: ARARAQUARA

Telefone: (16)3301-7263

Fax: (16)3301-7144

E-mail: comitedeetica@uniara.com.br

ANEXO C

REGIMENTO ESCOLAR

TÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

CAPÍTULO I DA IDENTIFICAÇÃO

Artigo 1º – A Escola Municipal _____, localizada na Rua _____, CEP: _____, fone/fax (17) _____, tendo como mantenedora a Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto, CNPJ 46588950/0001-80, situada na Avenida Alberto Andaló, nº 3030, CEP. 15015-000, fone (17) 3203-1100.

Artigo 2º – Criada pelo Decreto nº _____, de ____ de _____ de _____, que a autoriza a funcionar, está vinculada ao Sistema Municipal de Ensino através da Lei Municipal nº 8053, de 04 de setembro de 2000.

Artigo 3º – *Esta Escola oferece Ensino Fundamental para alunos na faixa etária de 06 (seis) aos 14 (quatorze) anos de idade.*

Artigo 4º – A organização administrativa, didática, pedagógica e disciplinar desta escola, com base nos dispositivos Constitucionais, na Declaração Universal dos Direitos Humanos, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Estatuto da Criança e do Adolescente, na Legislação do Sistema Municipal de Ensino e **os princípios constantes da Proposta Educacional, reger-se á pelo presente Regimento.**

Artigo 5º – A Escola Municipal _____, para efeitos deste Regimento, doravante será denominada apenas Escola.

CAPÍTULO II DOS FINS DOS PRINCÍPIOS E DOS OBJETIVOS

SEÇÃO I Do Ensino Fundamental

Artigo 6º – O Ensino Fundamental tem como finalidade o desenvolvimento integral do educando, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecendo-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Artigo 7º – O Ensino Fundamental será organizado com base nos princípios constantes do artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sendo:

- I. igualdade de condições para acesso e permanência na escola;**
- II. liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;**
- III. pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;**
- IV. respeito à liberdade e apreço à tolerância;**
- V. gestão democrática;**
- VI. valorização da experiência extra-escolar;**
- VII. vinculação entre a educação escolar, trabalho e as práticas sociais;**
- VIII. gratuidade do ensino.**

Artigo 8º – O Ensino Fundamental tem como objetivo a formação básica do cidadão, mediante:

- I. o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;**
- II. a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;**
- III. o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;**
- IV. o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.**

SEÇÃO II

Da Escola

Artigo 9º – O Ensino Fundamental será oferecido nesta escola, considerando-se os dispositivos legais constantes do artigo 4º deste regimento.

Artigo 10 – A Escola é concebida pela comunidade escolar como espaço inclusivo, que permite a historização de todos em seus pensamentos, atitudes e conhecimentos, entendendo que nada surge do nada, que tudo, de alguma forma, está ligado a tudo numa rede de conexões, que possibilita a interação de diversidades a articulação entre o local e o global, o diálogo e a discussão coletiva, como exercício de democracia.

Artigo 11 – A Instituição tem como finalidade oferecer educação e ensino de boa qualidade e desenvolver valores éticos, morais, políticos e sociais, considerando as características da comunidade e as necessidades dos alunos, em cada faixa etária.

§1º – As ações de educar e ensinar, compreendidas como indissociáveis, serão norteadas pelos princípios legais e os estabelecidos pela comunidade e constantes da Proposta Educacional.

Artigo 12 – A Escola tem como objetivos:

I construir o Projeto Político Pedagógico com base nos princípios estabelecidos pela comunidade escolar constantes da Proposta Educacional;

II tornar-se espaço de educação e cidadania, cultura, reflexão, aprendizagem, socialização do conhecimento, interação, diálogo e confronto, desafio, conquista, descoberta de diferentes possibilidades de expressão e linguagens, aventura, estimulação da curiosidade, lazer e prazer;

III contribuir para a formação de pessoas capazes de construir seus valores de fazer escolhas e conduzir sua vida com autonomia;

IV proporcionar condições adequadas de desenvolvimento físico, emocional, cognitivo e social dos alunos e promover a ampliação de suas experiências.

SUBSEÇÃO I

Da Proposta Educacional

Artigo 13 – A Proposta Educacional é o documento que registra o processo de reflexão coletiva na definição das concepções e dos princípios que projetam o vir a ser da escola, revelando o homem que se pretende formar para um tipo de sociedade, norteando as ações e atitudes de toda a comunidade escolar.

Parágrafo Único - O Projeto Político Pedagógico compreendido como trajetória escolar e educacional, será elaborado e implementado, conforme o disposto nas diretrizes legais e na Proposta Educacional da Escola.

TÍTULO II

DA GESTÃO E DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

CAPÍTULO I

DA GESTÃO ESCOLAR

Artigo 14 – A Gestão Escolar é o processo que rege o funcionamento da escola com base nos princípios da democracia, compreendendo tomada de decisão conjunta no planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das questões administrativas e pedagógicas, contando com a participação da comunidade escolar.

§1º -A Gestão Democrática tem como princípio compartilhar com a comunidade escolar, as decisões, as ações e as responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do trabalho da escola no cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais.

§2º -Por comunidade escolar entende-se o conjunto constituído pelos docentes da escola, alunos, pais de alunos ou responsáveis, funcionários, diretor, coordenador pedagógico e supervisor de ensino da unidade.

Artigo 15 - A Gestão Democrática nesta escola, terá como objetivos:

- I. garantir que as concepções e princípios acordados coletivamente sejam elementos norteadores na elaboração da Proposta Pedagógica e nas atitudes de todos os envolvidos no processo educacional.
- II. organizar coletivamente um currículo escolar que tenha maior sentido de realidade e atualidade;
- III. evitar o isolamento físico, administrativo e profissional da comunidade escolar e local;
- IV. integrar escola e comunidade local;
- V. propiciar um ambiente de confiabilidade;
- VI. valorizar as capacidades e habilidades das pessoas;
- VII. garantir a participação das comunidades escolar e local na definição de prioridades, na elaboração do plano de aplicação dos recursos financeiros, no acompanhamento das ações estabelecidas, na avaliação institucional e no processo educativo, por meio de colegiados;
- VIII. estabelecer demanda de trabalho centrada nas idéias e não em pessoas;
- IX. criar meios para efetivar a participação da comunidade escolar na avaliação institucional, em seus diversos aspectos e segmentos.

Artigo 16 – A Gestão Democrática nesta escola, far-se á mediante:

- I. constituição de colegiados e de instituições auxiliares;
- II. participação das comunidades escolar e local nos colegiados e nas instituições auxiliares;
- III. participação da comunidade escolar e local na definição de concepções filosóficas e princípios norteadores das experiências de aprendizagens representando o comprometimento de todos com a qualidade da educação, reforçando sentimentos e atitudes favoráveis à construção de uma escola com educação de boa qualidade para todos;
- IV. participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Parágrafo Único – A comunidade local compreende os moradores do bairro onde a escola está inserida, podendo ser representados por membros de associações do bairro.

SEÇÃO I

Do Plano Escolar

Artigo 17 – O Plano Escolar é um documento elaborado anualmente, conforme diretrizes do Sistema Municipal de Ensino, que expressa a organização da escola, seus objetivos e suas metas para o ano letivo.

§1º - A responsabilidade pela coordenação da elaboração do Plano Escolar e pelo encaminhamento à Secretaria de Educação para homologação, é do diretor da escola.

§2º – Os resultados da avaliação institucional serão considerados como ponto de partida para elaboração do Plano Escolar.

