

Petronília Teixeira

Gestão Democrática: Políticas da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (2007-2009)

Universidade Fernando Pessoa
Porto 2013

Petronília Teixeira

Gestão Democrática: Políticas da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (2007-2009)

Universidade Fernando Pessoa
Porto 2013

Petronília Teixeira

Gestão Democrática: Políticas da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (2007-2009)

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para obtenção do grau de
doutora em Ciências da Informação, sob a
orientação da Prof^a. Doutora Sofia Gaio.

RESUMO

Este trabalho aborda a Gestão Democrática: políticas públicas educacionais da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (2007-2009). Busca investigar as políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí – SEDUC na implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio de Teresina, nos níveis macro e micro. É uma pesquisa qualitativa com ênfase no método fenomenológico, fundamentado na “fenomenologia” de Edmundo Husserl, focalizada no discurso de Triviños (1987). Assim, apresenta-se um estudo descritivo, uma vez que se pretende “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Utilizaram-se como técnicas para a coleta de dados desta pesquisa a entrevista semiestruturada e a observação livre, fundamentadas e validadas nas discussões dos autores: Gil (1999); Triviños (1987) e nas autoras Marconi e Lakatos (1996). É um estudo focado na liderança, na autonomia administrativa, pedagógica e financeira, na participação propriamente dita (partilha do poder), na tomada de decisões, na função pedagógica e social, na competência técnica, humana e política, na participação coletiva e efetiva da comunidade escolar na organização do trabalho escolar, com ênfase no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola, no Projeto Político Pedagógico – PPP, no Plano Anual de Trabalho – PAT; na instituição e no fortalecimento de colegiados, tais como: Conselho Escolar, Conselho de Pais e Comunitários, Grêmios Estudantis e outros equivalentes, bem como no processo de eleição para diretor da escola, através do envolvimento dos sujeitos da pesquisa na implementação das políticas públicas educacionais no ensino médio de Teresina, nos níveis macro (Gerência do Ensino Médio – SEDUC) e micro (escolas) de Teresina.

Esta pesquisa está distribuída em quatro capítulos. Os três primeiros focam mais a fundamentação do estudo, o último capítulo, fundamentado nos três anteriores, trata em responder à pesquisa. Procurou-se buscar neste estudo respostas para novos desafios educacionais e como trabalho científico. Espera-se subsidiar o processo de participação ativa de todos que atuam na educação e que sirva de referência para a fundamentação de outros trabalhos de pesquisa. Como proposta, deverá ser avaliada pelo poder público e organizações educacionais. Partindo daí, poderá guiar a reflexão e a atuação dos gestores educacionais na implementação da prática de uma gestão democrática nos sistemas de ensino e nas escolas.

Palavras-chave: Gestão democrática. Políticas públicas. SEDUC.

ABSTRACT

This study addresses the Democratic Management: public educational policies of the State Department of Education of Piauí (2007-2009). It aims to investigate the policies of the State Department of Education and Culture of Piauí - SEDUC in implementing the practice of democratic management in the schools of Teresina, at macro and micro levels. It is a qualitative research with emphasis on the phenomenological method, based on the "phenomenology of Edmund Husserl, focused on the speech TRIVIÑOS (1987). To collect research data, semi-structured interviews and free observation were used as techniques, validated and grounded on the discussions of such authors as: Antonio Carlos Gil (1999); Triviños Augusto (1987) and the authors Marina de Andrade de Marconi and Eva Maria Lakatos (1996). The study is focused on leadership, administrative, educational and financial autonomy, participation itself (power sharing), in decision-making, in educational and social function, technical, human and political expertise, in collective and effective participation of the school community in school organization, with emphasis on the School Development Plan - PDE / School, in Educational Policy Project - PPP, in the Annual Work Plan - PAT; in the establishment and strengthening of collegiate forums such as: School Council, Council of Parents and Community, Student Unions and other equivalents and in the election process for school director, through the involvement of research subjects in the implementation of public policies in education in high school in Teresina, at the macro level (Management School - SEDUC) and micro level (school) in Teresina. This research is distributed in four chapters. The first three focus on the rationale for the study; the final chapter, based on the previous three, is to responding to search. This study sought answers to new educational challenges and, as a scientific work, it is expected to support the process of active participation of all those who work in education and serve as reference for the basis of other research. As a proposition, it should be evaluated by the government and educational organizations. And then, that it may guide the reflection and actions of educational managers in implementing the practice of a democratic management in education systems and schools.

Keywords: Democratic Management. Public policies. SEDUC.

RÉSUMÉ

Ce travail aborde la Gestion Démocratique : les politiques publiques de la Secreteria d' Education du Piauí (2007 - 2009). Il a pour but investiguer les politiques de la Secreteria de'Éducation et Culture de l'État du Piauí - SEDUC dans l' implémentation de la pratique d'une gestion démocratique dans l' enseignement intermédiaire de Teresina, dans les niveaux macro et micro. C'est une recherche qualitative avec emphase dans le méthode phénoménologique, basée dans la <<phénoménologie>> de Edmund Husserl, focalisé dans le discours de TRIVIÑOS (1987). Il a utilisé comme techniques de collection de dés de cette recherche entrevues semi-structurés et la observation libre, basées et validées dans les discussions sur les auteurs: Antonio Carlos Gil (1999) ; Augusto Triviños (1987) et sur les auteurs Marina de Andrade de Marconi et Eva Maria Lakatus (1996).C'est un étude concentré dans la liderance, dans l'autonomie administrative, pédagogique et financières, dans la partitipation elle-même dit (partage du pouvoir) , dans la prise de decícions, dans la fonction pédagogique et sociale, dans la compétence tecnica, humaine et politique, dans la participacion collectif et effectif de la communauté dans l'organisation du travail scolaire, avec emphase dans le Plan de Développement d'École - PDE/École, dans le Projet Politique Pédagogique - PPP, dans le Plan Annuel du Travail - PAT ; dans l'institution et dans le renforcement collégiale , tels comme : Conseil Scolaire, Conseil de Parents et Communautaires, Comité de étudiants et autres équivalents et dans le procès d'élection pour directeur de l'école, à travers du éveloppement des sujets de la recherche dans la implementation de las politiques publiques éducationnelles dans l'enseignement intermédiaire de Teresina, de niveaux macro et micro (écoles) de Teresina.

Cette recherche est distribué en quatre chapitres. Le trois premières abordent surtout le fundament de l'étude ; le dernier chapitre, basé dans les trois antérieurs, s'occupe de répondre à rechercher. On a cherché dans cet étude réponses pour nouveaux défis éducationnelles et, comme travail scientifique, on a le but de renforcer le procès de participation active de tout qu'agissent dans l'éducation et aider comme référence pour le fundament des autres travaux de recherche. Comme proposition, il devra être évaluée par le pouvoir publique et organisations éducationnelles et, après ça, qu'il puisse conduire la réflexion et la performances de les gerents éducationnelles dans l'implementation de la pratique d'une gestion démocratique dans les systèmes d'enseignement et dans l'école.

Mots-clés: Gestion Démocratique. Politiques publiques. SEDUC.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória dos meus pais, Leontino e Maria da Natividade, exemplos de honestidade, coragem, paciência e humildade; aos meus irmãos Maria José, Elenir, José Raimundo, Francisca Maria, Estelita, Antônia, Antônio Leontino, Gilberto, Eduardo e Raimundo Nonato. E a todos meus familiares e amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar força para nunca desistir dos meus sonhos.

Aos meus familiares, pelo incentivo e apoio durante a realização deste sonho.

Ao Dr. João Fazenda Barreiros que, como diretor/presidente de Marketing do curso de doutoramento no Brasil, manteve intercâmbio com Universidades estrangeiras, viabilizando minha matrícula no curso de doutoramento da Universidade Fernando Pessoa.

Aos professores do curso de doutoramento, exímios mestres, e aos colegas do curso e do grupo de estudo Adriana R. de O. Napoleão do Rego, Maurienne Caminha Johansson e, em especial, Paulo Pereira Rocha, por me incentivar a continuar o curso e por me manter sempre informada sobre os acontecimentos referentes ao processo do doutoramento.

Às professoras Sofia Gaio e Manuela Sampaio por sua paciência e orientações, as quais foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

À Universidade Fernando Pessoa, na pessoa da doutora Ana Cláudia Moutinho, da Secretaria de Doutoramentos desta Instituição, pela seriedade e competência profissional, pela compreensão e pela eficiência na forma de comunicar-se com os doutorandos.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA EM ESTUDO – BREVE PANORAMA DO CONTEXTO POLÍTICO-EDUCACIONAL GLOBAL	15
1. 1. O Novo Milênio e as novas diretrizes internacionais: educação para todos.	15
1.2. A influência que as agências internacionais exercem nas políticas educacionais do Brasil.....	19
1.3. Políticas de reformas educacionais: uma tendência mundial, com destaque nos países latinos americanos, e em particular no Brasil	21
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1. Pressupostos históricos e político-legais da educação brasileira.....	29
2.1.1. A política de concessão da educação oficial aos jesuítas	30
2.1.2. A política das aulas régias do Marquês de Pombal	31
2.1.3. A política imperial de D. Pedro I.....	32
2.1.4. A política do Ato Adicional à Constituição do Império	33
2.1.5. A política da escola pública, universal e laica da República.....	34
2.1.6. As políticas educacionais do Estado Novo.....	35
2.1.7. A política das reformas do ensino na ditadura militar.....	38
2.1.8. A Constituição de 1988 e LDB de 1996.....	42
2.1.9. Políticas de financiamento da educação do Brasil - FUNDEF/FUNDEB	46

2.1.10. Lei nº. 10. 172 9 de janeiro de 2001	46
2.1.11. Reformas educacionais nacionais para o ensino médio – bases legais que dão sustentação ao novo ensino médio.....	50
2.1.12. Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE/Compromisso todos pela educação	55

CAPÍTULO III – ABORDAGEM SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA EDUCACIONAL

3.1. Etimologia da palavra gestão.....	58
3.2. Conceitos, concepções e enfoques variados	60
3.3. Disposições Legais da Gestão Democrática da Educação Brasileira	71
3.3.1. Conselho Estadual de Educação (resoluções, portarias e pareceres).....	72
3.3.2. Legislação Estadual de Diretrizes e Bases do Sistema Educativo.....	72
3.3.3. A Constituição Federal de 1988	73
3.3.4. Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).....	73
3.3.5. Conselho Nacional de Educação (os pareceres e resoluções)	74
3.3.6. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - n.º 9. 394/96.....	75
3.3.7. Diretrizes Curriculares Nacionais.....	76
3.3.8. Parâmetros Curriculares Nacionais	77
3.3.9. O Plano Nacional de Educação	77
3.4.0. A gestão como um aspecto fundamental do debate sobre o Estado e políticas educacionais diante das mudanças na atual estrutura das organizações educacionais ...	78

CAPÍTULO IV – POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS DA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO PIAUÍ NA IMPLEMENTAÇÃO DA PRÁTICA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO MÉDIO DE TERESINA, NOS NÍVEIS MACRO E MICRO – 2007-2009

4.1 Metodologia.....	84
4.1.1 Tipo de Estudo.....	87
4.1.2 População/amostra.....	87
4.1.3 Instrumentais de coleta de dados	89
4.1.4 Objetivos do estudo	91
4.1.5 Análise e interpretação dos dados	93
4.1.6 Procedimentos éticos	93

