TEMA LIVRE

# O PAPEL DO DIRETOR NO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL –PEI

# THE ROLE OF THE DIRECTOR IN THE INTEGRAL TEACHING PROGRAM -PEI

**Maria Ephigênia Cáceres Nogueira**[97]
**Sandra Maria Fodra**[98]

Submissão: 15/09/2017 Aceite: 12/12/2017

**Resumo**: O presente artigo trata da pesquisa pedagógica exploratória sobre o papel do diretor na gestão das escolas participantes do Programa Ensino Integral, da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. No cotidiano da escola, a pergunta mais frequente ao diretor quando do planejamento de um projeto é: Onde está escrito que pode? Esse questionamento revela a compreensão que os profissionais, alunos e pais e comunidade tem do papel da escola. Só se faz o que está escrito nas normas do sistema de ensino. O Programa Ensino Integral propõe a estrutura administrativa e legal, as normas e regulamentos envolvendo todos os sistemas: o Ministério da Educação, a Secretaria da Educação, a Diretoria de Ensino e a escola em atividades inter-relacionadas com o objetivo de apoiar o desenvolvimento organizacional e profissional com vistas ao aprimoramento das atividades educativas da escola, uma nova relação com o sistema, incluindo o diretor da escola.
**Palavras-chave**: Diretor 1. Desenvolvimento profissional 2l. Desenvolvimento organizacional 3. Gestão e liderança 4.

**Abstract:** This article deals with the exploratory research on the role of the director in the management of schools participating in the Integral Education Program of the State Secretariat of Education. In the daily life of the school, the most frequent question to the director when planning a project is: Where is it written that it can? This questioning reveals the understanding that professionals, students and parents and community have of the role of the school. Only what is written in the norms of the education system is done. The Integral Education Program proposes the administrative and legal structure, norms and regulations involving all systems: The Ministry of Education, the Secretariat of Education, the Board of Education and the school in activities related to the objective of supporting organizational and professional development with a view to improving the school's educational activities, a new relationship with the system, Including the principal of the school.
**Keywords:** Principal 1. Professional development 2. Organizational development 3. Management and leadership 4.

[97] Doutorado em Educação (FEUSP) CIEI – FEUSP. meacnog@uol.com.br
[98] Mestrado em Educação (PUC/SP). Secretaria de Estado de Educação de São Paulo (SEE/SP) sandra.fodra@gmail.com; sandra.fodra@educacao.sp.gov.br

## Introdução

O presente artigo trata da pesquisa exploratória sobre o papel do diretor na gestão das escolas participantes do Programa Ensino Integral - PEI da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. Esta pesquisa pedagógica destaca o diretor da escola como objeto de estudo para compreender seu papel de administrador/gestor e líder da instituição educacional. Pesquisas nas bases de dados on line sobre o papel do diretor informam que poucos estudos têm sido realizados e os estudos existentes destacam somente o papel do diretor como responsável pela escola pública como um todo e por garantir a qualidade de ensino por meio da gestão democrática, construída pela participação de coordenadores, professores, auxiliares, pais e alunos e comunidade do entorno da escola e pela autonomia da escola refletida na elaboração do projeto-político-pedagógico. No Plano de Ação da escola é o projeto político pedagógico o documento que vai orientar as tomadas de decisão para que a qualidade de atendimento à comunidade aconteça por meio da aprendizagem do aluno atestado pelo resultado desse processo educativo no Índice de Desenvolvimento da educação de São Paulo – IDESP:

> O Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo (Idesp) é um dos principais indicadores da qualidade do ensino na rede estadual paulista. Criado em 2007, o índice estabelece metas que as escolas devem alcançar ano a ano. Os objetivos de cada escola são traçados levando em consideração o desempenho dos alunos no Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) e o fluxo escolar de cada ciclo. Por esse motivo, a unidade escolar terá uma meta diferente para cada ciclo que oferecer (http://www.educacao.sp.gov.br/idesp, acessado in 24/7/2017).