§3º – A avaliação do Plano Escolar e da Instituição será encaminhada ao supervisor de ensino da unidade, ao final do ano letivo, assinada pelo diretor da escola, coordenador pedagógico, professores e funcionários representantes da escola nos colegiados.

SEÇÃO II

Da Avaliação Institucional

Artigo 18 – A avaliação institucional será parte integrante do processo de planejamento para elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Plano Escolar e devendo ser compreendida como responsabilidade coletiva.

Artigo 19 – A avaliação institucional será regida pelos princípios da gestão democrática e terá como principal objetivo a melhoria da qualidade da educação.

§1º -Na avaliação institucional serão ouvidos os gestores, professores, alunos, pais e funcionários.

§2º -A avaliação institucional terá como referência os objetivos educacionais e os princípios definidos pelo coletivo da escola, constantes da Proposta Educacional.

§3º -A comunidade escolar deverá estabelecer critérios para a avaliação institucional que serão devidamente analisados e aprovados pelo Conselho de Escola.

Artigo 20 – As avaliações internas e externas integram a avaliação institucional

CAPÍTULO II

DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Artigo 21 – A Organização da Escola terá como finalidade o aprimoramento da educação a ser desenvolvida sob a responsabilidade de todos os membros da comunidade escolar.

Artigo 22 – A Organização da Escola integra as equipes administrativa, pedagógica, de apoio operacional, órgãos colegiados, instituições e recursos auxiliares, que no coletivo, viabilizam o trabalho da escola no cumprimento dos objetivos educacionais.

§1º -As ações dos integrantes das equipes serão norteadas pelos princípios estabelecidos em conformidade com o disposto no artigo 13 deste regimento.

§2º -Na gestão democrática as ações administrativas e pedagógicas serão compreendidas como indissociáveis.

Artigo 23 – Os profissionais das equipes mencionadas no caput do artigo 22 tem funções, competências e atribuições específicas, legalmente definidas, que nas ações cotidianas se complementarão expressando princípios e valores, revelando concepções e desenhando a identidade da escola.

SEÇÃO I

Da Equipe Administrativa

Artigo 24 – A Equipe Administrativa será constituída pelo Diretor e Assistente de Direção, responsáveis pelo planejamento, organização, execução, avaliação, integração de todas as atividades desenvolvidas no âmbito da unidade escolar.

§1º -A Direção da Escola será exercida pelo Diretor da Unidade Escolar.

§2º -Na ausência do Diretor a responsabilidade pela direção da escola será do Assistente de Direção.

§3º -Na ausência dos dois a responsabilidade será do Professor designado pelo Diretor da Escola para responder pelo período.

SUBSEÇÃO I

Da Direção da Escola

Artigo 25 – O Diretor de Escola terá as seguintes atribuições e competências, além das previstas na legislação em vigor:

- I. assegurar o cumprimento da legislação em vigor, bem como todos os regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;
- II. responder pelo cumprimento das leis, regulamentos e determinações, bem como dos prazos para execução dos trabalhos estabelecidos pelas autoridades superiores;
- III. representar a Escola, responsabilizando-se por seu funcionamento perante os órgãos de ensino e do Poder Público;
- IV. organizar juntamente com o Coordenador e Assistente de Direção as atividades de planejamento **no âmbito da escola, como a elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico**, do Plano Escolar e Reuniões Pedagógicas;
- V. promover condições que favoreçam a atividade profissional da equipe escolar bem como a boa utilização de todos os recursos físicos e materiais da escola;
- VI. garantir o bom funcionamento da escola;
- VII. **garantir informações ao pai, mãe, conviventes ou não com os filhos, ou, se for o caso, ao responsável legal, sobre a frequência e o desempenho dos alunos;**
- VIII. garantir a articulação e integração da escola com as famílias e comunidade;
- IX. expedir determinações necessárias à manutenção da regularidade dos serviços;
- X. zelar pela manutenção e conservação dos bens patrimoniais;
- XI. supervisionar todas as atividades escolares;
- XII. convocar e presidir reuniões de Conselhos e de Associações, da Equipe Pedagógica, de Funcionários e de Pais/Comunidade;

- XIII. presidir solenidades e cerimônias da escola;
- XIV. representar a escola em atos oficiais e atividades da comunidade;
- XV. apurar ou fazer apurar irregularidades de que venha a tomar conhecimento no âmbito da escola;
- XVI. autorizar a matrícula e transferência de alunos;
- XVII. assinar todos os documentos relativos à vida escolar dos alunos, expedidos pela escola;
- XVIII. garantir a legalidade, a regularidade e a autenticidade da vida escolar dos alunos;
- XIX. receber, informar e encaminhar papéis;
- XX. lavrar termos de abertura e encerramento de livros da escola, rubricando-os;
- XXI. encaminhar, na sua área de competência, os recursos e processos, bem como petições, representações ou ofícios dirigidos a qualquer autoridade e/ou remetê-los devidamente informados a quem de direito, nos prazos legais, quando for o caso;
- XXII. delegar atribuições e competências aos funcionários, assim como designar comissões para execução de tarefas especiais;
- XXIII. avocar de modo geral, e em casos especiais, as atribuições e competências de qualquer funcionário ou servidor;
- XXIV. organizar o horário de trabalho da equipe escolar, de acordo com a legislação pertinente, as normas previstas neste Regimento e as necessidades da unidade escolar;
- XXV. atestar a frequência mensal, bem como responder pelas folhas de frequência para efeito de pagamento do pessoal;
- XXVI. dar exercício a funcionários;
- XXVII. autorizar a retirada de qualquer funcionário, contratado ou não, do estabelecimento, durante o expediente;
- XXVIII. organizar com o Coordenador Pedagógico, o processo de atribuição de classes;
- XXIX. atribuir classe a cada professor;
- XXX. coordenar as atividades relativas à manutenção e conservação do prédio escolar, mobiliário e equipamentos da escola;
- XXXI. controlar o recebimento e consumo dos gêneros alimentícios destinados à merenda escolar;
- XXXII. elaborar e coordenar a elaboração do relatório anual da escola, juntamente com a equipe escolar;
- XXXIII. articular o processo de avaliação dos profissionais que atuam na unidade escolar;
- XXXIV. acompanhar a implementação do Projeto Político Pedagógico e execução do Plano Escolar, juntamente com o Assistente de Direção e Coordenador Pedagógico;

- XXXV. decidir quanto às questões de emergência ou omissas no presente regimento, ou nas disposições legais, representando às autoridades superiores;
- XXXVI. garantir a transparência da aplicação dos recursos públicos;
- XXXVII. verificar mensalmente, os Pedagógico aos pais, ou se for o caso, ao registros efetuados no diário de classe dos docentes;
- XXXVIII. **dar conhecimento do Regimento Escolar e do Projeto Político responsável legal pelo aluno;**
- XXXIX. presidir as reuniões de elaboração e avaliação do Plano Escolar.
- XL. **Coordenar o processo de constituição e as ações de colegiados com representatividade exclusiva de discentes, em parceria com a equipe pedagógica.**

SUBSEÇÃO II

Do Assistente de Direção da Escola

Artigo 26 – O Assistente de Direção será designado pelo Secretário da Educação, mediante lista tríplice encaminhada pelo Diretor da Escola.

§1º -A indicação de que trata este artigo será precedida de escolha dentre os docentes da unidade escolar e homologada pelo Conselho de Escola.

§2º -Excepcionalmente, não havendo interessados na unidade escolar, a indicação poderá recair em profissionais de outra unidade.