4.2 Caracterização do campo de estudo.....	94
4.2.1 Caracterização da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC e Gerência do Ensino Médio/SEDUC	98
4.2.2 Caracterização das escolas do Ensino Médio de Teresina: Unidade Escolar Zona Sul, Unidade Escolar Zona Centro, Unidade Escolar Zona Norte e Unidade Escolar Zona Leste	101
4.2.2.1 Caracterização da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina	102
4.2.2.2 Caracterização da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina	104
4.2.2.3 Caracterização da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina	109
4.2.2.4 Caracterização da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina.....	112
4.3 Análise e interpretação dos dados colhidos na pesquisa de campo realizada na Gerência do Ensino Médio/Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC e nas quatro unidades escolares do ensino médio de Teresina: Zona Sul, Zona Centro, Zona Norte e Zona Leste	114
4.3.1 Apresentação dos resultados da análise e interpretação dos dados colhidos na Gerência do Ensino Médio/SEDUC	115
4.3.2 Parâmetros entre os resultados da análise e interpretação dos dados obtidos na Gerência do Ensino Médio/SEDUC com os dados obtidos nas quatro escolas da pesquisa	121
4.3.3 Tratamento e apresentação dos resultados da análise e interpretação dos dados colhidos nas quatro Unidades Escolares: Zona Sul, Zona Centro, Zona Norte e Zona Leste de Teresina	130
4.3.3.1 Apresentação dos resultados da análise e interpretação dos dados colhidos na Unidade Escolar Zona Sul de Teresina.....	130
4.3.3.2 Apresentação dos resultados obtidos na análise e interpretação dos dados colhidos na Unidade Escolar Zona Centro de Teresina.....	158
4.3.3.3 Apresentação dos resultados da análise e interpretação dos dados colhidos na Unidade Escolar Zona Norte de Teresina.....	185
4.3.3.4 Apresentação dos resultados da análise e interpretação dos dados colhidos na Unidade Escolar Zona Leste de Teresina	209
4.3.3.5 Parâmetros entre a análise e interpretação dos dados colhidos nas quatro escolas pesquisadas	232
4.3.3.6 Parâmetros entre as taxas de aprovação dos alunos das quatro escolas, nos três anos (2007, 2008, 2009)	238

CONCLUSÃO.....	247
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	265
ÍNDICE ONOMÁSTICO.....	275
APÊNDICES.....	277

GUIÕES DAS ENTREVISTAS

GUIÃO 01: Questionário para a gerência (gestor) do ensino médio – SEDUC	275
GUIÃO 02: Questionário para técnico/especialistas da Gerência do Ensino Médio – SEDUC	280
GUIÃO 03: Questionário para a direção (diretores) das escolas de ensino médio de Teresina	285
GUIÃO 04: Questionário para coordenadores das escolas de ensino médio de Teresina	291
GUIÃO 05: Questionário para professores das escolas de ensino médio de Teresina	298
GUIÃO 06: Questionário para pessoal técnico/administrativo (secretário (a) e auxiliar de secretaria) das escolas de ensino médio de Teresina	304
GUIÃO 07: Questionário para os funcionários administrativos (vigia, zeladora e merendeira) das quatro escolas de ensino médio de Teresina	310

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 01: IDEB Geral – todas as redes, Piauí	96
QUADRO 02: IDEB da rede estadual-Ensino Médio	97
QUADRO 03: Políticas da SEDUC utilizadas no ensino médio de Teresina, nos níveis macro e micro no período de 2007-2009.....	122
QUADRO 04: Programas, projetos e cursos que contribuem para a melhoria do ensino médio nos níveis macro (sistema – ensino médio/SEDUC) e micro (escolas) do ensino médio de Teresina.....	124
QUADRO 05: Critérios adotados pela SEDUC e escolas de ensino médio de Teresina, para instituir ou ampliar a representatividade dos órgãos colegiados nas escolas	125
QUADRO 06: Mecanismos institucionais existentes nas escolas apoiados pela SEDUC que incentivam a participação coletiva da comunidade escolar	126
QUADRO 07: Mecanismos que a SEDUC e as escolas, respectivamente, utilizam para envolver seus técnicos e funcionários administrativos do ensino médio na implementação de uma gestão democrática	127
QUADRO 08: Formas de gestão que predominam nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias da Gerência do Ensino médio – SEDUC	128
QUADRO 09: Formas de gestão predominantes nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão das escolas do ensino médio de Teresina.....	129
QUADRO 10: Movimento escolar 2007 da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina	238
QUADRO 11: Movimento escolar 2008 da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina	239
QUADRO 12: Movimento escolar 2009 da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina	239
QUADRO 13: Movimento escolar 2007 da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina.....	240

QUADRO 14: Movimento escolar 2008 da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina	240
QUADRO 15: Movimento escolar 2009 da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina	240
QUADRO 16: Movimento escolar 2007 da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina	241
QUADRO 17: Movimento escolar 2008 da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina	241
QUADRO 18: Movimento escolar 2009 da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina	242
QUADRO 19: Movimento escolar 2007 da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina	242
QUADRO 20: Movimento escolar 2008 da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina	243
QUADRO 21: Movimento escolar 2009 da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina	243

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABE – Associação Brasileira de Educação

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BM – Banco Mundial

BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

CLACSO – Conselho Latino – Americano de Ciências Sociais

CEMJA – Centro de Ensino Médio de Jornada Ampliada

CL – Constituição Federal

DERU – Departamento de Educação Rural

EF – Ensino Fundamental

EM – Ensino Médio

EPT – Educação para Todos

EPU – Educação Primária Universal

EJA – Educação de Jovens e Adultos

ENEM – Exame Nacional de Ensino Médio

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação

FMI – Fundo Monetário Internacional

FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério

GEF – Fundo Mundial para o Meio Ambiente

GRE – Gerência Regional de Educação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDA – Associação Internacional de Desenvolvimento

ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços

ICISID – Centro Internacional para Resolução de Disputas sobre Investimento

IFC – Corporação Financeira Internacional

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MIGA – Agência de Garantia de Investimentos Multilaterais

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OMES – Órgãos Municipais de Educação

ONU – Organização das Nações Unidas

PACTUE – Programa Autonomia, Co-Responsabilidade e Transparência nas Unidades Escolares.

PAR – Programa de Ações Articuladas

PAT – Plano Anual de Trabalho

PEM – Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Médio

PCN – Parâmetros Curriculares Nacionais

PCNEM – Parâmetros Curriculares Nacionais do Ensino Médio

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

PEE – Plano Estadual de Educação

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNE – Plano Nacional de Educação

PNUD – Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento

PPP – Projeto Político-Pedagógico

PIBID – Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência

RTP – Relatório De Monitoramento Global

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEDUC – Secretaria Estadual de Educação e Cultura

SUPEN – Superintendência de Ensino

SUPES – Superintendência de Ensino Superior

SUPEG – Superintendência de Gestão

SUPIN – Superintendência Institucional de Educação

UESPI – Universidade Estadual do Piauí

UPLAN – Unidade de Planejamento

UFPI – Universidade Federal do Piauí

UGERF – Unidade de Gestão da Rede Física

UGIE – Unidade de Gestão e Inspeção Escolar

UGP – Unidade de Gestão de Pessoas

UNAD – Unidade Administrativa

UNEA – Unidade de Ensino Aprendizagem

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

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

INTRODUÇÃO

Pretende-se abordar neste trabalho o tema Gestão Democrática: políticas públicas educacionais da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (2007-2009). Este trabalho consiste em um estudo de conhecimento acadêmico pertencente a Área de Ciências da Informação, especialidade de Marketing e Comunicação Estratégica.

Elegeu-se como questão principal de investigação: Qual o papel da Secretaria Estadual de Educação do Piauí no desenvolvimento do ensino médio, nomeadamente através da implementação da gestão democrática?

Procurou-se fundamentar este trabalho no contexto político educacional global; nos pressupostos históricos, político-legais da educação brasileira; na discussão de vários teóricos estudiosos da temática da pesquisa (gestão democrática) e, principalmente, no discurso oficial dos dispositivos legais do Brasil (Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96 – LDB, Plano Nacional de Educação – PNE e em outros dispositivos) que instituem a gestão democrática da educação nas instituições públicas educacionais do Brasil.

Os objetivos deste estudo, aqui definidos, atrelam-se ao papel da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC, na perspectiva de viabilizar a implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio em Teresina e às questões delimitadas como orientadoras ao desenvolvimento da temática em estudo.

Definiu-se como objetivo geral investigar as políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC do Piauí na implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio de Teresina, nos níveis macro (Sistema - Gerência do Ensino Médio/SEDUC) e micro (quatro escolas), tendo como base as políticas de reformas educacionais para este nível de ensino.

Elegeram-se como objetivos específicos: identificar as políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura para viabilizar a implementação de uma gestão democrática no ensino médio da rede pública estadual, nos níveis macro e micro; verificar os critérios adotados pela Secretaria Estadual de Educação para implementar uma gestão democrática no ensino médio; relacionar os mecanismos que a Secretaria Estadual de Educação do Piauí utiliza na perspectiva de implementar a prática de uma gestão democrática no ensino médio, com vistas à melhoria da qualidade do ensino; identificar as características dos processos de gestão democrática adotadas pela Secretaria Estadual de Educação do Piauí; averiguar se existe coerência entre a gestão democrática vivenciada pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura e escolas pesquisadas, com o processo democrático mais amplo da sociedade brasileira.

Levantaram-se como questões norteadoras deste estudo: Quais as políticas da Secretaria Estadual de Educação de Educação e Cultura – SEDUC para a implementação de uma gestão democrática? Quais os critérios adotados pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura para implementar a prática de uma gestão democrática no ensino médio? Que mecanismos a Secretaria Estadual de Educação utiliza para viabilizar a implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio? Quais as características dos processos de gestão democrática adotadas pela Secretaria Estadual de Educação do Piauí? Qual a relação de coerência entre a prática de gestão e o discurso proposto nos documentos oficiais?

Este trabalho será centrado no “modelo” de gestão que se procura implementar focado na liderança, na autonomia administrativa, pedagógica e financeira, na participação propriamente dita, que é a partilha do poder, na participação na tomada de decisões e, principalmente, na função pedagógica e social, na competência técnica,

humana e política, na participação coletiva e efetiva da comunidade escolar na organização do trabalho escolar.

A organização do trabalho escolar será focada nos indicadores da Dimensão Gestão Educacional: Gestão Democrática, tais como: no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola, no Projeto Político Pedagógico – PPP, no Plano Anual de Trabalho – PAT, na instituição e no fortalecimento de colegiados, tais como: Conselho Escolar e de Classe, Conselho de Pais e Comunitários, Grêmios Estudantis e outros equivalentes e no processo de eleição para diretor da escola, através do envolvimento dos sujeitos da pesquisa na implementação das políticas públicas educacionais no ensino médio de Teresina, nos níveis macro (Gerência do Ensino Médio – SEDUC) e micro (escolas) de Teresina.

Espera-se que esse grupo de indicadores seja capaz de retratar várias dimensões da realidade da prática de uma gestão democrática na SEDUC e nas escolas de ensino médio de Teresina e, desta forma, propiciar uma visão mais abrangente da participação nessa prática.

Procura-se, também, extrair neste trabalho, algumas considerações que venham a esclarecer e confirmar os conceitos básicos levantados, dentre eles: liderança, autonomia, participação propriamente dita, competência técnica, humana e política, considerando sobremaneira a participação coletiva e efetiva dos sujeitos envolvidos na pesquisa e nas relações existentes entre as várias instâncias de gestão da Gerência do Ensino Médio (SEDUC) e de gestão das escolas pesquisadas.

Cabe destacar que liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. “A liderança é um fenômeno social e ocorre, exclusivamente, em grupos sociais” (CHIAVENATO, 2000, p. 314). Em suma, liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer.

A autonomia constitui-se um princípio básico da gestão democrática. Autonomia implica ter espaço para definir e seguir o seu próprio rumo, respeitando a legislação vigente. É o contrário da centralização, em que todas as decisões são tomadas em escalões superiores (de forma hierarquizada), por pessoas que estão longe do dia a dia da escola e sem compromisso com seus objetivos.

“A participação é o caminho para haver gestão democrática na escola. Consiste, então, em uma vivência coletiva e não individual, de modo que somente se pode aprender na práxis grupal. Parece que só se aprende a participar, participando” (BORDENAVE, 1994, p. 74). Participar significa um fazer compartilhado em que todos podem contribuir com igualdade de oportunidade nos processos de formação discursiva da vontade.