O Modelo do Programa Ensino Integral trabalha com o currículo oficial da rede pública paulista e uma parte diversificada que compreende as aulas de Orientação de Estudos, as Disciplinas Eletivas (criadas a partir dos desejos e necessidades dos alunos), o Protagonismo Juvenil (no Ensino Fundamental), a Preparação Acadêmica e o Mundo do Trabalho (no Ensino Médio). Estão previstos nos horários da escola tempos e espaços de estudos e reflexões

coletivas semanais sobre a prática educativa na escola. As formações continuadas pretendem atender às necessidades de formação tanto dos alunos quanto dos próprios profissionais e são voltadas à construção de uma postura indagativa que leva ao questionamento do conhecimento, das ideias e dos fenômenos para favorecer a criação de novas perguntas, respostas e soluções às necessidades do contexto; metodologias de ensino e aprendizagem, além do fortalecimento de uma ética profissional que leve à compreensão dos jovens, das famílias e comunidade.

A qualidade de ensino é a conquista do aluno ao final da educação básica, a construção de seu projeto de vida, a organização de sua vida pessoal e de formação para o trabalho. O investimento numa política pública de mudança educativa voltada aos jovens da educação básica em prol de uma melhor qualidade de atendimento, cuidando de seus projetos de vida tem alcançado o objetivo de protagonismo juvenil e transformando a cultura da avaliação profissional e da formação em contexto.

**Tema do trabalho**

No cotidiano da escola o questionamento: Onde está escrito que pode? Revela a postura cotidiana da comunidade escolar interna e externa frente às tomadas de decisão na escola junto ao diretor. Revela uma postura de espera e aceitação das decisões tomadas fora da escola, por pessoas que não participam do cotidiano escolar, desconhecidas, sem envolvimento e relação de confiança estabelecidos. Ao mesmo tempo apresentam receio de agir, de construir uma história profissional com autoria e autonomia, de se envolver e comprometer. Dessa maneira, até a presente data os estudos mostram que o Diretor é o representante do Estado na escola, devendo fazer cumprir o regime jurídico do sistema de ensino ao qual está submetido de forma abstrata, descontextualizada e formal. È a concepção ideal de escola, de diretor, de professor e de aluno.

Faz-se necessário estudar o papel do diretor para compreender sua liderança e seu papel na escola nos dias atuais. Estudar o programa e seus objetivos tem o propósito de explicitar no modelo apresentado, se há a possibilidade do diretor assumir a liderança e em companhia atender ao objetivo de formação integral dos adolescentes e jovens e a construção de seu Projeto de Vida até a conclusão da Educação Básica. O Programa Ensino Integral procura atingir o objetivo de melhorar a qualidade de ensino oferecida à população estudantil por meio de uma gestão democrática e responsável, valorização da escola pública, pela oferta de um ensino de qualidade, a valorização dos educandos, espírito de equipe e cooperação, mobilização, engajamento e responsabilização da rede, alunos e sociedade em torno de seu processo de ensino, aprendizagem, espírito público e de cidadania, tendo a escola como centro irradiador da inovação.

## Objetivo

Estudar o papel do diretor no Programa Ensino Integral tem o objetivo de responder ao questionamento sobre a liderança formal da instituição e seu papel na construção do processo educativo da escola. Explicitar a pedagogia participativa presente na contextualização das ações e projetos, no acompanhamento dos planos de trabalho dos coordenadores e professores, na mediação das informações e relações entre os diferentes setores da escola, na interação e envolvimento nos aspectos apontados pelo grupo como necessidades e fragilidades. Expor solicitações junto aos órgãos superiores de apoio em aspectos que venham a fortalecer o trabalho educativo da escola, na participação e acompanhamento das atividades e projetos educativos apresentados na escola.