Artigo 27 – O Assistente de Direção de Escola terá as seguintes atribuições, além de outras previstas na legislação em vigor:

- I. **responder pela Direção da Escola no horário que a ele for confiado;**
- II. **substituir o Diretor em suas ausências e impedimentos, inclusive na participação em HTPCS ou grupos de estudo;**
- III. assessorar, o Diretor da Escola no desempenho das atribuições que lhe são próprias;
- IV. participar da elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico, do Plano Escolar e Plano de Atividades;
- V. acompanhar a execução das programações relativas às atividades de apoio administrativo e apoio educacional, mantendo o Diretor da Escola informado sobre o seu andamento;
- VI. coordenar as atividades relativas à manutenção e conservação do prédio escolar, mobiliários e equipamentos da escola;
- VII. controlar o recebimento e consumo de gêneros alimentícios destinados à merenda escolar;
- VIII. participar da avaliação do Plano Escolar e da avaliação Institucional.

SEÇÃO II

Da Equipe Pedagógica

Artigo 28 – A Equipe Pedagógica será constituída pelo Coordenador Pedagógico e pelos Docentes da unidade escolar, responsáveis pelo planejamento, organização, execução, avaliação integração e gestão de todas as atividades pedagógicas desenvolvidas com os Discentes.

SUBSEÇÃO I

Da Coordenação Pedagógica

Artigo 29 – A Coordenação Pedagógica será exercida pelo Coordenador Pedagógico e, em sua ausência, pelo Diretor, Assistente de Direção ou Professor responsável pelo período.

Artigo 30 – O Coordenador Pedagógico terá as seguintes atribuições, além das previstas na legislação em vigor:

- I. planejar, coordenar, acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógicas e curriculares docentes e discentes da escola.
- II. organizar juntamente com o Diretor atividades de planejamento no âmbito da escola, como: elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico, do Plano Escolar e Reuniões Pedagógicas;
- III. **elaborar e articular a programação das atividades de sua área de atuação com as demais programações da escola.**
- IV. **orientar os professores quanto a organização curricular, a elaboração do Plano de Ensino e práticas de avaliação da aprendizagem dos alunos em coerência com a Projeto Político Pedagógico, Plano Escolar e Referenciais Curriculares oficiais;**
- V. acompanhar e avaliar o desenvolvimento das atividades e registros, organizando atendimentos individuais aos docentes
- VI. **prestar assistência pedagógica aos professores.**
- VII. coordenar as atividades de Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), de acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola;
- VIII. **atender e acompanhar os docentes nas atividades de preparo de material.**
- IX. organizar com a Direção da Escola:
 - a. agrupamentos dos alunos;
 - b. horários de aulas, de atividades, projetos e Calendário Escolar;
 - c. utilização de recursos didáticos da Escola;
 - d. programas de capacitação de funcionários e professores;
 - e. projetos com envolvimento da comunidade;

- X. **registrar suas atividades e participar da avaliação do Plano Escolar ao final do ano letivo;**
- XI. avaliar, acompanhar e orientar a atuação dos professores e intervir quando necessário;
- XII. propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos docentes;
- XIII. acompanhar o controle de frequência dos alunos e propor atividades de compensação, quando for necessário;
- XIV. **garantir o atendimento aos pais pelos docentes e assisti-los na organização e registro dos atendimentos;**
- XV. atender alunos, pais e Conselho Tutelar para orientação educacional e informações gerais sobre os alunos;
- XVI. **encaminhar alunos com deficiências para o Atendimento Educacional Especializado;**
- XVII. **organizar atividades de natureza pedagógica, científica e cultural, que envolva efetivamente a comunidade escolar e local;**
- XVIII. coordenar os registros de avaliação do desempenho escolar dos alunos realizados pelos docentes;
- XIX. substituir o Diretor, e/ou Assistente de Direção, em suas ausências;
- XX. **colaborar orientar e acompanhar as atividades de colegiados discentes.**

SUBSEÇÃO II

Do Corpo Docente

Artigo 31 – Integram o Corpo Docente todos os professores em exercício na Escola.

Artigo 32 – Serão atribuições dos professores, além das previstas na legislação em vigor:

- I. participar do processo de elaboração, desenvolvimento e avaliação d Projeto Político Pedagógico e do Plano Escolar;
- II. elaborar e cumprir planos de atividades segundo o Projeto Político Pedagógico da Escola;
- III. **elaborar Plano de Ensino para o Ciclo em que atua, juntamente com seus pares;**
- IV. **laborar Plano de Trabalho e das atividades diárias, considerando o ano do Ciclo em que atua.**
- V. **registrar a frequência diária dos alunos no diário de classe.**
- VI. zelar pela aprendizagem e integridade física, **moral** e emocional dos alunos;
- VII. cumprir os dias letivos e carga horária de efetivo trabalho escolar, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

- VIII. sob a orientação da Coordenação Pedagógica, identificar e providenciar relatórios informativos e avaliativos, de acordo com as necessidades da prática pedagógica;
- IX. participar das reuniões dos Conselhos e/ou Associações Escolares de que fizer parte;
- X. **registrar os atendimentos realizados com o responsável legal pelo aluno;**
- XI. buscar, numa perspectiva de formação permanente o aprimoramento do seu desempenho profissional e ampliação do seu conhecimento;
- XII. elaborar atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade, bem como delas participar.

Artigo 33 – Discentes são todos os alunos matriculados nesta escola.

SEÇÃO III

Da Equipe de Apoio Operacional

Artigo 34 – A Equipe de Apoio Operacional será constituída por profissionais que terão funções destinadas a oferecer suporte **operacional às atividades** fins da escola.

Artigo 35 – **Integram a Equipe de Apoio Operacional:**

- I. Secretaria;
- II. Zeladoria;
- III. Inspetor de Alunos;
- IV. Serviços Gerais e Merendeira;
- V. Porteiro;

Parágrafo Único – As funções previstas nos incisos II, III, IV e V, poderão ser exercidas por pessoal terceirizado.

SUBSEÇÃO I

Da Secretaria

Artigo 36 – **As atividades da Secretaria serão de competência do Auxiliar Administrativo.**

Artigo 37 – São atribuições dos Auxiliares Administrativos:

- I. quanto à documentação e escrituração escolar:
 - a. **organizar e manter atualizados os prontuários dos alunos e efetuar registros relativos à vida escolar;**
 - b. expedir documentos relativos à vida escolar dos alunos;
 - c. controlar o cumprimento dos dias de atividades escolares e da carga horária anual;

- d. manter registros de levantamento de dados estatísticos e informações educacionais;
 - e. preparar relatórios, comunicados e editais relativos à matrícula e demais atividades escolares.
- II. quanto à administração geral:
- a. receber, registrar, distribuir e expedir correspondência em geral;**
 - b. organizar e zelar pelo arquivo escolar;**
 - c. registrar e controlar a frequência do pessoal docente, técnico e administrativo;
 - d. preparar e expedir atestados ou boletins relativos à frequência do pessoal docente, técnico e administrativo;
 - e. organizar e manter atualizados assentamentos dos servidores em exercício na escola;
 - f. requisitar, receber e controlar o material de consumo geral;
 - g. manter registro do material permanente recebido na escola e do que lhe foi cedido, bem como elaborar inventário anual dos bens patrimoniais;
 - h. organizar e manter atualizados textos de leis, decretos, regulamentos, resoluções e comunicados de interesse da escola;
 - i. atender aos servidores da escola, aos alunos, aos pais e à comunidade, prestando-lhes esclarecimento relativos à estruturação e legislação.