A questão da administração competente das instituições públicas educacionais, sem dúvida, está articulada com a competência técnica, humana e política do gestor/diretor, que vai assegurar uma adequada percepção da realidade concreta acerca da instituição que gerencia.

Entende-se que a competência política do gestor/diretor ultrapassa práticas sociais alicerçadas na exclusão, na discriminação, na apartação social que inviabilizam a construção do conhecimento; a competência humana aposta no crescimento pessoal, interpessoal e intragrupal, vinculando às relações sócio-históricas em que se dá esse processo; a competência técnica preocupa-se em organizar, em uma ação racional, intencional e sistemática, as condições que melhor propiciem a realização de sua finalidade, lembrando sempre que este aspecto não é neutro nem apenas instrumental. Quando todas essas dimensões se articulam na dinâmica do processo da gestão do trabalho educacional, viabilizam uma gestão democrática.

Pela forma como se procurou investigar a implementação das políticas educacionais da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC nos níveis macro e micro do ensino médio de Teresina, destacando-se a participação coletiva dos atores da Gerência do Ensino Médio – SEDUC e das comunidades escolar e local e/ou do

entorno, no pensar e no fazer educativos focados nos mecanismos institucionais existentes nessas instituições, procurou-se caracterizar, de forma breve, alguns deles para melhor compreensão deste trabalho.

Em se tratando da participação da comunidade escolar, ou seja, professores, alunos, pais, direção e equipe pedagógica na organização do trabalho escolar, estes são considerados como sujeitos ativos de todo o processo de gestão, de forma que a participação de cada um implica em clareza e conhecimento do seu papel em relação ao papel dos demais, como corresponsáveis.

O plano de desenvolvimento – PDE/Escola é o instrumento de que a escola deve se valer para organizar seu trabalho na direção da qualidade e da eficácia. O PDE nasceu da necessidade de mudar o perfil de funcionamento da escola. É um instrumento para o gerenciamento da escola como um todo e objetiva instrumentalizar a escola para que possa mudar de patamar de eficiência (reduzir repetência, evasão e distorção idade/série, aumentar a taxa de promoção e o nível de desempenho dos alunos, etc.) em um período de dois a três anos.

O Projeto Político Pedagógico é um documento que constitui a identidade da escola, norteia e legitima todas as ações, além de explicitar os fundamentos teórico-metodológicos, os objetivos e metas, execução e avaliação, o tipo de organização e os meios de implementação e avaliação da escola, em um processo de permanente discussão, com a participação efetiva da comunidade escolar.

Quanto ao Plano Anual de Trabalho é este construído tendo em vista o Projeto Político Pedagógico da escola, que deve ser elaborado, também, com a participação de toda a comunidade escolar.

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados que representam as comunidades escolares e locais, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas condizente com as necessidades e possibilidades da escola.

Outro elemento de democratização da gestão da educação na escola é o processo de eleição de diretores. O diretor é escolhido pela eleição, que se baseia na vontade da comunidade escolar, por voto direto, representativo, por escolha uni nominal ou, ainda por listas tríplexes ou plurianuais. Essa é a forma que mais favorece o debate democrático na escola. O compromisso e a sensibilidade política por parte do diretor, além de permitir a cobrança e a corresponsabilidade de toda a comunidade escolar que participou do processo de escolha.¹

A representatividade escolar visando à organização dos alunos para a formação de grêmios estudantis é também um forte elemento de participação dos alunos nas atividades da escola e, conseqüentemente, de democratização da gestão da escola.

Partindo desse contexto, procurou-se estabelecer a existência de coerência entre a prática da Gestão Democrática da Secretaria Estadual de Educação nos níveis macro (Sistema – Gerência do Ensino Médio/SEDUC) e micro (escolas de ensino médio) de Teresina, através da participação coletiva e efetiva dos atores envolvidos e da democratização de suas relações organizacionais no âmbito das várias instâncias dos dois níveis de ensino, com o discurso instituído nos documentos oficiais nacionais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB e Plano Nacional de Educação - PNE) e outros dispositivos legais.

A organização escolar brasileira está balizada na orientação formal do sistema educacional (Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB nº 9.394/96) quando trata da elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola, do Projeto Político Pedagógico – PPP, elaborados pela própria escola e sua comunidade, possibilitando desenvolver-se uma cultura/filosofia da organização e da tomada de decisões por processos participativos (as eleições para diretores, o conselho escolar, o grêmio estudantil, os colegiados, o trabalho pedagógico organizado por projetos educacionais, a mudança da grade curricular para Matriz Curricular, etc.).

¹ Gestão democrática - Wikipédia, a enciclopédia livre

http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest/%C3%A3o_democr%Altica...<acesso em 9/6/2010 12h47min>

Diante deste contexto, observar-se-á o impacto das políticas públicas educacionais do governo federal e do governo estadual do Piauí, viabilizadas pela Secretaria Estadual de Educação, na implementação da prática de uma gestão democrática que, conseqüentemente, repercutirá na melhoria da qualidade desse nível de ensino na cidade de Teresina/Piauí e nos indicadores educacionais do Brasil. Para tanto, será feita leitura das taxas de aprovação dos alunos das quatro escolas investigadas, nos três anos: 2007, 2008, 2009.

A gestão democrática é condicionante imprescindível da qualidade (GADOTTI, 1994). Afirma-se que há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática. A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. A democracia só acontece na organização educacional quando há a participação de todos os sujeitos no fazer pedagógico da organização (GADOTTI, 2001).

Antes de se abordar o conteúdo específico que compõe este trabalho, achou-se necessário tratar um pouco do problema em torno do qual a pesquisa se desenvolve. Nesse sentido, destaca-se que fortalecer a vida pública e os canais de democracia é o desafio mais atual e urgente da organização política brasileira.

Assim, o grande desafio para as instituições de ensino é o fortalecimento dos espaços democráticos, através da implementação de atividades de reflexão e de ação que envolvam a comunidade escolar, a comunidade local e os outros segmentos da sociedade para a conquista da cidadania, oferecendo uma educação que atenda às exigências atuais do planeta.

A implementação de políticas públicas, em especial, as políticas educacionais, tem alternativas que poderão contribuir para o fortalecimento de um processo de gestão democrática, tanto dos sistemas como das escolas. Dentre elas, destacam-se: construção de uma sociedade mais igualitária; mais humanização das pessoas; diminuição e

melhoria do índice de evasão e repetência; diminuição das dificuldades sociais dentro das organizações educacionais e nas famílias; melhoria da qualidade de vida das pessoas; melhoria da participação humana e a formação da cidadania; melhoria da democratização das relações de poder dentro da escola; melhoria da educação multicultural e comunitária, além de alternativas não focalizadas neste trabalho. Para refletir e atuar nesse novo contexto pretende-se com esta pesquisa encontrar alternativas para responder à questão focalizada.

Seguindo uma tendência mundial, a sociedade brasileira vem demandando maior escolaridade para sua população mais jovem, tanto pelas exigências de inserção produtiva em uma economia modernizada, como pelas necessidades do exercício da cidadania numa sociedade cada vez mais complexa e exigente.

Em se tratando de Ensino Médio, no Brasil esse nível de ensino ainda inspira preocupação, mesmo que tenha havido, nos últimos anos, um crescimento significativo de matrículas na etapa final da Educação Básica, bem como grande ampliação de concluintes deste nível de ensino. A expansão da oferta pela rede pública, especialmente pelas redes estaduais, mudou o desenho da cobertura educacional.

Percebe-se que, mesmo com a expansão do ensino no Brasil, a situação educacional é verdadeiramente alarmante, quando contextualizada no cenário mundial, e vista sob o prisma de extrema desigualdade que marca seu sistema de ensino. O ensino médio da maioria é ainda um ideal a ser colocado em prática. Para tanto, será necessário que o Brasil avance como muitos países ao longo do século XX, que ousaram e conseguiram elevar o índice de escolarização de seus jovens, e viabilize a implementação de políticas públicas educacionais nos níveis macro e micro, otimizando uma educação de inclusão para todos que dela necessitam, pois a situação do Brasil é rica em possibilidades.

Analisando-se a expansão do ensino médio em todos os municípios piauienses, percebe-se que a matrícula da rede estadual, no período de 2002 a 2009, aumentou 42%, enquanto que a matrícula geral (todas as redes) cresceu apenas 27%. Em 2002, a

matrícula da rede estadual foi de 109.210 alunos e em 2009, de 155.055 alunos matriculados (MEC/INEP-Educacenso, 2009).

Sabe-se que “a progressiva universalização do Ensino Médio gratuito” é, hoje, um tema que se constitui um dos grandes desafios da política educacional brasileira. Mesmo considerando os avanços conseguidos, percebe-se que a oferta de Ensino Médio não tem sido suficiente para atender ao grande desafio proposto. O seu caráter seletivo permanece e com isto, grande parcela da sociedade, notadamente nas camadas mais pobres, ainda não tem acesso a esse segmento de ensino. A situação do Estado do Piauí, mesmo com implementação do ensino médio em todos os municípios do Estado, não é diferente desse desenho.

Partindo deste retrato e do princípio de que em quase todos os países da América Latina as reformas educacionais configuram um novo formato de gestão educacional nos sistemas de ensino e nas escolas, contemplando estratégias de descentralização e de participação com vistas à melhoria da qualidade de ensino, realizou-se a Pesquisa - Gestão Democrática: Políticas da Secretaria Estadual de Educação do Piauí - (2007-2009), na perspectiva de redimensionar a prática da Gestão com o olhar voltado para o desenvolvimento de uma participação coletiva e efetiva dos profissionais da educação inseridos no cotidiano do Sistema/Gerência do Ensino Médio/SEDUC e das escolas de ensino médio da rede pública estadual de Teresina, nas tomadas de decisões.

A presente pesquisa, além da parte introdutória e da conclusão, está distribuída em quatro capítulos. Os três primeiros focam mais a fundamentação do estudo, viabilizando o esclarecimento e entendimento do objetivo geral desta pesquisa. O último capítulo, fundamentado nos três anteriores, trata em responder à questão empírica da pesquisa, conforme se esboça a seguir.

O Capítulo I, intitulado Contextualização da Temática em Estudo – Breve Panorama do Contexto Político-Educacional Global, objetiva abordar discussões a respeito das políticas educacionais do planeta, mostrando o que o novo milênio estabelece como prioridades para a educação mundial; a influência das agências

internacionais, através do Banco Mundial, no financiamento de recursos para viabilizar as políticas educacionais no Brasil, e as políticas de reformas educacionais no cenário mundial, com destaque nos países latinos americanos e, de modo específico, no Brasil.

No Capítulo II, sob o título Revisão da Literatura - “Pressupostos Históricos, Político-Legais da Educação Brasileira”, procura-se fornecer ao leitor uma visão sobre as diversas políticas que o Brasil atravessou desde os 500 anos até os dias atuais, as mudanças e os impactos por elas causados na educação do país, em especial, no ensino médio, e as disposições legais que fundamentam o processo de gestão democrática nas instituições públicas educacionais do Brasil, tomando como pano de fundo as reformas educacionais para o ensino médio.

Através do Capítulo III, denominado “Abordagem sobre Gestão Democrática Educacional” pretende-se fazer uma abordagem que parte da etimologia da palavra gestão, conceitos, concepções e enfoques variados de gestão da educação, através da discussão de autores que entendem do assunto, das relações educacionais e de gerenciamento que permeiam essas abordagens; das disposições legais que dão sustentação à gestão democrática no âmbito das instituições educacionais do Brasil e algumas reflexões sobre a gestão como um aspecto fundamental do debate sobre o Estado e políticas educacionais, diante das mudanças na atual estrutura das organizações educacionais.

Por fim, o Capítulo IV, rotulado de “Políticas Públicas Educacionais da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí na Implementação da Prática de uma Gestão Democrática no Ensino Médio de Teresina, nos níveis macro e micro – 2007-2009”, o objetivo visado é o de investigar as políticas públicas educacionais da Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC/Piauí, na implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio, nos níveis macro (SEDUC) e micro (quatro escolas) de Teresina (2007-2009), tendo como base as políticas de reformas educacionais nacionais para este nível de ensino.