## Metodologia

Trata-se de pesquisa exploratória pedagógica sobre o papel do diretor de escola participante do Programa Ensino Integral da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. A investigação é desenvolvida por uma pesquisadora e por uma professora da rede estadual, pesquisadora e membro da equipe do Programa Ensino Integral. A pesquisa qualitativa está sendo desenvolvida por meio da análise documental e da legislação, observação, entrevistas semi-estruturadas com diretores (as) de escola estadual participantes do Programa Ensino Integral. A investigação vem sendo desenvolvida desde 2012 e segue os princípios do Código de Ética para pesquisa em Ciências Humanas. Foram solicitadas autorizações para as escolas que estão participando desse estudo, assim como para a realização das entrevistas e observações. As degravações são lidas e autorizadas pelos seus autores, assim como o texto final da pesquisa.

O trabalho segue com metodologia de abordagem qualitativa baseadas em Denzin e Lincoln e as narrativas de história de vida profissional com Josso e Meihy. A observação e acompanhamento das atividades rotineiras dos diretores, na formação continuada das equipes escolares, nas tomadas de decisão no cotidiano escolar, nas relações internas e externas da escola constituirão a investigação no local escola estão estudados com Zeichner, Pinazza, Oliveira-Formosinho e Formosinho.

## Resultado e discussões

Estudos de Pinazza, Formosinho, Hargreaves, Fulan e Day apontam a influência da liderança formal no desenvolvimento profissional dos educadores e no desenvolvimento organizacional das instituições escolares e que refletem diretamente na qualidade de ensino oferecido pela instituição educacional e na aprendizagem dos alunos. Pinazza (2014) em seus estudos sobre formação em contexto nas instituições de educação infantil aponta a liderança formal em ações que colaboravam na construção de uma prática pedagógica coletiva, promovendo e apoiando ações interativas em ambiente de aprendizagem que

são geradores de transformações nos contextos educativos das escolas. Também aponta a importância dos sistemas de sustentação das atividades pedagógicas das escolas dadas pelos sistemas de ensino, secretaria da educação e a parceria com o Ministério da Educação, que garantem o desenvolvimento profissional e organizacional, na perspectiva da ecológica de Bronfenbrenner.

A escola é uma organização social parte de um sistema de ensino que define atribuições e competências a todos os colaboradores que atuam na instituição. São normas transmitidas por portarias, resoluções e comunicados que visam concretizar as legislações educacionais brasileiras. As normas estaduais de ensino dirigidas às escolas, por meio diretor ou à equipe gestora apresentam objetivos de orientar igualmente as unidades para que o sistema de ensino apresente uma uniformidade interna de organização e funcionamento. Estas orientações são elaboradas pela Diretoria de Ensino e representam a racionalidade técnica do princípio da igualdade, apoiando-se nos aspectos da eficiência, da eficácia e da qualidade como sendo as características destacadas como importantes e como as formas avaliativas do desempenho do diretor e da escola. O princípio da igualdade foi trazido pela modernidade como forma de concretizar o acesso à educação e garantir o mesmo atendimento, ou seja, um atendimento igual a toda comunidade escolar. Destaca-se a tensão com o papel ideal da escola e do diretor, também relacionada ao aspecto racional da universalidade do Estado moderno, para manter o controle e a centralização do monopólio do direito formal, representado nos atos normativos internos do sistema de ensino. A escola como parte da vida social, com a qual se complementa e se correlaciona, está submetida às concepções da empresa capitalista e sua forma de organização e funcionamento burocrático, que conduz a um processo de decisão de caráter técnico-burocrático dentro do sistema de ensino, da instituição escolar e com o Diretor.

Na área administrativa, nos aspectos técnico-burocráticos o diretor tem informações de como proceder em cada setor da escola, como é seu