SUBSEÇÃO II

Da Zeladoria

Artigo 38 – São atribuições da Zeladoria:

- I.** vigilância e guarda das dependências, instalações e equipamentos;
- II.** atendimento ao público em geral;
- III.** execução de serviços de limpeza;
- IV.** manutenção e conservação das instalações e equipamentos;
- V.** execução dos serviços de copa;
- VI.** execução de outras tarefas que lhe forem atribuídas pela Direção.

SBSEÇÃO III

Do Inspetor de Alunos

Artigo 39 – São atribuições do Inspetor de Alunos:

- I. dar atendimento aos alunos, nos horários de entrada, saída, refeições, parque e outros períodos em que não houver assistência do professor;

- II. comunicar ao Diretor sobre ocorrências com alunos e casos de enfermidades ou acidentes;
- III. colaborar na divulgação de avisos e instruções de interesse da administração da escola;
- IV. atender os professores, em classe, nas solicitações de material escolar, nos problemas disciplinares e de assistência aos alunos;
- V. colaborar na execução de atividades cívicas, sociais e culturais da Escola e trabalhos curriculares complementares da classe;
- VI. executar outras tarefas relacionadas com sua área de atuação e/ou que lhe forem atribuídas pela Direção da Escola.

SUBSEÇÃO IV

Dos Serviços Gerais e da Merendeira

Artigo 40 – São atribuições do Auxiliar de Serviços Gerais e da Merendeira:

- I. manter a limpeza, higiene, conservação e manutenção de prédio escolar e de suas instalações, equipamentos e materiais;
- II. controlar os estoques de material de limpeza e de alimentos;
- III. preparar e distribuir merenda aos alunos e café ao pessoal da escola;
- IV. auxiliar na manutenção da disciplina geral;
- V. executar outras tarefas relacionadas à sua área de atuação ou que lhe forem determinadas pela Direção da Escola.

SUBSEÇÃO V

Do Porteiro

Artigo 41 – São atribuições do Porteiro:

- I. proceder à abertura e fechamento do prédio, no horário fixado;
- II. fiscalizar o acesso e saída de pessoas e materiais e manter a vigilância do prédio e suas dependências;
- III. zelar pela conservação do imóvel;
- IV. zelar pela segurança dos alunos.

SEÇÃO IV

Dos Colegiados

Artigo 42 – Os Colegiados são órgãos de participação das comunidades escolar e local na gestão da escolar

Artigo 43 – Esta Escola contará com os seguintes órgãos colegiados:

- I - Conselho de Escola;
- III - Conselhos de Ciclos
- IV - Grêmio Estudantil.

SUBSEÇÃO I

Do Conselho de Escola

Artigo 44 – O Conselho de Escola representa um espaço de participação, discussão, negociação, decisão, acompanhamento e deliberação.

Artigo 45 – O Conselho de Escola é composto por representantes das comunidades escolar e local e tem como atribuição deliberar sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito escolar.

Artigo 46 – O Conselho de Escola tomará suas decisões respeitando o Projeto Político Pedagógico, a legislação vigente, os princípios e diretrizes da política educacional e os definidos na Proposta Educacional da Escola.

Parágrafo Único – O Conselho de Escola reunir-se á regularmente, uma vez por bimestre letivo, em datas definidas no calendário escolar, ou a qualquer tempo, caso algum motivo excepcional o justifique.

Artigo 47 – O Conselho de Escola será regido por estatuto ou regulamento próprio, definido por seus membros, de acordo com a legislação em vigor.

Parágrafo Único - Outros colegiados e associações poderão ser criados pelo Conselho de Escola.

SUBSEÇÃO II

Dos Conselhos de Ciclos

Artigo 48 – Os Conselhos de Ciclos são colegiados responsáveis pelo processo de acompanhamento e avaliação do ensino e da aprendizagem dos alunos.

Parágrafo Único - A avaliação do ensino e da aprendizagem dos alunos, em todos os Ciclos, será realizada durante todo o processo, nos HTPCs e em reuniões pedagógicas previstas no calendário escolar, sob a responsabilidade do coordenador pedagógico.

Artigo 49 – Os Conselhos de Ciclos serão presididos pelo Diretor de Escola e integrados pelo Coordenador Pedagógico e por todos os Professores que atuam no mesmo ciclo.

Parágrafo Único - O Diretor poderá delegar a presidência do Conselho de Ciclo, excepcionalmente ao Coordenador Pedagógico e, na falta deste, a qualquer um de seus membros.

Artigo 50 – Os Conselhos de Ciclos terão as seguintes atribuições:

- I. acompanhamento sistemático das atividades pedagógicas;

II - acompanhamento do desenvolvimento dos alunos;

III.-colaborar no processo de gestão escolar.

IV analisar o desempenho dos alunos no contexto e propor alternativas metodológicas quando houver necessidade, considerando a Proposta Pedagógica da escola;

V -colaborar na organização da composição de turmas para cada ano e Ciclo, zelando pelos direitos dos alunos e considerando os preceitos legais.

§1º -Os Conselhos de Ciclos reunir-se-ão, ordinariamente em dias previstos no calendário escolar e, extraordinariamente, por convocação do Diretor de Escola.

§2º -Os Docentes deverão acompanhar as análises e decisões dos Conselhos de Ciclos, mesmo que não façam parte destes.

SUBSEÇÃO III

Do Grêmio Estudantil

Artigo 51 – O Grêmio Estudantil é um colegiado composto por alunos da escola e constitui-se em espaço de autonomia, colaboração à gestão escolar e exercício da cidadania.

Parágrafo Único - O Grêmio Estudantil terá regulamento próprio elaborado democraticamente, sob a responsabilidade das equipes administrativa e pedagógica.

SEÇÃO V

Das Instituições Auxiliares

Artigo 52 – As Instituições Auxiliares são órgãos que tem por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração da escola com a família e comunidade escolar e local.

Artigo 53 – A Escola terá como Instituição Auxiliar a Associação de Pais e Mestres.

SUBSEÇÃO I

Da Associação de Pais e Mestres

Artigo 54 – A Associação de Pais e Mestres não terá caráter político, partidário, racial ou religioso e nem finalidades lucrativas.

Artigo 55 – Os Objetivos da Associação de Pais e Mestres serão colaborativos, sociais e educacionais.

Parágrafo Único - A mobilização dos recursos financeiros, provenientes das comunidades escolar e local e dos órgãos oficiais, ocorrerá através da Associação de Pais e Mestres.

Artigo 56 – O Estatuto da Associação de Pais e Mestres terá registro em Cartório de Títulos e Documentos, segundo legislação em vigor.

Artigo 57 - Todos os Colegiados e Instituições existentes na escola deverão participar do processo de definição de concepções e princípios da escola, na elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Plano Escolar.

Parágrafo Único – Os critérios para a participação dos colegiados e instituições escolares, no processo de que trata o caput do artigo, serão definidos pela comunidade escolar e devidamente registrados.

SEÇÃO VI

Dos Recursos Auxiliares

Artigo 58 – Os Recursos Auxiliares compreendem os espaços organizados para desenvolvimento de atividades pedagógicas com alunos, e Atendimento Educacional Especializado.

Artigo 59 – Integram os Recursos de Auxiliares:

- I - biblioteca;**
- II - laboratório de informática;**
- III -praça de leitura;**
- IV - sala de vídeo;**
- V - Atendimento Educacional Especializado;**

SUBSEÇÃO I

Da Biblioteca

Artigo 60 – A Biblioteca constitui –se em centro de atividades de pesquisa e leitura para alunos, docentes, funcionários da Escola, familiares dos alunos e comunidade local.