A Conclusão contempla a síntese das ideias desenvolvidas acerca da contextualização da temática em estudo – breve panorama do contexto político educacional global; da revisão da literatura sobre os pressupostos históricos, político-legais da educação brasileira; da contribuição dos vários enfoques da gestão democrática educacional na fundamentação e compreensão da pesquisa e, por último, a síntese dos resultados apontados na investigação sobre as políticas públicas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí na implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio em Teresina, nos níveis macro (SEDUC) e micro (escolas). Nessa parte, serão incluídas, também, algumas considerações/propostas para o aperfeiçoamento da prática de uma gestão democrática no âmbito das organizações educacionais (escolas).

Trata-se agora das razões ou justificativas que motivaram a escolha da mencionada temática. A escolha do tema da pesquisa originou-se da experiência profissional desta pesquisadora, alicerçada em estudos, observações e convivência com uma clientela pluralista desde 1971. Daí, então, vem estabelecendo estreita relação na área educacional, tanto na parte pedagógica como na administrativa, exercendo o magistério como professora do Ensino Fundamental na rede estadual da cidade de Teresina, capital do Estado do Piauí; Professora do Curso Pedagógico Parcelado (Curso Normal em Regime Especial); Professora de Ensino Superior – Universidade Estadual do Piauí – UESPI; Coordenadora da Área de Comunicação e Expressão (Português e Artes) do Ensino Fundamental de 5ª a 8ª séries; como funcionária da Secretaria Estadual da Educação do Piauí nas seguintes funções: Supervisora de Ensino da Educação Rural (prestava assistência técnico-pedagógica aos OMES – Órgãos Municipais de Educação); Assessora Técnico-Pedagógica do Departamento de Educação Rural – DERU; Técnica da Secretaria Executiva dos Órgãos Regionais de Educação; Supervisora Generalista do Ensino Fundamental de 5ª a 8ª séries; Técnica do Projeto Escola Jovem; Técnica da UPLAN - Unidade de Planejamento e na Universidade Estadual do Piauí – UESPI como Coordenadora dos Estágios Supervisionados.

Em seguida, surge com intensidade a principal motivação para o desenvolvimento da temática Gestão Democrática: Políticas da Secretaria Estadual do

Piauí (2007-2009), que se firmou a partir da preocupação em redimensionar a prática da Gestão com o olhar voltado para a viabilização de uma participação coletiva e efetiva dos profissionais da educação inseridos no cotidiano da Gerência do Ensino Médio/SEDUC e das escolas de ensino médio da rede pública estadual de Teresina, através da implementação de políticas públicas educacionais nesses dois níveis de ensino.

É importante o desenvolvimento desta pesquisa, nos moldes ora descritos, porque até o momento não se tem conhecimento de pesquisas realizadas no Estado do Piauí que retratem a execução de políticas públicas educacionais na implementação de uma prática de gestão democrática nos níveis macro (Sistema) e micro (escolas).

Ressalta-se, ainda, que se procurou buscar neste trabalho respostas para novos desafios educacionais e como trabalho científico. Espera-se fortalecer o processo de participação ativa de todos que atuam na educação e que sirva de referência para a fundamentação de outros trabalhos de pesquisa. Como proposta deverá ser avaliada pelo poder público e organizações educacionais. Partindo daí, espera-se que possa guiar a reflexão e a atuação dos gestores educacionais na implementação da prática de uma gestão democrática, na perspectiva de viabilizar sua implementação.

Exposto o problema, o objetivo na sua forma mais ampla e a justificativa desta pesquisa, convém, finalmente, indicar a espécie e a metodologia da pesquisa.

O presente trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa com ênfase no método fenomenológico, fundamentado na “Fenomenologia” de Edmundo Husserl. A Fenomenologia do filósofo alemão Edmundo Gustav Albert Husserl, é um método para a descrição e análise da consciência através do qual a filosofia tenta alcançar uma condição estritamente científica. Husserl tinha como propósito compreender o mundo como fenômeno, e para tanto, desenvolveu o método fenomenológico no qual descreve a fenomenologia como um retorno a consciência, retorno este no qual o pesquisador se despe de preconceitos, crenças e pressupostos construídos, questionam-se as certezas imediatas, ou seja, aquilo que nos parece ser “evidente”, buscando a essência pura do

fenômeno. Por estas características acha-se que o método escolhido é o mais adequado à natureza da pesquisa. Assim, apresenta-se um estudo mais descritivo uma vez que se fundamentou na Fenomenologia de Edmundo Husserl. Pretendeu-se, neste trabalho, descrever com exatidão, buscando a essência pura dos fatos e fenômenos ocorridos nas instituições envolvidas na pesquisa, através de estudos e do recolhimento de informações das entrevistas e das observações realizadas.

Foram escolhidas como técnicas para a coleta de dados desta pesquisa a entrevista semiestruturada e observação livre, tendo como eixo principal as políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC e a participação dos atores envolvidos na pesquisa, dentro das instituições educacionais (Gerência do Ensino Médio - Secretaria Estadual de Educação e Cultural e das quatro escolas) do ensino médio de Teresina.

Optou-se pela entrevista semiestruturada por esta permitir esboçar novas linhas de inquirição, vislumbrar outras perspectivas de análise e de interpretação no aprofundamento do conhecimento do problema e pela flexibilidade que oferece, possibilitando retroalimentação do processo de investigação.

Quanto à observação livre como técnica de coleta de dados escolheu-se por constituir-se em um elemento fundamental para a pesquisa desde a formulação do problema, passando por todas as etapas da pesquisa (hipóteses, coleta, análise e interpretação de dados) e porque através desta técnica se perceberá os fatos diretamente na prática manifesta dos atores envolvidos na pesquisa, sem qualquer intermediação do pesquisador.

Buscou-se fundamentar a validade destas técnicas nas discussões dos autores: Antonio Carlos Gil (1999); Augusto Triviños (1987) e nas autoras Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos (1996).

Para a realização deste estudo estabeleceu-se um cronograma de trabalho, contendo 03 (três etapas) a serem seguidas: 1ª etapa: elaboração do projeto de pesquisa; 2ª etapa:

levantamento bibliográfico, leitura e fichamento, elaboração de instrumentais (Guiões de entrevistas), pesquisa de campo, coleta de dados, tabulação, análise e interpretação de dados; 3ª etapa: elaboração da versão preliminar do documento de pesquisa; apresentação do trabalho e elaboração da versão definitiva do trabalho.

Durante a realização desta investigação enfrentaram-se vários desafios. Dentre eles, destaca-se o de maior implicação - o fator tempo. Isto porque se trabalhava durante o dia. Visto isto, não se dispunha de tempo suficiente para realizar a pesquisa nas escolas. Como estratégia, utilizou-se de a uma licença prêmio de três meses, para dar conta de entrevistar, nos turnos: manhã, tarde e noite, os sujeitos envolvidos na pesquisa da Gerência do Ensino Médio/SEDUC e das quatro escolas de ensino médio de Teresina.

CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA EM ESTUDO – BREVE PANORAMA DO CONTEXTO POLÍTICO-EDUCACIONAL GLOBAL

Procura-se neste capítulo mostrar algumas abordagens sobre as políticas educacionais do planeta, mostrando o que o Novo Milênio estabelece como prioridades para a educação mundial e a influência das agências internacionais, através do Banco Mundial, no financiamento de recursos para viabilizar as políticas educacionais no Brasil e mostrar que as políticas de reformas educacionais brasileiras se fundamentam em outras políticas mais globalizantes.

1. 1. O Novo Milênio e as novas diretrizes internacionais: educação para todos.

As novas diretrizes internacionais – educação para todos, estabelecidas na Conferência Mundial para Todos, realizada em 1990 na Tailândia, contou com o patrocínio do Banco Mundial, da UNESCO, da UNICEF e PNUD e teve como objetivo oferecer diretrizes à redefinição das políticas públicas dos países membros da ONU no âmbito da Educação na última década. Deste evento mundial, resultaram posições consensuais, principalmente dos nove países com maior taxa de analfabetismo e maior contingente populacional do mundo: “E9”, isto é, os nove países que assinaram a Declaração de Nova Delhi, que são: Indonésia, China, Bangladesh, Brasil, Egito, México, Nigéria, Paquistão e Índia.

Os governos destes países comprometeram-se a impulsionar políticas educativas articuladas e comprometidas com a melhoria de qualidade da Educação Básica. Os governos dos E9 países, assumiram oficialmente o compromisso de buscar com zelo e

determinação as metas definidas pelas diretrizes internacionais. Contudo, a “Declaração Mundial de Educação para Todos”, com se apresenta, adotou como meta central responder às necessidades básicas de aprendizagem (UNESCO, 1990, p. 01) para todas as crianças, jovens e adultos, homens e mulheres, pois, apesar dos esforços realizados por países do mundo inteiro para assegurar o direito à educação, conforme estabelecido pela Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1984) publicados há mais de 50 anos, a realidade educacional mundial ainda era assustadora. Desta forma, a declaração propôs um plano de ação para satisfazer a essas necessidades básicas de aprendizagem. Esperava-se que cada país estabelecesse suas próprias metas para a década de 90 no seu plano de ação, as quais deveriam estar em consonância com as seguintes metas:

- Expandir e melhorar cuidado e educação na primeira infância, especialmente para as crianças mais vulneráveis e desprivilegiadas;
- Garantir que até 2015 as crianças – especialmente as meninas, as crianças em circunstâncias difíceis e as pertencentes a minorias étnicas – tenham acesso à educação primária gratuita, compulsória e de boa qualidade, e que possam concluí-la;
- Garantir que as necessidades de aprendizagem de todos os jovens e adultos sejam atendidas pelo acesso equitativo a programas adequados de aprendizagem e de habilidades para a vida;
- Obter um aumento de 50% nos níveis de alfabetização de adultos até 2015, especialmente entre mulheres, e oferecer acesso equitativo à educação básica e continuada para todos os adultos;
- Eliminar disparidades de gênero na educação primária e secundária e atingir a igualdade entre os gêneros na educação até 2015, focalizando especialmente a garantia de que as meninas tenham acesso igual e completo à educação básica de boa qualidade e iguais possibilidades de desempenho;
- Aprimorar todas as ações que visem à qualidade da educação e assegurar sua excelência, de forma que todos possam alcançar resultados de aprendizagem que sejam reconhecidos e mensuráveis, especialmente em alfabetização, contas e habilidades essenciais para a vida (Relatório de Monitoramento Global – EPT, 2002, p. 13).

A maior preocupação dos organismos internacionais ligados à ONU, formuladores de políticas sociais, é centrada na redução das desigualdades sociais, através de uma melhor distribuição de renda. Nesse sentido, o investimento na educação básica é de suma importância para o alcance do principal objetivo que é colocar a educação básica ao alcance de todos – crianças, jovens e adultos de todas as partes do mundo – conquistou a imaginação de todas as nações.

No Fórum de Dacar, uma nova resolução determinou que todos os participantes seriam responsáveis pelo registro dos avanços em direção ao cumprimento dos compromissos assumidos. Governos nacionais concordaram em dedicar-se à defesa das metas. Enquanto agências internacionais garantiram que nenhum país deixaria de cumprir compromissos assumidos por falta de recursos. Um dos instrumentos para garantir maior responsabilidade para a implementação dessas promessas foi à criação do Relatório de Monitoramento Global de Educação Para Todos (EPT).²

O Marco de Ação de Dacar declarou que até 2015 todas as crianças em idade escolar participariam de escolarização gratuita de qualidade aceitável, e que as disparidades de gênero na escola seriam eliminadas. Os níveis de analfabetismo de adultos seriam reduzidos à metade, o cuidado e a educação na primeira infância e as oportunidades de aprendizagem para jovens e adultos seriam muito ampliados e aprimorados em todas as ações que visassem qualidade na educação. No mesmo ano, houve consenso sobre as Metas de Desenvolvimento do Milênio, duas das quais: Educação Primária Universal (EPU) e Eliminação de Disparidades de Gênero na Educação Primária e Secundária – foram definidas como fundamentais para a eliminação da pobreza externa (Relatório de Monitoramento Global, 2002).