funcionamento, datas de efetivação das ações, critérios de trabalho e pessoas responsáveis no órgão superior para acompanhar e tirar dúvidas de cada tarefa administrativa. No aspecto burocrático o diretor tem a responsabilidade de coordenar e acompanhar o trabalho da secretaria. O sistema de ensino estadual de São Paulo já apresenta sistema on line para grande parte das tarefas administrativas. Para o controle dos alunos há o programa do MEC/INEP, censo escolar, que abrange todo o território nacional e trata das matriculas dos alunos, da promoção, evasão e retenção, por escola, por turno, por classe e por disciplina de cada escola. Abrange também o registro de professores, auxiliares e equipe gestora, no qual podemos encontrar a formação dos profissionais da educação de cada estabelecimento de ensino e anos de trabalho docente. O pagamento dos profissionais da educação é realizado em programa específico e mensalmente a escola aponta o percurso do professor no comparecimento à escola, assim como a vida profissional do professor na escola e no sistema de ensino, pontuação, classificação para escolha das aulas anualmente, remoção, afastamento, e os outros direitos dos funcionários.

As verbas escolares são enviadas para as escolas por diferentes projetos da secretaria ou de parceria com o MEC, são verbas referentes a aspectos específicos, há verbas para consumo e verbas para compra de bens que vão constituir o patrimônio da escola. O Diretor como presidente da Associação de Pais e Mestres- APM é quem recebe a verba e coordena seu gasto juntamente com o diretor executivo da APM. É o conselho de escola que define onde se vai gastar o dinheiro. O diretor é responsável pela prestação de contas em dia, assim como pelo acompanhamento do patrimônio da escola, que constitui outra tarefa administrativa, com regras próprias e com setor específico de acompanhamento.

A secretaria é que atende ao público, nas horas de funcionamento da escola, com pessoal específico para isso. Todos os assuntos da escola são tratados nesse atendimento. Como não há uma relação escola-família

organizada de forma a receber os pais, o atendimento se restringe aqueles que procuram a escola, seja para saber da vida escolar do filho, seja para pedir atestado, certificados e declarações necessárias de comprovação de escolaridade. O diretor anualmente deve coordenar a reunião de composição do conselho de escola e da associação de pais e mestres da escola, garantindo a participação de cada setor e a quantidade de seus representantes, de acordo com a legislação vigente. Realizar reuniões bimestrais em cada instituição e extraordinárias se se fizerem necessárias. Garantir a realização da reunião de pais para tomar ciência dos boletins de seus filhos bimestralmente e informar sobre os processos de recuperação aos quais tem direito.

Na área pedagógica, o diretor é o responsável pela coordenação da elaboração do projeto político pedagógico anualmente, que deve passar pelo conselho de escola para a aprovação antes de ser encaminhado ao Plano de Gestão da Escola/Plano de Ação. É também responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento dos planos de ensino dos professores, do calendário escolar e seu cumprimento em número de dias e horas de cada disciplina, de acordo com a grade curricular. Acompanhar o desenvolvimento dos projetos elaborados, acompanhar as reuniões de formação continuada da escola, discutindo com o coordenador as necessidades pedagógicas do grupo ou de professores em particular. Acompanhar com o coordenador o registro das atividades no diário de classe, tanto quanto no registro das presenças como do conteúdo desenvolvido, o progresso dos alunos, as decisões sobre o andamento do processo educativo e das orientações dadas ao grupo classe ou individualmente. Coordenar as reuniões de conselho de classe, série e termo bimestrais para avaliação dos planos de ensino e seu desenvolvimento e da aprendizagem dos alunos.

O que se pode afirmar sobre isso é que não há uma construção de uma história de prática educativa a partir das atividades pedagógicas cotidianas, ficam como tarefas a serem cumpridas para possível reclamação ao final do ano sobre

o rendimento escolar do aluno. Há pouca visibilidade do processo educativo, assim como do papel do diretor na tarefa de acompanhar o processo educativo. No senso comum reconhece-se que há diferença na atuação de cada diretor na escola sob sua responsabilidade.