§1º -As atividades desenvolvidas serão planejadas pelos docentes e coerentes com o Projeto Político Pedagógico.

§2º -Os alunos em atividades na biblioteca serão sempre acompanhados por um profissional da escola, quando não for possível a presença do docente.

§3º - A utilização da biblioteca será objeto de regulamentação própria.

SUBSEÇÃO II

Do Laboratório de Informática

Artigo 61 – No Laboratório de Informática, há computadores e outros equipamentos necessários; funciona em sala apropriada e dispõe de pessoa habilitada para esclarecimento de dúvidas e cuidados com os equipamentos.

§1º -Os professores serão responsáveis pelo acompanhamento das atividades dos alunos na sala de informática.

§2º As atividades desenvolvidas no laboratório de informática serão planejadas pelos docentes e coerentes com o Projeto Político Pedagógico.

§3º O uso do laboratório será em forma de revezamento e organizado pelo coordenador pedagógico e docentes.

SUBSEÇÃO III

Da Praça de Leitura

Artigo 62 – A Praça de Leitura é um espaço aberto, com mesas e cadeiras apropriadas para a finalidade.

§1º -O uso da praça de leitura será em forma de revezamento, organizado pelo coordenador e docentes.

§2º -As atividades de leitura devem ter coerência com o Projeto Político Pedagógico da Escola.

§3º -Os alunos serão sempre acompanhados do professor em atividades na praça de leitura.

SUBSEÇÃO IV

Da Sala de Vídeo

Artigo 63 – A Sala de Vídeo é um espaço destinado para atividades planejadas pelo professor e que requeiram a utilização de filmes ou vídeos como recursos complementares.

§1º -O uso da sala de vídeo será em forma de revezamento, organizado pelo coordenador e os docentes.

§2º -Os alunos serão sempre acompanhados pelo professor responsável pela atividade e intervenções pertinentes.

SUBSEÇÃO V

Do Atendimento Educacional Especializado

Artigo 64 – O Atendimento Educacional Especializado será organizado pelo Departamento de Educação Especial da SME para atender a escola ,quando tiver alunos com deficiências.

§1º -Os alunos com deficiências serão atendidos pelo professor especializado, em período diverso ao das aulas regulares;

§2º -A professora do Atendimento Educacional Especializado será orientada pelo Departamento de Educação Especial da SME;

§3º -A professora deverá participar dos HTPCs e de outras atividades da escola, caso tenha disponibilidade;

§4º -A professora do Atendimento Educacional Especializado deverá orientar professores da escola que tenham alunos com deficiência; nos HTPCs ou em horário planejado com o coordenador pedagógico e o professor do aluno;

§5º -O Atendimento Educacional Especializado, compreendido como ação de complementação e direito do aluno com deficiência, não desobriga o professor da classe deste aluno, da responsabilidade pelo seu aprendizado e desenvolvimento nos diferentes aspectos contemplados no Projeto Político Pedagógico da escola.

TÍTULO III

DA ORGANIZAÇÃO DO ENSINO E DA VIDA ESCOLAR

CAPÍTULO I

DA ORGANIZAÇÃO DO ENSINO

Artigo 65 – O Ensino Fundamental, segunda etapa da Educação Básica, com duração de 09 (nove) anos, terá a seguinte organização:

I -ciclo I com duração de 03 (três) anos;

II -ciclo II com duração de 02 (dois) anos;

III -ciclo III com duração de 02 (dois) anos;

IV -ciclo IV com duração de 02 (dois) anos.

SEÇÃO I

Do Agrupamento de Alunos

Artigo 66 – No Ensino Fundamental os alunos serão agrupados em Ciclos:

I - ciclo I – 1º, 2º e 3º anos;

II - ciclo II – 4º e 5º anos;

III -ciclo IV – 6º e 7º anos;

IV -ciclo IV – 8º e 9º anos.

Parágrafo Único - Os agrupamentos de alunos serão organizados pelo Diretor, Coordenador Pedagógico e Docentes da unidade escolar.

SEÇÃO II

Da Carga Horária e do Calendário Escolar

Artigo 67 - O Ensino Fundamental em todos os anos de cada ciclo, terá carga horária anual de um mínimo de 1000 (mil) horas distribuídas em um mínimo de 200 (duzentos) dias de efetivo trabalho escolar, excluído os dias destinados à recuperação.

§2º -A jornada diária será de 05 (cinco) horas.

Artigo 68 – Os dias letivos serão registrados no Calendário Escolar, elaborado anualmente e coletivamente, com base nas normas legais.

§1º - O Calendário Escolar será enviado à Secretaria Municipal de Educação para homologação, antes do início do ano letivo, com a devida aprovação do Conselho de Escola.

§2º - O Calendário Escolar poderá ser alterado no decorrer do ano letivo, com a aprovação do Conselho de Escola e homologação da Secretaria de Educação.

SEÇÃO III

Do Currículo

Artigo 69 – O Currículo será a escola vivida na diversidade e terá como referência ética a garantia a todos do direito à educação, ao conhecimento à cultura, aos saberes e fazeres.

Artigo 70 – Os conteúdos curriculares do Ensino Fundamental observarão as diretrizes da Lei Nº. 9394/96, sendo:

- I. a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática;**
- II. consideração das condições de escolaridade dos alunos;**
- III. orientação para o trabalho**
- IV. promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não formais;**

Artigo 71 – Os componentes curriculares e os conteúdos serão desenvolvidos considerando-se os fins, princípios e objetivos da escola, numa abordagem interdisciplinar.

Artigo 72 – Para fins de organização a interdisciplinaridade será garantida em temas geradores definidos pelo coletivo da escola.

Artigo 73 – As disciplinas da base nacional comum, que compreende o estudo da Língua Portuguesa e da Matemática, o conhecimento do mundo físico natural e da realidade social e política, especialmente do Brasil serão desenvolvidas de forma contextualizada.

§1º - O ensino da Arte constituirá componente curricular obrigatório, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos alunos;

§2º - A música será conteúdo obrigatório, mas não exclusivo, do componente curricular de que trata o parágrafo anterior;

§3º - A educação Física, integrada ao Projeto Político Pedagógico, deverá, ajustar-se às faixas etárias e às condições da população escolar, será apenas ministrada **em conformidade com o disposto no §3º do artigo 26 da Lei 9394/96;**

§4º - O ensino da História e da Geografia levará em conta as contribuições das diferentes culturas e etnias para a formação do povo brasileiro especialmente das matrizes indígena, africana e européia;

§5º - **O estudo da história e cultura afro-brasileira e indígena serão conteúdos obrigatórios (artigo 26 A da Lei 9394/96).**

Artigo 74 – O Ensino Religioso constituirá disciplina obrigatória para a escola e facultativo para os alunos, assegurando-se o respeito à diversidade cultural e religiosa, proibidas quaisquer formas de proselitismo.

§1º -A educação em Valores é parte integrante do currículo do Ensino Religioso.

§2º -Nos anos iniciais do Ensino Fundamental (Ciclo I e II), o Ensino Religioso será incluído no currículo, com ênfase na formação em valores, havendo uma hora semanal para aprofundamento, que será ministrada pelo professor polivalente da classe.

Artigo 75 – A partir do 6º ano do Ciclo III será incluído na parte diversificada, o ensino de uma língua estrangeira.