Segundo o Relatório Nacional de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (Março, 2010, p. 22-23), o Brasil já alcançou as metas nacionais e internacionais de redução da extrema pobreza e da fome. Para a pobreza

² Relatório de Monitoramento Global de EPT 2002: educação para todos: o mundo está no caminho certo? / [tradução B&C Revisão de Textos S/C. Ltda.]. – São Paulo. : Moderna, 2003.

extrema, a meta brasileira era a de, até 2015, reduzi-la não à metade, mas a um quarto do nível de 1990.

Em 1990, 25,6% dos brasileiros tinham renda domiciliar per capita abaixo da linha de pobreza internacional de US\$ PPC 1,25/dia. A cada quatro brasileiros, um tinha renda diária cujo poder de compra no mercado local era inferior ao poder de compra de US\$1,25/dia nos EUA. A redução da pobreza extrema desde 1990 foi de tal ordem que, em 2008, apenas 4,8% da população eram pobres segundo o critério internacional (um a cada 20 brasileiros). Nesse período, o Brasil logrou reduzir a pobreza a menos de um quinto do nível de 1990, superando a meta que se havia imposto. O principal fator para que o Brasil alcançasse a meta nacional foi o crescimento econômico acelerado a partir de 2003, conforme Relatório Nacional de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (Março, 2010, p. 22-23).

As tendências mundiais em educação acordadas na Conferência Internacional sobre a Educação para o século XXI, registradas no Relatório DELORS, estabelecendo os quatro pilares da educação contemporânea: aprender a ser, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a conhecer, requer mudança geral de paradigmas na tradição educacional e repercutirão sobremaneira nos macro e micro espaços educacionais (sistemas, escolas).

Isto já se reflete no Brasil, requerendo do Ministério da Educação e Cultura – MEC, das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, das Universidades e das escolas novas políticas, novos processos de gestão e novas estratégias que possam favorecer as aprendizagens essenciais e necessárias para envolver os aprendizes no ideal da educação para o século atual.

Diante deste contexto, são inúmeras as estratégias concorrentes para a politização, descentralização e democratização da gestão, do ensino público em todo o mundo. No Brasil acontece o mesmo, seguem-se as tendências planetárias de transformação profunda no ensino, em que as reformas nacionais e iniciativas estaduais e municipais estão alterando as práticas de gerenciamento, as práticas pedagógicas e a

organização escolar na tentativa de universalizar o acesso à escola, torná-la mais democrática, eficiente e eficaz.

O governo brasileiro deve ter reconhecido igualmente nesta década que está na hora de efetivar mudanças verdadeiras e que precisa desenvolver para isto, novos modelos de gerir e de formular a sua política de educação.

É também neste contexto, que se procura desenvolver um modelo de gestão voltado para os novos paradigmas de gerenciamento, tais como: na liderança, na autonomia administrativa, pedagógica e financeira, na descentralização de recursos, na participação coletiva de todos os envolvidos no processo educacional, na competência técnica e política dos atores educacionais com foco nos mecanismos de participação existentes na SEDUC (ensino médio) e nas escolas, tais como: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; plano anual de trabalho; conselho escolar; eleição de diretor e grêmios estudantis. Partindo daí, se estabelecerão parâmetros da prática de gestão da Gerência do Ensino Médio - SEDUC com a prática de gestão das escolas pesquisadas e, respectivamente, com o modelo de gestão democrática instituído nos documentos oficiais do país.

Partindo desse contexto, as políticas públicas educacionais poderão ser repensadas, podendo ser reformuladas e redimensionadas, a fim de viabilizar a efetivação do novo modelo de gestão (o democrático) nos níveis macro e micro do ensino médio de Teresina.

1.2. A influência que as agências internacionais exercem nas políticas educacionais do Brasil.

A partir da década de 1990, as discussões sobre o papel das Agências Internacionais na educação brasileira têm concentrado a sua análise sobre a ação do Banco Mundial, pelo fato de este ser o maior patrocinador de investimentos nas políticas públicas educacionais.

Existem outras agências internacionais de menor porte, tais como o UNICEF – Fundo das Nações Unidas para Infância e o PNUD - Programas das Nações Unidas para Desenvolvimento, com características, objetivos e organizações diferentes do Banco Mundial que têm contribuído na valorização da educação básica dos países emergentes.

O Banco Mundial exerce profunda influência nos rumos do desenvolvimento mundial. Ele é o maior captador mundial não-soberano de recursos financeiros, exercendo profunda influência no mercado internacional. É o principal financiador de projetos de desenvolvimento no âmbito internacional.

O Banco Mundial é composto por um conjunto de instituições lideradas pelo BIRD (Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento), que abrange quatro outras agências: a IDA (Associação Internacional de Desenvolvimento); a IFC (Corporação Financeira Internacional); a ICSID (Centro Internacional para Resolução de Disputas sobre Investimento); a MIGA (Agência de Garantia de Investimentos Multilaterais) e o GEF (Fundo Mundial para o Meio Ambiente). O Banco Mundial assumiu a administração do GEF deste em 1992, tornando-se o principal gestor de recursos para o meio ambiente no âmbito global.

A IDA é um fundo administrativo para o Banco Mundial que oferece condições privilegiadas de financiamento, em termos de prazo (cinquenta anos com dez anos de carência). O Banco Mundial, hoje, é o Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento. Ele foi concebido na Conferência de Bretton Woods, em julho de 1944, como instrumento para financiar a reconstrução dos países destruídos pela Segunda Guerra Mundial, sobretudo os da Europa.³

O Banco Mundial, nos últimos anos, transformou-se no organismo com maior visibilidade no panorama educativo.⁴ A intervenção de mecanismos internacionais como

³ ONGs e o Banco Mundial: é possível colaborar criticamente? De Marcos Arruda In: O Banco Mundial e as Políticas educacionais, 1996, p.45-46.

⁴ Melhorar a qualidade da educação básica? As estratégias do Banco Mundial de Rosa Maria Torres, Tradução de Mónica Corullón, In: O Banco Mundial e as políticas educacionais, 1996, p.125

o FMI – Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial, aliada à dependência do governo brasileiro à economia mundial, repercutem de maneira influente sobre a educação do país.

1.3. Políticas de reformas educacionais: uma tendência mundial, com destaque nos países latinos americanos, e em particular no Brasil.

A introdução das reformas educacionais constitui uma tendência internacional, decorrente de necessidades e exigências geradas pela organização produtiva no âmbito das instituições capitalistas.

A reestrutura produtiva do capitalismo global e, como decorrência, a tendência internacional de mundialização do capital e de reestruturação da economia vem impondo no conceito de qualidade educativa, com forte impacto na organização e na gestão das escolas. As reformas educacionais mundiais expressam essa tendência e identificam as escolas como espaços de mudança, tendo como referência conceitos como autonomia, gestão descentralizada e avaliação. Por sua vez, o atendimento às necessidades sociais e culturais da população, sobretudo as referentes à inclusão social, requer uma escola de qualidade social e pedagógica que socialize a cultura, a ciência e a arte, enquanto direito universal (LIBÂNEO, 2003, p. 25).

A prioridade da educação nos programas econômicos dos países industrializados situa-se no quadro das políticas de ajuste e de estabilização defendidas, no âmbito europeu, pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e, no âmbito mundial, pelo Banco Mundial, sobretudo. Postula-se que o desenvolvimento econômico, alimentado pelo desenvolvimento técnico-científico, garante, por si só, o desenvolvimento social (LIBÂNEO, 2003, p. 34).

Análises das reformas educacionais em curso no mundo constata a existência de pontos comuns nas políticas educacionais, tais como: gestão da educação, financiamento, currículo, avaliação e formação de professores. Todavia, há aspectos que impregnam esses pontos e que, historicamente, caracterizam as políticas de educação,

como a questão da centralização e descentralização, do público e privado, da quantidade e qualidade e do ensino superior e ensino fundamental, entre outros. No contexto atual, isso pode ser observado nos inúmeros deslocamentos de prioridades, resultantes de uma nova forma de pensar a sociedade, o Estado e a gestão da educação (GRACINDO, 1997).

As reformas ocorrem dentro de um marco histórico. Isto significa que os processos ocorrem dentro de um espaço/tempo. Constata-se isso quando se estudam os marcos importantes ocorridos no início da década de 90, e nos anos que se seguiram, no contexto dos processos de reformas educacionais da América Latina.

O primeiro desses marcos foi a Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada na Tailândia, em 1990, já abordada neste estudo. O segundo marco foi o Promedlac, sigla que indica a reunião de Ministros de Educação convocados pela UNESCO para analisar o desenvolvimento do Projeto Principal de Educação para a América Latina e o Caribe. Em 1991, em Quito, ocorreu a Quinta Reunião. A Clacso considerou que esta reunião foi o marco mais importante no âmbito da política de educação na década de 90. Nessa reunião se determinou que a gestão fosse o instrumento para passar de uma etapa de desenvolvimento à outra. Avançou-se também na precisão de algumas características que deveriam ter esta gestão. O novo tipo de gestão deveria facilitar:

- a) a abertura do sistema, terminando com sua autorreferência para responder às demandas da sociedade;
- b) o estabelecimento de novas alianças, abertura do sistema de participação e tomada de decisões a novos atores e novos aliados;
- c) um vasto processo de descentralização, pondo fim ao centralismo histórico;
- d) a passagem da ênfase na quantidade para a ênfase na qualidade.

O terceiro marco foi estabelecido pela 24^a Reunião da CEPAL, que convoca os Ministros da Economia e Finanças. Ela ocorreu em Santiago do Chile, em 1992. Seu propósito era o de analisar a conveniência de voltar a situar a educação e o conhecimento no cerne das estratégias de desenvolvimento. A teoria que sustentava esse

objetivo fundamentava-se, por um lado, no fato de que as exigências de crescimento econômico na década de 90 demandavam uma vez mais o investimento em educação. Por outro lado, o crescimento sustentável requeria sociedades integradas e era a educação que poderia contribuir para esse propósito. Dessa forma, a educação emergia como a única política pública capaz de responder às necessidades de desenvolvimento expressas no crescimento econômico e na integração social. Portanto, dessa reunião surgiu o conceito de que o investimento nacional em educação seria o mecanismo para o desenvolvimento.

O quarto marco foi o Promedlac IV que se realizou em Santiago, em 1993. O propósito da reunião era criar, identificar e esboçar ações que permitissem melhorar os níveis de aprendizagens. Para tanto, chegou-se à conclusão que no nível macro os instrumentos eram a criação de sistemas nacionais de avaliação e o desenvolvimento de programas de discriminação positiva. No nível micro, a atenção voltou-se para a escola e seus processos.

Em último lugar, o quinto marco, mais técnico que político, foi o Seminário Internacional organizado pela UNESCO sobre descentralização e currículo, que ocorreu em Santiago do Chile, em 1993. Nesse seminário discute-se a experiência internacional sobre as diferentes modalidades de descentralização curricular e as possibilidades de representar o comum e o diverso no currículo, em particular a redistribuição de competências em matéria curricular no nível macro, com a geração de objetivos e normas gerais e, no nível micro, a introdução de conteúdos locais.⁵

A reforma educativa foi concebida no marco de um novo ordenamento das relações de poder internacionais e da reconfiguração do modelo de Estado provedor e

⁵ A Reforma Educacional na América Latina no Contexto da Globalização de JUAN CASASSUS, publicada em Cadernos de Pesquisa, n. 114, p. 7-28, novembro/2001. JUAN CASASSUS - Especialista Principal da UNESCO/Oficina Regional de educação para a América Latina e Caribe.

regulador para o modelo de Estado forte e minimalista, sob a lógica binômica globalização / comunitarismo e centralismo/localismo (descentralização) ⁶.