No cotidiano da escola, a pergunta mais frequente ao diretor quando do planejamento de um projeto, atividades ou eventos é: Onde está escrito que pode? Esse questionamento revela a compreensão que os profissionais, alunos e pais e comunidade têm do papel da escola. Só se faz o que está escrito nas normas do sistema ou na legislação educacional. Revela-se então a falta de indicadores de trabalho na área pedagógica, assim como há na área administrativa. E se o órgão superior só cobra as tarefas administrativas e as acompanha de perto e tira as dúvidas, estabeleceu-se uma relação de confiança do sistema de ensino técnico-burocrática com o diretor e com a escola. Isso não significa que as tarefas administrativas são repetitivas, fáceis de executar, não tem critério de elaboração, pelo contrário, foram sendo construídas ao longo do tempo, de acordo com as necessidades específicas e com o desenvolvimento tecnológico, que vem dando agilidade aos diferentes processos burocráticos.

Quanto aos aspectos pedagógicos, que também são construídos ao longo do tempo, precisam de um olhar cuidadoso sobre o aluno, sobre o contexto escolar, sobre o conhecimento a ser construído pelo aluno, sobre o profissional da educação, seu percurso de vida profissional, seus anseios, crenças e valores que agregados ao seu conhecimento constituem sua prática pedagógica e o tipo de pedagogia explícita que vai escolher. As políticas públicas tem desenvolvido programas e projetos e ações que visam dar respostas aos dados do Idesp, Piza que não apresentam dados satisfatórios de aprendizagem escolar dos alunos. Mas, historicamente tem-se tratado esses programas, projetos e ações pedagógicos como política publica educacional de cada poder executivo, sem cuidar dos profissionais da educação em atuação nas escolas, que sem critérios

de atuação e decisão, não têm como organizar uma coletividade de atuação pedagógica dentro do estabelecimento de ensino.

O Programa Ensino Integral propõe a estrutura administrativa e legal, as normas e regulamentos envolvendo todos os sistemas: O Ministério da Educação, a Secretaria da Educação, a Diretoria de Ensino e a escola em atividades inter-relacionadas com o objetivo de apoiar o desenvolvimento organizacional e profissional com vistas ao aprimoramento das atividades educativas da escola. Ao investigar o cotidiano das escolas que participam do PEI e ao entrevistar as diretoras, observamos que o grupo gestor tem em suas mãos toda uma infra-estrutura formal, incluindo indicadores de avaliação do processo educativo, instrumentos de avaliação 360º, modelo de gestão de desempenho e no modelo de gestão, as sugestões de divisão das tarefas para todos os educadores da escola. Este apoio possibilitado pelo programa propôs uma nova relação da escola com o sistema de ensino, indo além da relação técnico-burocrática com a escola, incluindo com o diretor da escola. A legislação específica sobre o papel do diretor nas escolas em que o PEI está sendo desenvolvido explicita, com detalhes, as atividades nas quais será avaliado, do ponto de vista do que se espera do programa e seu funcionamento nas escolas. A legislação trata das atribuições do diretor, e nas escolas do PEI, há assuntos técnico-burocráticos e pedagógicos, na organização e funcionamento da escola há horário de trabalho e pessoal em diferentes funções que dão suporte à aplicação e efetivação do que é solicitado.

Legislação do PEI sobre atribuições e competências do diretor, na publicação, Modelo de Gestão SEE/SP, 2014, p. 14:

> I - planejar, implantar e articular todas as atividades destinadas a desenvolver o conteúdo pedagógico, método didático e gestão escolar; (NR)
> (*)Redação dada pela Lei Complementar n° 1.191, de 28 de dezembro de 2012Legislação do Estado.
> II - coordenar, anualmente, a elaboração do plano de ação, articulando-o com os programas de ação dos docentes e os projetos de vida dos alunos;