§1º - **Por decisão da comunidade escolar a escola poderá incluir outros conteúdos e temas transversais no currículo do Ensino Fundamental.**

SUBSEÇÃO I

Do Projeto Político Pedagógico

Artigo 76 - O Projeto Político Pedagógico é a expressão do currículo escolar como espaço de possibilidades de saberes e fazeres.

Artigo 77 – O Projeto Político Pedagógico será construído coletivamente com base nas diretrizes legais, nas concepções e princípios constantes da Proposta Educacional.

Artigo 78 – Na elaboração do Projeto Político Pedagógico o coletivo da escola deverá:

I - considerar o aluno como sujeito histórico e de direitos e contemplar princípios morais, éticos, estéticos, políticos e pedagógicos, fundamentais para a ação educativa local e global.

II - possibilitar aos alunos condições para que usufruam de seus direitos civis, humanos e sociais e ter objetivos e ações que garantam acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, saúde, liberdade, confiança, respeito, dignidade, manifestação de idéias e posicionamentos, convivência e interação com outros alunos e com as demais pessoas que integram a equipe escolar.

§1º - **Por coletivo entende-se a comunidade escolar, integrando o supervisor de ensino.**

§2º - **O Projeto Político Pedagógico será avaliado durante o ano letivo e reorganizado mediante o aparecimento de novas demandas.**

Parágrafo Único - A apresentação do Projeto Político Pedagógico para as comunidades escolar e local será da responsabilidade do Diretor da unidade escolar.

SUBSEÇÃO II

Da Organização do Registro do Trabalho Docente

Artigo 79 – O Trabalho Docente será organizado em consonância com o Projeto Político Pedagógico e registrados em planos de ensino e de trabalho.

Artigo 80 – O Plano de Ensino e Plano de Trabalho serão elaborados pelos docentes que atuam na unidade escolar.

Artigo 81 – O Plano de Ensino será elaborado para cada ciclo.

Artigo 82 – O Plano de Trabalho será elaborado por cada docente, considerando o Plano de Ensino, e o ano em que atua.

Artigo 83 – Os Planos de Ensino e os de Trabalho serão elaborados anualmente, em consonância com o Projeto Político Pedagógico e avaliados durante o ano letivo com acompanhamento do Coordenador Pedagógico.

Artigo 84 – A coordenação da elaboração do Plano de Ensino e de Trabalho será da responsabilidade do Coordenador Pedagógico.

Parágrafo Único - Todos os Planos serão devidamente arquivados com a Proposta Pedagógica sob a responsabilidade do Diretor da unidade e do Coordenador Pedagógico.

CAPÍTULO II

DA ORGANIZAÇÃO DA VIDA ESCOLAR

Artigo 85 – A Organização da Vida Escolar compreende o conjunto de exigências e procedimentos legais, de obrigação da escola e de direito dos alunos.

SEÇÃO I

Do Ingresso e da Matrícula

Artigo 86 – O Ingresso no Ensino Fundamental será aos 06 (seis) anos de idade completos e em conformidade com as regulamentações do Sistema Municipal de Educação.

Artigo 87 – A matrícula do aluno será efetuada pelo responsável legal, mediante requerimento e entrega da documentação exigida pela escola, com base nas orientações legais.

§1º - Os documentos exigidos no ato da matrícula, são:

a) - ficha de matrícula devidamente preenchida;

- b) - cópia da certidão de nascimento do aluno e declaração da UBS sobre atualização da regularidade das vacinas e outras informações pertinentes;
- c) - cópia do registro geral (RG) do responsável legal;
- d) - apresentação de comprovante de residência do aluno;
- e) - ficha de cadastramento familiar do aluno.

Artigo 88 – No Ensino Fundamental a matrícula será:

- I. por ingresso aos 06 (seis) anos de idade;
- II. por classificação ou reclassificação, a partir do 2º ano do Ciclo I do Ensino Fundamental;

SEÇÃO II

Da Frequência Escolar

Artigo 89 – No Ensino Fundamental a frequência exigida para promoção será de 75% (setenta e cinco por cento) do total de horas letivas.

Parágrafo Único - O cômputo da frequência do aluno que for matriculado após o início do ano letivo será calculado a partir da data da matrícula.

Artigo 90 – A Escola fará o controle sistemático da frequência dos alunos às atividades escolares, pela verificação de registros entregues pelos docentes à secretaria da escola.

Parágrafo Único - As Equipes Administrativas e Pedagógicas adotarão medidas necessárias para que os alunos possam compensar ausências, quando estas ultrapassarem o limite de 20% (vinte por cento) do total de dias letivos de cada mês.

Artigo 91 – A Direção da Escola comunicará expressamente ao Conselho Tutelar da região, ao pai, mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, ao responsável legal, os casos de reiteradas faltas injustificadas, enviando cópia à Secretaria de Educação, conforme disposto no inciso VII do artigo 12 da Lei nº. 9394/96.

SEÇÃO III

Da Compensação de Ausência

Artigo 92 – As atividades de compensação de ausências serão programadas, orientadas e registradas pelo professor da classe, considerando as necessidades do aluno e os conteúdos desenvolvidos durante sua ausência.

Parágrafo Único - A compensação de ausências não exime a escola de adotar as medidas previstas no Estatuto da Criança e do Adolescente, e nem a família e o próprio aluno de justificar as suas faltas.

SEÇÃO IV

Da Avaliação e da Verificação do Rendimento Escolar

Artigo 93 – A avaliação será uma atitude constante no processo educacional considerando-se os objetivos propostos para o Ensino Fundamental e a singularidade dos alunos.

Artigo 94 – A avaliação do aproveitamento deverá incidir sobre o desempenho do aluno nas diferentes experiências de aprendizagem, considerando-se concepções e objetivos constantes da Proposta Pedagógica.

Artigo 95 – A Verificação do Rendimento Escolar será feita com base nos seguintes critérios:

- I. a avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e com base nos resultados obtidos pelo aluno ao longo do período;**
- II. possibilidade de avanço nos estudos, mediante verificação da aprendizagem;**
- III. possibilidade de aceleração dos estudos para alunos com defasagem idade/ano escolar;**
- IV. possibilidade de aproveitamento de estudos concluídos com êxito;**
- V. viabilizar os estudos de recuperação para todos alunos de baixo rendimento escolar;**
- VI. obrigatoriedade de estudos de recuperação para alunos de rendimento escolar insuficiente;**
- VII. possibilidade de aproveitamento dos resultados obtidos em exames de certificação de competências.**

Artigo 96 – Os critérios de avaliação estarão fundamentados nos objetivos específicos de cada componente curricular, nos objetivos peculiares do curso e nos objetivos educacionais da escola.

Artigo 97 – Ao final de cada bimestre e ao final do ano letivo e para cada componente curricular, o professor atribuirá ao aluno um conceito que expresse seu desempenho escolar.

Artigo 98 – No processo de avaliação, serão realizados diversos procedimentos e intervenções necessárias que atendam as necessidades do aluno e garantam o seu direito de aprender.

§1º - Caberá ao docente a responsabilidade pela elaboração, registro e guarda dos procedimentos de avaliação aplicados aos alunos, durante o processo de aprendizagem.

Artigo 99 – No Ensino Fundamental o registro do desempenho dos alunos será expresso em forma de conceitos:

- A - atingiu plenamente os objetivos propostos;**
- B - atingiu satisfatoriamente os objetivos propostos;**
- C - atingiu parcialmente os objetivos propostos;**
- D - não atingiu os objetivos propostos.**

Parágrafo Único - Pela natureza e objetivos do processo de avaliação, as sanções disciplinares não poderão interferir nos registros de acompanhamento do processo educativo.