Um dos pontos destacados da Reforma na América Latina é a descentralização da gestão do sistema educacional entre as diferentes esferas de governo, focalizando, em alguns casos, nas províncias (estados) e, em outros, nos municípios, a transferência do financiamento e da administração das escolas.

Afirma-se que a descentralização entre diferentes órgãos de governo permite direcionar os gastos públicos a alvos específicos, otimizando os investimentos na melhoria do ensino fundamental; aumenta as possibilidades de interação, no nível local, dos recursos públicos, dos não governamentais e dos privados para o financiamento dos programas sociais e permite responder melhor e com mais rapidez às necessidades e demandas dos usuários, devido à proximidade entre os problemas e a gestão.

A descentralização da educação, apresentada pelos discursos oficiais - nacional e internacional - como uma tendência moderna dos sistemas educativos mundiais, tem sido não só um objetivo preferencial das políticas na área, produzidas na região a partir da década de 1980, como também tem dado coesão ao conjunto das políticas educacionais nas últimas duas décadas. Sob o discurso da necessidade de realizar uma mudança sistêmica, isto é, que afete o conjunto e a lógica do sistema educacional, possibilitando que as necessidades, potencialidades e a solidariedade dos diferentes atores confluem na melhoria da qualidade do ensino, promove-se um conjunto de mudanças estruturais no âmbito educacional.

A descentralização para a escola por meio da política de autonomia escolar vai centrar sua atenção no governo da escola. Esse olhar para a gestão da escola e sua autonomia não é novo no Brasil. Na década de 1980, no quadro de luta pela consolidação do sistema democrático, havia uma clara preocupação pela construção de relações sociais democráticas de governo nas escolas, por meio de institucionalização da

⁶ Em busca de uma nova governabilidade na educação¹, texto de NORA KRAWCZYK In: Política e Gestão da Educação, 2002, p. 60.

participação dos diferentes sujeitos coletivos. Dessa forma, a atenção na gestão escolar voltou à cena como parte de um debate político mais amplo em torno do direito de participação da sociedade civil como condição de uma cidadania ativa.

A redemocratização do país nos anos 80 alterou a lógica observada na década anterior. As reformas educacionais ganharam impulso a partir de governos estaduais eleitos pelo voto direto, passaram pelas iniciativas dos governos municipais e, finalmente, chegaram ao governo federal. Neste último caso, o Ministério da Educação contratou o ex-diretor da reforma educativa da Espanha, César Coll, como consultor na elaboração dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), o que significou uma mudança substancial nos objetivos e concepções que orientavam, até então, a ação governamental.⁷

O Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) espelhou-se na teoria de “inteligências múltiplas” de Howard Gardner. Ao invés da elaboração de exames por disciplinas, a teoria das inteligências múltiplas foi o fundamento para a elaboração de exames cujas questões eram declaradamente interdisciplinares ou até mesmo resvalavam na transdisciplinaridade. Os elaboradores do ENEM apostaram na formulação de “situações problema” que exigiriam a articulação de vários conhecimentos e linguagens. O campo da avaliação pedagógica foi, inclusive, o mais polêmico das reformas educacionais. Uma disputa surda, entre especialistas e dirigentes governamentais, foi travada sem que grande parte dos educadores percebesse.⁸

A reforma educacional brasileira começou a delinear-se nos anos 90 com o governo de Fernando Collor de Melo, que assumiu a Presidência da República e encetou a abertura do mercado brasileiro, a fim de inserir o país na trama mundial, ocasionando sua subordinação ao capital financeiro internacional. A atrelagem financeira ao mercado

⁷ Vinte Anos de Reformas educacionais de RUDÁ RICCI, sociólogo, doutor em Ciências Sociais e Coordenador do Instituto Cultiva.

⁸ Vinte Anos de Reformas educacionais de RUDÁ RICCI, sociólogo, doutor em Ciências Sociais e Coordenador do Instituto Cultiva.

globalizado reflete-se nas demais dimensões da vida social, como as políticas públicas de âmbito social e, entre elas, especialmente a educação (LIBÂNEO, 2003.p.163).

Com o afastamento de Fernando Collor de Melo, em 1992, assumiu a Presidência da República Itamar Franco, cujo programa educacional, elaborado com a participação de educadores do País em 2003, foi condensado no documento Plano Decenal de Educação para Todos.

O governo de Fernando Henrique Cardoso, após sua posse em janeiro de 1995, não deu especial destaque ao Plano Decenal, preferindo estabelecer outras metas pontuais: descentralização da administração das verbas federais, elaboração do currículo básico nacional, educação à distância, avaliação nacional das escolas, incentivo a formação de professores, parâmetros de qualidade para o livro didático, entre outras. Essas ações acompanham as tendências internacionais, sobretudo do Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) (LIBÂNEO, 2003, p. 36).

A conjuntura das políticas educacionais no Brasil ainda demonstra sua centralidade na hegemonia das ideias liberais sobre a sociedade, como reflexo do forte avanço do capital sobre a organização dos trabalhadores na década de 90. A intervenção de mecanismos internacionais como o FMI e o Banco Mundial, aliada à dependência do governo brasileiro à economia mundial, influencia sobremaneira na educação do país.

A Constituição Federal de 1998 começou a alterar o ensino existente, não apenas pela mudança de terminologias (por exemplo, os ensinos de primeiro e de segundo graus receberam a denominação de fundamental e médio, respectivamente), como também por questões mais fundamentais, com a noção de sistema e sua abrangência nas diferentes esferas administrativas (Federal, Estadual, Municipal e Privada).

As reformas atuais, contempladas na legislação educacional em vigor, sobretudo na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 apresentam um esforço ao trabalho coletivo e a necessidade de participação e envolvimento da comunidade na gestão da escola.

A reforma da educação brasileira processada a partir da Lei nº 9.394/96 determina os dois níveis escolares da educação nacional: a educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio e a educação superior.

Com a reforma da educação básica brasileira, instituída pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que sinaliza o futuro e traça diretrizes inovadoras, torna-se necessário ressignificar o ensino de crianças, jovens e adultos para avançar na reforma das políticas de implementação da educação básica, a fim de conectá-las às formas contemporâneas de conviver, relacionar-se com a natureza, construir e reconstruir as instituições sociais, produzir e distribuir bens, serviços, informações e conhecimentos.

O Brasil avançou no sentido de universalizar o acesso ao ensino fundamental obrigatório, melhorando o fluxo de matrícula e investindo na qualidade da aprendizagem desse nível de ensino. Mais recentemente, somam-se a esse esforço o aumento da oferta de ensino médio e de educação infantil nos sistemas públicos de ensino.

A democratização do acesso e a melhoria da qualidade da educação básica vêm ocorrendo em um contexto marcado pela redemocratização do país e por profundas mudanças nas expectativas e demandas educacionais da sociedade brasileira. O avanço e disseminação das tecnologias da informação e das comunicações estão impactando as formas de convivência social, de organização do trabalho e do exercício da cidadania.

A internacionalização da economia coloca o Brasil frente aos problemas da competitividade para a qual a existência de recursos humanos qualificados é condição indispensável. Quanto mais a sociedade brasileira consolida as instituições políticas democráticas, fortalece os direitos da cidadania e participa da economia mundializada, mais se amplia o reconhecimento da importância da educação na sociedade do conhecimento, sociedade técnico-informacional ou sociedade tecnológica, assim denominada pelos estudiosos do assunto, isto devido à importância que a ciência e a inovação tecnológica adquirem nessa nova realidade mundial.

As transformações científicas, que ocorrem de forma acelerada, requerem dos sujeitos novas aprendizagens. Ultimamente, observa-se o uso cada vez mais disseminado dos computadores e de outras tecnologias, que introduzem grande mudança em todos os campos da atividade humana. A comunicação oral e escrita convive cada dia mais intensamente com a comunicação eletrônica, possibilitando-se compartilhar simultaneamente com pessoas de diferentes locais do planeta.

A internet (a super-rede mundial de computadores) é uma das ferramentas principais introduzida na onda das transformações científicas, causando uma revolução informacional, pois conecta milhares de usuários a um enorme e crescente banco de informações, viabilizando-lhes navegar por todo o mundo por via on-line.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Pressupostos históricos e político-legais da educação brasileira.

A partir deste capítulo, procura-se apresentar um breve panorama das diversas políticas que o Brasil atravessou desde os anos 500 até os dias atuais, as mudanças, as interferências e as influências por elas causadas na educação do país, como também os pressupostos legais que embasaram tais mudanças na educação nacional.

Para que se entenda melhor a proposta da gestão democrática nas instituições públicas educacionais do Brasil achou-se necessário fazer uma contextualização com a trajetória história e os processos democráticos da educação brasileira.

Essa temática é importante, pois concretiza o que Fusari (1993, p. 25) afirmou acerca das reflexões históricas. Para este autor é a partir destas reflexões que “poderemos nos reconhecer na construção histórica, esclarecendo como estamos atuando e como queremos construir essa nossa história”. Com efeito, além da visão crítica, a análise histórica e a contextualização do processo democrático na Educação nos dão elementos para refletir sobre a prática gestora desenvolvida nos estabelecimentos de ensino e propor alternativas criativas e reflexivas na implementação de um tipo de educação que busca a democratização.

A educação, como processo, é inerente à sociedade. Educação não é só processo é intencionalidade, é vontade de avançar, de superar problemas, de priorizar valores sobre valores, de mudar pessoas, grupos, comunidades e a sociedade de uma forma geral. Educação é um projeto. E, como projeto social, é um projeto político (MONLEVADE, 2002, p. 15).

A educação escolar brasileira, em termos de projeto, de intencionalidade, tem oscilado entre o comando de sucessivas forças hegemônicas: a igreja, com os jesuítas; a ilustração, com Pombal; o liberalismo e positivismo, com o Império e a República Velha. Estas forças e estes poderes plantaram trilhos, mais ou menos frouxos, onde a escola teve que se conter, no seu projeto geral de disseminar o conhecimento, as artes e as tecnologias.

O Brasil atravessou diversas políticas públicas educacionais, desde os anos 500 até os dias atuais, onde se pode perceber as mudanças sociais e os impactos por elas causados na educação do país. Pode-se conceituar “política educacional” como o conjunto de intenções e ações com as quais os Poderes Públicos respondem às necessidades de escolarização dos diversos grupos da sociedade (MONVELADE, 2002).

2.1.1 A política de concessão da educação oficial aos jesuítas.

A história da educação brasileira começou em 1549, com a chegada dos primeiros padres jesuítas, inaugurando uma crise que haveria de deixar marcas profundas na cultura e civilização do país. Movidos por intenso sentimento de propagação da fé cristã, durante mais de 200 anos, os jesuítas foram os únicos educadores do Brasil.

No período de 1549-1758, ocorreu a política de concessão da educação oficial aos jesuítas. Em 1549, D. João III, Rei de Portugal, diante da necessidade de catequizar os silvícolas e escolarizar as crianças portuguesas que transmigraram para o Brasil, planejou a implantação de escolas de primeiras letras e colégios secundários, confiados aos religiosos da Companhia de Jesus. Para tanto, destinou-lhes a receita da redízima – 10% do dízimo pago à igreja, e permitiu-lhes a livre atividade econômica. “A partir da doação de terras e da compra fiada ao Rei” de doze novilhas, os padres jesuítas, seus irmãos coadjuvantes, seus índios e seus escravos criaram e venderam gado suficiente para o autofinanciamento por 210 anos de dezessete colégios e centenas de escolas de ensino elementar espalhadas por toda a colônia.

Desde a vinda da Companhia de Jesus que tinha como objetivo ministrar a religião e a educação no Brasil construiu-se uma educação que se tornou marca registrada da nossa escolarização, pois esta era uma educação de exclusão. A catequese dos jesuítas foi aos poucos cedendo lugar para a educação de “classe”, a educação da aristocracia rural. Durante mais de dois séculos, desde 1549, a continuidade dos estudos que ia além das primeiras letras era destinada aos filhos (as filhas até então, não tinham direito à escolarização) dos senhores “de terra e de gente” (latifundiários e donos de escravos) que prosseguiram sua escolarização para o sacerdócio ou destinava-se à Europa em busca da educação superior.