II - coordenar a elaboração do plano de ação, articulando-o com os programas de ação dos docentes e os projetos de vida dos alunos; (NR)
(*)Redação dada pela Lei Complementar n° 1.191, de 28 de dezembro de 2012Legislação do Estado.
III - gerir os recursos humanos e materiais para a realização da parte diversificada do currículo e das atividades de tutoria aos alunos, considerados o contexto social da respectivo Escola e os projetos de vida dos alunos;
IV - estabelecer, em conjunto com os Professores Coordenadores, as estratégias necessárias ao desenvolvimento do protagonismo e empreendedorismo juvenis, entre outras atividades escolares, inclusive por meio de parcerias, submetendo-as aos órgãos competentes;
IV - estabelecer, em conjunto com os Professores Coordenadores, as estratégias necessárias ao desenvolvimento do protagonismo juvenil, entre outras atividades escolares, inclusive por meio de parcerias, submetendo-as aos órgãos competentes; (NR)
(*)Redação dada pela Lei Complementar n° 1.191, de 28 de dezembro de 2012Legislação do Estado.
V - acompanhar e orientar todas as atividades do pessoal docente, técnico e administrativo da respectiva Escola;
VI - zelar pelo cumprimento do regime de trabalho do corpo docente de que trata esta lei complementar;
VII - organizar, entre os membros do corpo docente da respectiva Escola, a realização das substituições dos professores, em áreas afins, nos seus impedimentos legais e temporários, salvo nos casos de licença à gestante e licença-adoção;
VII - organizar, entre os membros do corpo docente da respectiva Escola, a realização das substituições dos professores, em áreas afins, nos seus impedimentos legais e temporários; (NR)
(*)Redação dada pela Lei Complementar n° 1.191, de 28 de dezembro de 2012Legislação do Estado.
VIII - planejar e promover ações voltadas ao esclarecimento do modelo pedagógico da Escola junto aos pais e responsáveis, com especial atenção ao projeto de vida;
IX - acompanhar e avaliar a produção didático-pedagógica dos professores da respectiva Escola;
X - sistematizar e documentar as experiências e as práticas educacionais e de gestão específicas da respectiva Escola;
XI - atuar como agente difusor e multiplicador do modelo pedagógico da Escola, de suas práticas educacionais e de gestão, conforme os parâmetros fixados pelos órgãos centrais da Secretaria da Educação;
XII - decidir, no âmbito de sua competência, sobre casos omissos.
(http://www.legislacão.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/589653daad8eoa83256cfb0050146b/73994a487db0df348325797c004a5694?opendocument)

Esta norma jurídica do PEI aponta o plano de ação como o norteador do trabalho escolar e a importância do currículo e da parte diversificada que é escolha da escola, por meio de atividades desenvolvidas com alunos e professores, no diagnóstico das preferências, dúvidas, importância para os alunos de determinados campos de conhecimento. Chamadas disciplinas eletivas, entram para compor o currículo da escola e são desenvolvidas no período da tarde. A legislação aponta para a liberdade de escolha das disciplinas, como autonomia da escola. Assim, em cada contexto escolar a jornada diária na escola, sob o comando do diretor, apresenta características de construção de pedagogias participativas por parte do grupo de professores e coordenação.

Porém, romper com o tipo de relação técnico-burocrática do sistema com a escola tem sido difícil. Na pesquisa junto à Secretaria de Estado da Educação de São Paulo e o estudo do Programa Ensino Integral se propõe a responder à intrigante questão: Onde está escrito que pode? O Programa propõe a estrutura administrativa e legal, as normas e regulamentos envolvendo todos os sistemas: o Ministério da a Educação, a Secretaria de Estado da Educação, a Diretoria de Ensino e a escola em atividades inter-relacionadas com o objetivo de apoiar o desenvolvimento organizacional e profissional dos educadores das escolas participantes do programa, com vistas ao aprimoramento das atividades educativas da escola, uma nova relação com o sistema, incluindo o diretor da escola. O Programa está estruturado nos Modelo de Gestão, Modelo Pedagógico, Modelo de Gestão de Desempenho e de Formação dos Profissionais. As premissas do Programa Ensino Integral são: formação continuada, protagonismo (juvenil e adulto), corresponsabilidade, excelência em gestão e replicabilidade. Seus princípios são: o Protagonismo Juvenil, os Quatro Pilares da Educação, a Pedagogia da Presença e Educação Interdimensional. A partir da avaliação de resultados da atuação profissional e da consolidação da avaliação de desempenho o profissional cria seu Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF), que é acompanhado pelo

seu superior imediato. O desenvolvimento profissional do diretor está presente e com função de liderança cooperativa dentro do contexto do programa.