SEÇÃO V

Da Recuperação

Artigo 100 – A recuperação é parte integrante do processo de ensino e aprendizagem e deverá ser realizada com diferentes metodologias e novas situações de aprendizagem.

Artigo 101 – No Ensino Fundamental, a recuperação será realizada de forma contínua e paralela, no decorrer do ano letivo, para alunos com rendimento escolar insuficiente.

§1º -Para os alunos do Ciclo I dos 2º e 3ºanos e para os do Ciclo II dos 4º e 5º anos, que apresentarem rendimento insuficiente, os estudos de recuperação serão realizados em período diverso, organizados pela equipe pedagógica da escola.

§2º -Para os alunos dos Ciclos III e IV a recuperação será realizada conforme regulamentação do Sistema Municipal de Educação.

SEÇÃO VI

Da Promoção e da Retenção

Artigo 102 – No Ensino Fundamental a promoção ou retenção do aluno, ocorrerá ao final de cada Ciclo, conforme o resultado de seu rendimento escolar.

§1º -Ao final de cada Ciclo será atribuído ao aluno um conceito final, em cada componente curricular, que defina sobre sua promoção ou retenção.

§2ºPara que o aluno seja promovido, é necessário que lhe tenha sido atribuído os conceitos A, B ou C, e tenha a frequência mínima exigida no caput do artigo 90, deste Regimento.

§3º -Quando o aluno obtiver 50% (cinquenta por cento) ou mais, de conceitos D em determinado componente curricular, no período avaliado, a promoção ou retenção dependerá da análise e deliberação do Conselho de ciclo.

Artigo 103 – Nos Ciclos III e IV o Conselho de cada Ciclo emitirá parecer conclusivo pela continuidade de estudos do aluno ou sua permanência no mesmo Ciclo, considerando o seu desempenho global.

SEÇÃO VII

Da Classificação

Artigo 104 – A classificação ocorrerá:

- I. por promoção, ao final do Ciclo I, para alunos da própria escola;
- II. por transferência, para alunos procedentes de outras escolas;
- III. por avaliação feita pela escola para alunos sem comprovação de estudos anteriores, observados critérios de idade e avaliação de que defina seu nível de desenvolvimento.

§1º -Nos casos de classificação por transferência, o candidato deverá apresentar comprovação de escolaridade anterior.

§2º -Nos casos de classificação mediante avaliação a ser feita pela escola para alunos sem comprovação de estudos anteriores serão observados os seguintes procedimentos:

- I. solicitação do responsável legal mediante requerimento dirigido ao Diretor da Escola no ato de solicitação da matrícula;
- II. designação de comissão de 03 (três) professores pelo Diretor da Escola, para efetuar a avaliação do aluno, através de provas sobre os componentes curriculares da base nacional comum referente **ao ano** anterior ao pretendido, incluindo-se obrigatoriamente uma redação em língua portuguesa;
- III. parecer do Conselho de Ciclo, indicando onde o aluno deverá ser classificado, bem como a necessidade de eventuais estudos de adaptação e recuperação;
- IV. O parecer do Conselho de Ciclo será registrado em ata específica, devidamente assinada e homologada pelo Diretor da Escola, com cópia anexada ao prontuário do aluno.

SEÇÃO VIII

Da Reclassificação

Artigo 105 – A reclassificação do aluno, **no ano** mais avançado, terá como referência a correspondência **idade/ano/ciclo** e resultado de avaliação da aprendizagem sobre as matérias da base nacional comum do currículo, e ocorrerá a partir de:

- I. proposta apresentada pelo professor do aluno, com base nos resultados de avaliação;
- II. solicitação do responsável legal, mediante requerimento dirigido ao Diretor da Escola.

Artigo 106 – A reclassificação ocorrerá no Ensino Fundamental, para aluno da própria escola, até o final do primeiro bimestre letivo e, para aluno recebido por transferência, em qualquer época, se for o caso, observados os procedimentos previstos nos incisos I, II, III, e IV, do parágrafo 2º, do artigo 104.

SEÇÃO IX

Da Transferência

Artigo 107 – A transferência do aluno de um para outro estabelecimento far-se-á mediante solicitação do responsável legal, por escrito e em qualquer época.

Artigo 108 – Será concedida, ao responsável legal, no ato da solicitação da transferência, uma declaração que indique o ano e o Ciclo em curso ou concluído, que substitua o histórico escolar a ser entregue pela escola no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Artigo 109 – Quando o aluno for transferido durante o ano letivo, deverão constar de seu histórico escolar as informações relativas aos estudos já realizados, como:

- I. aproveitamento em cada componente do plano curricular relativo ao período cursado;
- II. frequência e carga horária de cada disciplina.

Artigo 110 – Na matrícula de aluno oriundo de outra escola, as exigências serão as constantes no caput do artigo 89 deste regimento.

Parágrafo Único - Só serão aceitas transferências e históricos escolares, se os mesmos contiverem o número de ato de autorização de funcionamento e/ou reconhecimento da escola de origem com as assinaturas do Diretor e Auxiliar Administrativo.

Artigo 111 – Caso a escola identifique irregularidades na documentação do aluno que vier transferido, deverá proceder a devida regularização.

Artigo 112 – Os conceitos de aproveitamento até a data da transferência, são atribuições exclusivas do estabelecimento de origem do educando, não podendo ser ajustadas ou modificadas pelo estabelecimento de destino.

SEÇÃO X

Do Histórico Escolar

Artigo 113 – Caberá a escola expedir histórico escolar, declaração de conclusão de ano/ciclo, com especificações que assegurem clareza, regularidade e autenticidade da vida escolar do aluno, em conformidade com a legislação vigente.

Parágrafo Único - O prazo para expedição do histórico escolar será de 30 dias.

TÍTULO IV DOS DIREITOS E DOS DEVERES

CAPÍTULO I DOS DIREITOS E DEVERES DA COMUNIDADE ESCOLAR

Artigo 114 – São direitos de todos:

- I. ser tratado com urbanidade e respeito;
- II. realização humana e profissional;
- III. recorrer à autoridade superior.

CAPÍTULO II DOS DIREITOS E DEVERES DOS SERVIDORES MUNICIPAIS

Artigo 115 – Serão assegurados aos servidores municipais que atuam nesta escola, os direitos e deveres constantes da Legislação em vigor.

Artigo 116 – Além dos deveres decorrentes da legislação em vigor, constituem-se deveres dos servidores;

- I. cumprir e fazer cumprir as disposições legais referentes às suas funções;
- II. cumprir, além das atribuições previstas neste regulamento e legislação específica, as determinadas pelos superiores relativas à sua área de atuação;
- III. cumprir seu horário de trabalho, reuniões e períodos de permanência na escola de acordo com Plano Escolar e Proposta Político-Pedagógica;
- IV. zelar pelo bom nome da Escola, dentro e fora dela;
- V. colaborar com a ordem e disciplina geral da Escola;
- VI. empenhar-se na participação dos colegiados e associações escolares;
- VII. manter, com os vários segmentos da escola, o espírito de colaboração e respeito.

Artigo 117 – Os direitos e deveres dos funcionários terceirizados serão assegurados pela empresa contratante.

CAPÍTULO III DOS DIREITOS E DEVERES DO CORPO DISCENTE

Artigo 118 – O corpo discente será constituído de todos os alunos matriculados na Escola e seus representantes serão seus pais ou responsáveis legais, aos quais se aplicam as disposições deste Regimento.