Sabe-se que o ensino jesuítico moldou-se perfeitamente a uma sociedade escravocrata e aos anseios de sua elite. Percebe-se que mesmo depois da expulsão da Companhia de Jesus pelo Marquês de Pombal, através do alvará de 28 de julho de 1759, essa tendência foi mantida. A partir daí, instalou-se o caos na educação brasileira, uma vez que o ensino passou a ser ministrado por professores improvisados, destruindo o sistema de ensino existente no país.

2.1.2. A política das aulas régias do Marquês de Pombal

Em 1759, os jesuítas foram expulsos de Portugal e de suas colônias, causando um enorme vazio que seria preenchido nas décadas subsequentes. As medidas adotadas pelo Marquês de Pombal, sobretudo a instituição do Subsídio Literário, imposto criado para financiar o ensino primário, não surtiu nenhum efeito. Só em 1808, com a mudança da sede do Reino Unido de Portugal e a vinda da família Real para o Brasil - Colônia, a educação e a cultura tomariam um novo impulso, com o surgimento de instituições culturais e científicas, de ensino técnico e dos primeiros cursos superiores.

Em 1772, catorze anos depois da expulsão dos jesuítas, D. José I - Rei de Portugal nomeou o Marquês de Pombal para responder a uma pequena demanda por escolas em cidades e vilas de um Brasil que se mantinha preponderantemente agrário, instituiu as Aulas Régias do Marquês de Pombal (1772-1822), para a clientela masculina branca ou mameluca que não estivesse assistida pela ação dos Seminários,

Mosteiros e Conventos. Estas aulas, primárias e secundárias eram financiadas pela receita da cobrança aos açougues e destilarias do “subsídio literário”, ínfima contribuição devida as Câmaras Municipais, que repassava sua arrecadação a não menos ínfimos salários dos professores.

As reformas pombalinas (criação de aulas régias esparsas de Gramática Latina, de Grego e de Retórica) tentaram substituir o sistema jesuítico. Entretanto, foram medidas incoerentes e fragmentárias, visto transformar o ensino em cadeiras autônomas inigualável ao método dos jesuítas dotado de coerência, ordenação e visão de conjunto de estudo. Os professores das aulas régias revelavam “não só uma espessa ignorância das matérias que ensinavam, mas também uma ausência absoluta do senso pedagógico” (AZEVEDO, 1975). Os professores eram indicados por pistolões e mal remunerados. Todo esse contexto culminando, sobremaneira, com a baixa qualidade do ensino.

As medidas pombalinas traduziram uma filosofia de educação injusta com o pobre e antidemocrática, visto que o saber e a elevação científica destinavam-se à Metrópole (Portugal) e à Colônia (Brasil) cabia um ensino laico, fruto da expulsão dos jesuítas (pelo Marquês de Pombal, através do Alvará de 28 de julho de 1759) e inexistência de formação de professores para as escolas de primeiras letras. Esta situação começou tomar um rumo diferente com a elevação da Colônia a Reino Unido.

2.1.3. A política imperial de D. Pedro I

Com a vinda da família real de Portugal para o Brasil, em 1808, provocou-se a criação de instituições culturais e científicas, desencadeando atividades científicas e educacionais. O ensino secundário centralizou-se apenas na função propedêutica, inexistindo cursos específicos de formação de professores que se ocupariam da educação inicial. Os docentes que atuavam neste nível de ensino eram mestres improvisados e sem preparação didática, herança das reformas Pombalinas. Transmigrou com a realeza o pensamento liberalista defensor da dignidade, valorização do homem e igualdade de direitos. Partindo desse contexto, a educação pública no Brasil passou a ser um dos assuntos preferidos nas discussões e reformas políticas, pois

era através dela que se poderiam transformar servos em cidadãos capazes a participarem do processo político de emancipação da Colônia e consolidação da democracia burguesa em processo de formação.

Esse contexto levou o Imperador D. Pedro I a determinar, na Constituição Outorgada de 1824, que a instituição primária e gratuita a todos ficasse sob a tutela das Províncias. Em 1827, surgiu a política imperial de D. Pedro I (Lei da Educação de 15.10.1827), mantida a estrutura agrária escravista do país recém-independente, D. Pedro I sanciona a lei que cria escolas primárias públicas e gratuitas em todas as cidades, vilas e lugares do Brasil, para meninos e meninas, arbitrando que se pagasse aos mestres e mestras um vencimento anual entre 300\$000 e 500\$000, “conforme a carestia do lugar.”

Em 1834, com o Ato Adicional à Constituição do Império, ficam as dezenove Províncias encarregadas de prover os gastos com as escolas primárias e secundárias, incluindo o pagamento de professores e outros funcionários, com a receita de um novo tributo por elas cobrado, que corresponde hoje ao ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços.

2.1.4. A política do Ato Adicional à Constituição do Império

Em 1834, a política do Ato Adicional à Constituição do Império descentralizou os cargos das escolas públicas primárias e secundárias para as Províncias. O Ato Adicional de 1834 à Constituição do Império, ao descentralizar o encargo da educação escolar básica para as Províncias, ajuda o governo central não somente a se despreocupar de planejar em termos nacionais a educação brasileira: foi o tempo do *laissez faire*, transbordado da economia para a educação. Isto não impediu, entretanto, que se multiplicassem as reformas.

Alguns anos depois da promulgação do Ato Adicional de 1834, delegando às províncias a prerrogativa de legislar sobre a educação primária, comprometeu em

definitivo o futuro da educação básica, pois possibilitou que o governo central se afastasse da responsabilidade de assegurar educação elementar para todos.

A descentralização da educação básica, instituída em 1834, foi mantida pela República, impedindo o governo central de assumir posição estratégica de formulação e coordenação da política de universalização do ensino fundamental, a exemplo do que então se passava nas nações europeias, nos Estados Unidos e no Japão. Em decorrência, se ampliaria ainda mais a distância entre as elites do país e as camadas sociais populares.⁹

2.1.5. A política da escola pública, universal e laica da República.

Em 1891, depois de abolida a escravidão e proclamada a República, a Constituição previu o ensino público, laico e gratuito para todos, embora admitisse a liberdade de a iniciativa privada oferecer ensino pago. Os ônus da oferta de escolas oficiais foram divididos entre a União, os Estados e os Municípios, com gastos de seus respectivos impostos, que eram disputados pelos investimentos e despesas das outras políticas públicas: saúde e saneamento, habilitação, defesa e segurança, transportes, energia e comunicação.

Como registra o Prólogo da Lei 10.172, de 9 de Janeiro de 2001, que institui o Plano Nacional de Educação – PNE, somente nas primeiras décadas do século XX aflora à consciência das políticas e educadores a necessidade de um planejamento nacional para a educação escolar. Entre outros, avultaram os motivos seguintes:

- a) A distância entre os ideais e preceitos de escolarização e a limitada realização destes intentos diante da crescente demanda pelo ensino, causada pelas transformações da sociedade – fim da escravidão, aumento da imigração, urbanização e industrialização.

⁹ As reformas educacionais no Brasil por Josias Ferreira da Silva; psicopedagogo e mestre em educação PUC-Campinas; professor do curso de pedagogia e letras da UNIDERP; Carlos Aparecido Zamai; professor do curso de educação física –UNIP - Campinas/Jundiá; Joseane S. F. da Silva; graduanda do curso de pedagogia - IESCAMP- Artigo- Movimento & Percepção, Espírito Santo do Pinhal, SP, v. 8, n. 11, jul/dez2007-ISSN 1679-8678. p. 202.

- b) Profundas desigualdades na oferta e qualidade do ensino público, que saltaram aos olhos cada vez mais sensíveis da população e dos educadores, inclusive das autoridades.

No Manifesto dos Pioneiros, escrito e lançado por vinte e cinco homens e mulheres da elite intelectual, preconiza-se para a reconstrução educacional a necessidade “de um plano unitário e de bases científicas”. Tal foi a influência deste documento, que a Constituição Federal de 1934 estabeleceu em seu artigo 150 como competência da União “fixar o plano nacional de educação, compreensivo do ensino de todos os graus e ramos, comuns e especializados; e coordenar e fiscalizar a sua execução, em todo o território do País”.

Antes que o governo central, as províncias e os municípios se acertassem no ritmo da elaboração do Plano, o golpe do Estado Novo, em 1937, atravessou com seu centralismo a democracia das instituições, mas anulou a força destas propostas educacionais.

2.1.6. As políticas educacionais do Estado Novo

Com a Revolução de 1930 e a constituição de um Estado nacional propriamente capitalista, Getúlio Vargas começa a arquitetar uma grande estrutura burocrática para organizar o ensino em nível nacional. É criado o Ministério da Educação e Saúde Pública, chefiado por Francisco Campos, que atuou no sentido de centralizar os vários níveis de ensino nas mãos do Ministério.

Neste ínterim começara a surgir opiniões divergentes e as disputas por postos governamentais no interior da Associação Brasileira de Educação (A.B.E), criada em 1924 e que congregava intelectuais de diversos ramos, como médicos, advogados, engenheiros e professores, todos “desiludidos com a República e convencidos de que na educação residia a solução do país” (CARVALHO, 1997, p. 115). A educação, no interior da ABE, adquiriu um discurso cívico, articulando um amplo movimento político, em torno de um programa de construção da nacionalidade.

A Associação Brasileira de Educação (ABE) adquiriu grande importância, como a entidade ligada à educação com maior relevância; suas formulações tinham influência decisiva nas políticas públicas do Ministério voltadas para a educação. A IV Conferência Nacional de Educação foi um reflexo desse cenário. Em uma das mais tumultuadas Conferências promovidas pela A.B. E, em sua palestra de abertura, o chefe do governo provisório, Getúlio Vargas, solicitou aos educadores ali presentes que esboçassem uma pedagogia e uma filosofia da educação que norteasse o governo revolucionário.

Diante do pedido de Vargas, Fernando de Azevedo ficou com a responsabilidade da redação de tal documento, que depois de redigir o texto, repassa-o a um grupo restrito dos renovadores, para consulta; e publica-o na imprensa de todo o Brasil. O documento acabou como um dos mais representativos da história da educação nacional: O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. Este documento lança as bases da educação democrática, essencialmente pública, ensino para ambos os sexos, ensino laico, gratuito, com a criação de universidades com autonomia, sem restrições.

O Manifesto dos Pioneiros (em 1932) não foi apenas um documento de cunho político programático, de afirmação de um grupo no interior da Associação Brasileira de Educação – ABE, foi um marco simbólico na redefinição dos padrões científicos e intelectuais até então em voga.

O intuito do Manifesto foi remodelar as bases científicas do trabalho teórico, através do uso de conceitos precisos e tomando a sociologia como recurso analítico, para legitimar a promoção social dos indivíduos, propondo como forma de resolver os problemas das “desigualdades sociais no papel da educação em termos de oportunidades de vida” (WERNECK VIANA, 1997, p. 183). Ao invés de tomar o Estado como promotor de oportunidades, os renovadores - que defendiam a descentralização do ensino, a coeducação e a educação pública, apontaram que era necessário democratizá-lo, dando maiores oportunidades de vida, através da educação, tomada como instrumento de mobilidade social. Nisto reside a importância do conceito de democracia.

De 1930 a 1937, movida pela industrialização emergente e pelo fortalecimento Estado-Nação, a educação ganhou importância, sendo efetuadas ações governamentais com a perspectiva de organizar, em plano nacional, a educação escolar. A intensificação do capitalismo industrial alterou as aspirações sociais em relação à educação, uma vez que nele eram exigidas condições mínimas para concorrer no mercado, diferentemente da estrutura oligárquica rural, na qual a necessidade de instrução não era sentida nem pela população nem pelos poderes constitutivos. Entre 1930 e 1937, o debate político incorporava diferentes projetos educacionais. Os liberais, que preconizavam o desenvolvimento urbano-industrial em bases democráticas, desejavam mudanças qualitativas e quantitativas na rede de ensino público, ao proporem a escola única, fundamentada nos princípios de laicidade, gratuidade, obrigatoriedade e coeducação.