Ao investigar o cotidiano escolar por meio da observação e participação em eventos realizados pela escola e das entrevistas semi-estruturadas realizadas com as diretoras e a análise dos documentos construídos pela equipe gestora e professores, pudemos notar a grande riqueza de atividades e registros que são realizados pelas equipes da escola. Estas atividades, algumas propostas pelo programa, outras pelos professores em suas áreas específicas de atuação têm o objetivo de fazer o profissional olhar para o próprio trabalho. Ao longo do tempo, acompanhar o caminho construído, de si mesmo enquanto profissional e do aluno e dos grupos classe revelou informações que puderam dar maior identidade profissional aos educadores, olhar o aluno com mais cuidado e considerar sua individualidade e crescimento em conhecimento, análise da realidade, visão mais ampla sobre si e seu projeto de vida.

Muitas críticas são feitas às políticas públicas ao estabelecer programas de ação educativos planejados às escolas. São estruturados por educadores que não estão atuando nas escolas e descontextualizados. A própria legislação educacional e os estudos científicos apontam a importância do contexto de cada escola e sua comunidade, que diferentes, precisam de projetos próprios, elaborados por seus educadores e segundo sua visão de mundo, valores, crenças e conhecimentos. O Plano Nacional de Educação, a partir das prioridades estabelecidas para a educação escolar, tem o Programa Ensino Integral como meta para a educação básica, assim como o protagonismo juvenil. O Ministério da Educação estabeleceu o Programa Ensino Integral, como proposta de trabalho em parceria com as secretarias de educação. O PEI é parceria da Secretaria da Educação de São Paulo com o MEC, para, em conjunto atingir a meta de melhoria da qualidade de ensino da educação básica.

## Conclusão

O diretor tem como responsabilidade a coordenação e acompanhamento do Plano de Ação, que é o projeto político pedagógico da escola, por meio da entrada de dados, elaboração de ações corretivas e relatório gerencial, utilizando como ferramenta o PDCA (Plan, Do, Check e Act). As reuniões com os Líderes de Turma, com os Presidentes dos Clubes Juvenis e dos Grêmios, as reuniões de alinhamento com os profissionais da unidade escolar também são de sua responsabilidade. Pela pesquisa realizada, essa estrutura formal e organização têm permitido o avanço no desenvolvimento do papel do diretor na liderança da escola e na construção de novas lideranças conforme se dá o desenvolvimento do processo educativo. Os instrumentos apresentados pelo projeto ao grupo da escola representou um apoio ao trabalho, ao permitir a visibilidade do trabalho, o registro das ações, o percurso do caminho realizado, a compreensão do processo construído, a construção do trabalho coletivo no grupo de professores, rompendo com a história docente de trabalho solitário. As diretoras relatam que puderam visualizar os trabalhos pedagógicos desenvolvidos na escola, acompanhar e participar das ações, inclusive dando respaldo aos professores e grupos de aluno, ao disponibilizar espaços e pessoal para que as atividades pudessem ser bem desenvolvidas e o espaço escolar ocupado pelas atividades de professores e alunos.

Houve mudança no clima da escola por estarem juntos professores e alunos em tempo integral, os alunos com professores tutores escolhidos por eles, os conflitos, necessidades dos alunos atendidos de forma rápida e comunicativa. Novas relações foram estabelecidas na escola, entre professores e alunos, professores e grupo gestor, alunos e grupo gestor, professores e pais, grupo gestor e pais, funcionários, professores, grupo gestor. Reconhecem que o apoio dado pelo órgão superior foi decisivo para que a escola pudesse crescer na área pedagógica, assim como pelo grupo de professores do Programa Ensino Integral da Secretaria da Educação, que sempre estavam apoiando e resolvendo os problemas e necessidades das escolas e da formação continuada dos

profissionais da educação dos estabelecimentos de ensino, adequando os instrumentos, analisando junto e construindo a prática pedagógica em parceria.