Artigo 119 – São direitos do aluno do Ensino Fundamental:

- I. ter asseguradas as condições de aprendizagem;
- II. acesso e permanência às atividades escolares;
- III. acesso aos recursos materiais e didáticos da escola;
- IV. estudos de recuperação que devem garantir-lhe novas oportunidades de aprendizagem;
- V. atividades de compensação de ausências;
- VI. respeito de sua pessoa por parte de toda comunidade escolar;
- VII. convivência sadia com seus colegas;
- VIII. **participar de assembléias e do grêmio estudantil;**
- IX. **participar do processo de elaboração da Proposta Educacional.**
- X. **Participar da elaboração das normas de convivência.**

Artigo 120 – São deveres dos alunos do Ensino Fundamental sob responsabilidade de seus pais e/ou responsável legal.

- I. comparecer pontual e assiduamente às atividades que lhe forem afetas;
- II. tratar com civilidade e respeito colegas;
- III. cooperar com a boa conservação das instalações, equipamentos e material escolar, colaborando também nas condições de asseio da escola;
- IV. não portar material que represente perigo para a saúde, segurança e integridade física ou de outrem;
- V. participar efetivamente das atividades cívicas, culturais e outras programações da Escola, prevista no Calendário Escolar visando o fortalecimento da cidadania e solidariedade;
- VI. participar da elaboração e cumprir as normas de convivência estabelecidas **pela comunidade escolar;**
- VII. cumprir as normas deste Regimento.

CAPITULO IV

DOS DIREITOS DOS PAIS OU RESPONSÁVEIS LEGAIS

Artigo 121 – Os pais ou responsável legal, como participantes do processo educativo, terão direito a:

- I. informações sobre a vida escolar do aluno;
- II. apresentar sugestões e críticas quanto ao processo educativo;
- III. conhecer o **Projeto Político Pedagógico** da Escola;
- IV. participar da elaboração das Normas de Convivência;
- V. conhecer as Normas Regimentais;
- VI. participar de Colegiados e Associações Representativas;

- VII. Participar de Assembléias.
- VIII. Participar do processo de elaboração da Proposta Educacional.

CAPÍTULO V

DAS TRANSGRESSÕES E SANÇÕES

Artigo 122 – Serão consideradas como transgressões:

- I – o descumprimento de deveres;**
- II –o cerceamento de direitos alheios;**
- III–o descumprimento das normas deste regimento e das normas de convivência.**

Artigo 123 - No caso de transgressão todos estarão sujeitos às seguintes sanções:

- I. advertência verbal;
- II. repreensão por escrito.

Artigo 124 – Os casos de reincidência ou falta grave deverão ser analisados junto ao Conselho Tutelar, pais ou responsável legal, se for o caso, e/ou Promotor da Infância e Juventude.

§1ºAs Sanções previstas nos incisos I e II deste artigo, quando para alunos, serão aplicadas pelo Diretor da Unidade, mediante registros de ocorrências efetuados pelo professor, com as devidas intervenções realizadas na tentativa de solucionar o problema;

§2º -Deverá o diretor da escola comunicar o responsável legal pelo aluno, sobre as ocorrências e sanções aplicadas.

§3º -As Sanções previstas nos inciso I , quando para docentes e demais funcionários, serão aplicadas pelo Diretor da Unidade e registradas em livro próprio em forma de ocorrência, com a ciência dos envolvidos e assinatura do Diretor da Escola.

§4º -Caso o docente ou funcionário negar-se a tomar ciência, por escrito, deverá o diretor da escola registrar o fato, mediante assinatura de 02 (duas) testemunhas.

§5º -Em casos de reincidência por parte de docentes ou funcionários, deverá o diretor da escola, após consultar o Conselho de Escola, encaminhar o caso com os devidos registros de ocorrências, à Secretária de Educação para as providências cabíveis.

§6º -Quando tratar-se de transgressões por parte do diretor ou do coordenador pedagógico da unidade, caberá ao supervisor de ensino da escola, se delas tiver registros de ocorrências ou denúncia, fazer as devidas intervenções e, em casos de reincidências, comunicar o fato por escrito, à Secretária de Educação, para as providências cabíveis.

§7º-Na aplicação das sanções serão respeitados os direitos de:

- I. ampla defesa;

- II. recurso a órgãos superiores, quando for o caso;
- III. assistência dos pais ou responsável, no caso de aluno com idade inferior a 18 anos;
- IV. continuidade de estudos, no mesmo ou em outro estabelecimento de ensino.

TÍTULO V
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 125 – Para equivalência de estudos cursados em escolas que mantêm ou mantiveram o Ensino Fundamental de 08 (oito) anos e os cursados no Ensino Fundamental de 09 (nove) anos, na rede municipal ou em outros Sistemas, utilizar-se á a seguinte tabela:

Ensino Fundamental de 8 anos				Ensino Fundamental de 9 anos
				1° ano ou Ciclo I – Etapa Básica
1ª série	ou	CI	Etapa Inicial	2° ano ou Ciclo I – Etapa Inicial
2ª série	ou	CI	Etapa Final	3° ano ou Ciclo I – Etapa Final
3ª série	ou	CII	Etapa Inicial	4° ano ou Ciclo II – Etapa Inicial
4ª série	ou	CII	Etapa Final	5° ano ou Ciclo II – Etapa Final
5ª série	ou	CIII	Etapa Inicial	6° ano ou Ciclo III – Etapa Inicial
6ª série	ou	CIII	Etapa Final	7° ano ou Ciclo III – Etapa Final
7ª série	ou	CIV	Etapa Inicial	8° ano ou Ciclo IV – Etapa Inicial
8ª série	ou	CIV	Etapa Final	9° ano ou Ciclo IV – Etapa Final

Artigo 126 – As normas de convivência serão estabelecidas com a participação da comunidade escolar e afixadas em lugar visível para conhecimento das comunidades escolar e local

§1º -As normas de convivências deverão pautar-se nos dispositivos legais constantes do artigo 4º deste regimento e nos princípios estabelecidos na Proposta Educacional.

§2º-Não serão permitidas atitudes e aplicação de sanções que contrariem este regimento, os princípios estabelecidos pela comunidade escolar, os constantes da Constituição Federal e o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Artigo 127 – A escola adotará como recurso pedagógico e de gestão democrática a realização de assembléias com alunos e demais membros das comunidades escolar e local.

§1º -Em conformidade com a Proposta Educacional as assembléias serão espaços de democracia e de apropriação de valores, fundamentais para o exercício da cidadania.

§2ºA organização e realização das assembleias escolares será da responsabilidade do docente, quando na sala de aula e das equipes administrativa e pedagógica, quando houver envolvimento de outros membros da comunidade escolar ou local.

Artigo 128 – Os casos omissos neste Regimento Escolar serão resolvidos pela Direção da Escola, ouvido o Conselho de Escola, órgãos do Sistema Municipal de Ensino e/ou outras autoridades e sempre nos termos da legislação constante no artigo 4º deste Regimento.

Artigo 129 – As alterações que se fizerem no presente Regimento Escolar serão realizadas, e validadas segundo orientações do Sistema Municipal de Ensino.

Artigo 130 - O presente regimento, elaborado em 02 (duas) vias originais, num total de 31 páginas, por mim lidas e rubricadas, assinado, entrará em vigor no primeiro dia letivo do ano de 2010, após homologação da Secretaria Municipal de Educação.

São José do Rio Preto, 30 de dezembro de 2009

Comissão constituída pela Portaria SME N°33/2009