A pergunta Onde está escrito que pode? Perdeu sua importância, pelas informações das diretoras, o programa é complexo e com muitos instrumentos de trabalho, mas só se concretizou na escola e em cada uma com suas necessidades e especificidades. O que se pode verificar nos relatos é que não há escola com história pedagógica e curricular comum, só apresentam a mesma estrutura formal, mas com diversidade de práticas e processos educativos. Os sistemas educacionais brasileiros, que dão o suporte técnico, financeiro e pedagógico ao desenvolvimento do processo educativo ao envolver o Ministério da Educação (Programa PEI-MEC), a Secretaria da Educação, a Diretoria de Ensino e a escola numa ação conjunta de avaliação e reavaliação, onde cada um tem um papel. Os educadores contribuem, com os meios necessários, recursos, conhecimentos e informações necessários para um ensino de qualidade e a necessária transformação em prol da aprendizagem do aluno. Por fim, os dados do IDESP destas escolas mostraram a importância do programa ao apresentar dados de crescimento anual de cada estabelecimento de ensino participante do PEI, conforme planejado ou superior.

## Referências

DAY, C. **Desenvolvimento Profissional de Professores: os desafios da aprendizagem permanente.** PT/Porto: Porto Editora, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FULLAN, M. **Liderar numa cultura de mudança.** PT/ Porto ASA, 2003.

FULLAN, M. **O significado da mudança educacional**. 4ªed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

FULLAN, M; HARGREAVES, A. **Por que é que vale a pena mudar? O trabalho de equipa na escola**. PT/ Porto: Porto Editora, 2001.

FULLAN, M. **A escola como organização aprendente – buscando uma educação de qualidade.** 2ª ed. PA: Artmed, 2000.

FORMOSINHO, J.(coord.). Formação de Professores – **Aprendizagem profissional e acção docente**. PT/Porto: Ed. Porto, 2009.

FORMOSINHO, J; MACHADO, J**. Equipas Educativas. Para uma Nova Organização das Escolas**.PT/ Porto: Porto Editora, 2009.

HARGREAVES, A**. Os professores em tempo de mudanças – o trabalho e a cultura dos professores na idade Pós-Moderna.** PT/ Lisboa: Mc Graw Hill. 1994.

JOOSO, M-C. **Experiências de vida e formação**. Trad. José Claudino e Júlia Ferreira, SP:Cortez, 2004.

MEIHY. J.C.S.B. **Manual de História Oral**. 4ª Ed. SP:Ed. Loyola, 2002.

OLIVEIRA-FORMOSINHO,J. **O desenvolvimento profissional das educadoras da infância: um estudo de caso.** Dissertação de Doutoramento. Braga: Instituto de Estudos da Criança, Universidade do Minho, 2002.

OLIVEIRA-FORMOSINHO, J; FORMOSINHO, J**. Associação Criança: um contexto de Formação em Contexto**. PT/Braga: Livraria Minho, 2001.

PINAZZA, M. **A. Formação de profissionais de educação infantil em contextos integrados: informes de uma investigação-ação**. Tese de Livre Docência:FEUSP, 2014.

PINAZZA, M. **Desenvolvimento profissional em contexto: estudo de condições de formação e mudança** in KISHIMOTO, T.M.; OLIVEIRA-FORMOSINHO, J. **Em busca da Pedagogia da Infância. Pertencer e Participar**. PA: Penso Editora, 2013.

SÃO PAULO, SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Formação das Equipes Escolares** – Programa Ensino Integral. Vol. 1 e 2. Imprensa Oficial, 2014.

_____. **Modelo de Gestão** - Programa Ensino Integral. Imprensa Oficial, 2014.

_____. **Modelo de Gestão de Desempenho** - Programa Ensino Integral. Imprensa Oficial, 2014.

ZEICHNER, K. **A formação reflexiva de professores: ideias e práticas**. PT/Lisboa:Educa,1993.