Em 1937, instaura-se o Estado Novo, outorgando ao país uma Constituição autoritária, registrando-se em decorrência um grande retrocesso. Após a queda do Estado Novo, em 1945, muitos dos ideais são retomados e consubstanciados no Projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional enviado ao Congresso Nacional em 1948 que, após difícil trajetória, foi finalmente aprovado em 1961 (Lei nº 4.024/61), nossa primeira LBD, promulgada após 13 anos de tramitação.

Os anos de 1930 a 1945, no Brasil, caracterizaram-se como um período centralizador da organização da educação. Não obstante a primeira fase, de 1930 a 1937, não representar ditadura, após o golpe de 1937, o Estado, com a Reforma Francisco Campos (1930) organizou a educação escolar no plano nacional, especialmente nos níveis secundário e universitário e na modalidade do ensino comercial, desatendendo o ensino primário e a formação dos professores.

Durante o Estado Novo, regime ditatorial de Vargas que durou entre 1930 a 1945, oficializou-se o dualismo educacional: ensino secundário para as elites e ensino profissionalizante para as classes populares. As leis orgânicas ditadas nesse período, por meio de exames rígidos e seletivos, tornavam o ensino antidemocrático, ao dificultarem ou impedirem o acesso das classes populares não só ao ensino propedêutico, de nível médio, como também ao ensino superior.

Já no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), sabe-se que no setor educacional, em 1956, a grande ênfase era dada a educação das escolas técnicas profissionais, nas quais se formariam empregados qualificados que se destinariam aos inúmeros setores da produção econômica. A educação profissionalizante serviria para integrar o homem na almejada civilização industrial, uma das metas do referido governo.

Juscelino visualizava um ensino secundário com maiores possibilidades de opções, além da tradicional via de acesso ao ensino superior. Os “estudos predominantemente intelectuais” deveriam ser reservados apenas aqueles jovens que demonstrassem possuir vocação para tal caminho.

2.1.7. A política das reformas do ensino na ditadura militar

O período da Ditadura Militar (1964-1985) foi um Marco na História do Brasil, pois deixou registrado na memória de todo cidadão brasileiro as marcas da violência e da repressão. Universidades foram invadidas várias vezes por tropas militares, estudantes foram assassinados dentro das Universidades e muitas pessoas foram perseguidas e às vezes deportadas para outro país. Não se podia pensar de forma crítica, pois isto era uma contravenção ao regime estabelecido.

Nos dois períodos em que se divide a política educacional do Regime Militar, o que se configura como objetivo declarado é a busca da equidade social. É claro que esse objetivo foi anunciado de maneira diferente nos dois períodos: no primeiro (1964-1974) – consolidação e auge do Regime - em que foram definidas as reformas de ensino superior e do ensino de 1º e 2º graus, e se visava democratizar o acesso à educação escolar fornecendo a todos igualdade de oportunidades perante o mercado de trabalho.

No segundo período (1975-1985) – crise econômica e crise política -, a política educacional faz críticas contundentes à concentração de renda, faz, igualmente, apelos “participacionistas” e se propõe a ser um instrumento de correção das desigualdades

sociais. O próprio sistema educacional seria assim uma instância de geração de emprego e de renda, assumindo, portanto, a função de aparelho produtivo.

Ao mesmo tempo em que se faziam apelos “participacionistas” e de “educação comprometida com a redução das desigualdades sociais”, o Estado Militar manobrava o tempo todo para evitar que fossem aumentadas as despesas com o ensino. Foi o que aconteceu com a “Emenda Calmon”, que restabelecia a vinculação dos gastos da educação com a receita de impostos arrecadados pelo Estado, desvinculado pelas Constituições de 1967 e 1969.

Apesar da constante valorização da educação escolar, no nível do discurso, o Estado esbarra, em primeiro lugar, em um limite de ordem material: a escassez de verbas para a educação pública. Isso acontece porque, como vimos, o Estado emprega o montante de recursos sob a sua responsabilidade em setores diretamente vinculados à acumulação de capital. Esta é a sua prioridade real, a qual, por sua vez, aponta no sentido da privatização do ensino.

- 1) Em síntese, a política educacional se desenvolveu em torno dos seguintes eixos: Controle político e ideológico da educação escolar, em todos os níveis. Tal controle, no entanto, não ocorre de forma linear, porém, é estabelecida conforme a correlação de forças existentes nas diferentes conjunturas históricas da época. Em decorrência, o Estado militar e ditatorial não consegue exercer o controle total e completo da educação. A perda de controle acontece, sobretudo, em conjunturas em que as forças oposicionistas conseguem ampliar o seu espaço de atuação política. Daí os elementos de “restauração” e de “renovação” contidos nas reformas educacionais; a passagem da centralização das decisões e do planejamento, com base no saber da tecnocracia, aos apelos “participacionistas” das classes subalternas;
- 2) Estabelecimento de uma relação direta e imediata, segundo a “teoria do capital humano”, entre educação e produção capitalista e que aparece de forma mais evidente na reforma do ensino do 2º grau, através da pretensa profissionalização;
- 3) Incentivo à pesquisa vinculada à acumulação de capital;

- 4) Descomprometimento com o financiamento da educação pública e gratuita, negando, na prática, o discurso de valorização da educação escolar e concorrendo decisivamente para a corrupção e privatização do ensino, transformando em negócio rendoso e subsidiado pelo Estado. Dessa forma, o Regime delega e incentiva a participação do setor privado na expansão do sistema educacional e desqualifica a escola pública de 1º e 2º graus, sobretudo.

Em se tratando de educação, nesse período, foram criadas duas reformas do ensino brasileiro, a Reforma Universitária legalizada pela Lei nº 5.540, de 28 de dezembro de 1968, fixando normas para sua organização, funcionamento e articulação com a escola de ensino médio. Tinha como objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras, artes e a formação de profissionais de níveis universitários (Art. 1º). Esta reforma procurou expandir o ensino universitário com o mínimo de recursos que lhe era disponibilizado, como também procurou evitar a privatização das universidades.

A outra Reforma foi do Ensino de 1º e 2º graus, através da Lei nº 5.692 de 11 de agosto de 1971, sob a inspiração da Teoria Tecnicista. Reformaram o ensino de 1º e 2º graus, prescrevendo a profissionalização compulsória ao nível de ensino de 2º grau. A Lei de Diretrizes - LD nº 4.024/61 marcou o início da penetração do capital da ideologia norte americana no sistema de educação do Brasil, a Lei nº 5.692/71 consubstanciou tais intentos, fixando as diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, que teria por objetivo “proporcionar ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de autorrealização, qualificação para o trabalho e o preparo para o exercício consciente da cidadania” (Art.1º).

Estas reformas demonstravam o predomínio economicista nas políticas educacionais, ora vigentes no período. Contemplando tal pensamento, em 1964 a Lei nº 4.440 instituiu o salário educação, principal fonte de recursos advinda das empresas privadas destinados ao ensino primário. Neste período, foi criado também o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), através da Lei nº 5.357/1968,

para o financiamento de todo o sistema de ensino, garantindo-lhe recursos para sua expansão.

Em 1964, com o golpe Militar, o ensino em todas as áreas da educação brasileira passou a ser rigidamente vigiados pelos comandantes das forças armadas. A presença das Forças Armadas, como elemento principal à frente do Aparelho do Estado, determinava o conteúdo e a forma da política educacional no Brasil.

O Estado Militar brasileiro, ao assumir o comando político do país, substituiu as classes sociais que deveriam ser responsáveis pelo processo de transformação, cerceou autoritariamente a possibilidade de participação das camadas populares na formação histórica brasileira. Dessa forma, houve uma assimilação pelo bloco de poder das oposições internas das próprias classes dominantes ou até mesmo de setores das camadas subalternas.

Se por um lado os militares utilizaram a política educacional como estratégia de hegemonia, por outro deixaram de fornecer a escolarização e qualificação dos trabalhadores necessários ao Estado capitalista, privilegiando a classe elitizada em detrimento das classes populares sofredoras da exclusão social.

Pode-se dizer que o Estado Militar procurou atender aos interesses dos capitalistas atuando concomitantemente no âmbito da escolarização, direcionando-a para a tentativa de desenvolver uma mão de obra qualificada necessária à indústria nascente. Dessa forma, ocorreram as Reformas do Ensino Superior em 1968 e, posteriormente, em 1971 a Reforma do Ensino Primário, com o propósito de evitar a participação da sociedade civil, reduzindo possíveis mobilizações em outros setores que não o Militar dominante, para modificar a estrutura de ensino até então em vigor.

No período do Regime Militar a repressão foi fortemente exercida, vigiando-se professores e suas condutas, observando alunos e expulsando os chamados “subversivos”. Todos esses atos eram respaldados na ideologia de Segurança Nacional,

a qual de certa forma funcionava como um movimento anti-intelectual em nome de um anticomunismo propositadamente exacerbado.

A repressão foi tão brutal que resultou na morte e desaparecimento de estudantes, professores, intelectuais, dentre outros da massa de "subversivos". O Regime provocou uma grande evasão de críticos, estudiosos e intelectuais para outros países ficando ali exilados.¹⁰

2.1.8. A Constituição de 1988 e LDB de 1996.

A Constituição brasileira de 1988, depois da Assembleia Constituinte que é o órgão encarregado de elaborar uma nova Constituição para o país, considerada como Cidadã, promulgada após intensa participação popular, estabelece os seguintes objetivos: "construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação" (art. 3º).

Como fundamentos do Estado democrático de direito o texto constitucional afirma a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político. Os direitos sociais incluem educação, saúde, moradia, trabalho, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância e assistência aos desamparados (art. 6º).

Os direitos dos trabalhadores especificam conquistas sociais que em nada diferem das democracias populares socialistas e as democracias progressistas do chamado primeiro mundo.

¹⁰ Informações retiradas do artigo A Educação no Estado Militar (1964-1985), de Ana Flávia Borges Paulino.

A cidadania democrática pressupõe a igualdade diante da lei, a igualdade da participação política e a igualdade de condições sócio-econômicas básicas, para garantir a dignidade humana.

A Constituição Federal, no seu art. 211 define a organização do sistema educacional no país: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino”.

A Emenda Constitucional 14, no seu art. 3º, definiu de forma objetiva o papel de cada sistema de ensino, atribuindo responsabilidades específicas, mas consolidando o regime de colaboração.

Nesse sentido, o art. 214 da Constituição Federal dispõe que a Lei estabelecerá o Plano Nacional de Educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino nos seus diversos níveis e à integração das ações do poder público que conduzam a:

- I. erradicação do analfabetismo;
- II. universalização do universo escolar;
- III. melhoria da qualidade do ensino;
- IV. formação para o trabalho;
- V. promoção humanística, científica e tecnológica do país.

No Brasil, a educação é regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério.

As reformas educacionais pombalinas tiveram repercussão modesta no Brasil, e a primeira Constituição (1824), a despeito de proclamar a sua adesão à Declaração Universal dos Direitos do Homem, limitava o direito às “primeiras letras” aos

“cidadãos”, excluindo os escravos e, na prática, os pobres, em suma, a maioria do povo brasileiro.

No período de 1961 a 1996, a organização e estrutura da educação escolar no Brasil foram regidas pela Lei 4.024 de 1961 (a primeira Lei de Diretrizes e Bases - LDB) da educação focalizada acima, pela Lei 5.540 de 1968 (reforma do ensino superior), pela Lei 5.692 de 1971 (reforma do ensino de primeiro e segundo graus) e pela Lei 7.044 de 1982, que alterou artigos da Lei 5.692/71, referentes ao ensino profissional do segundo grau e, por último, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, apresenta um esforço ao trabalho coletivo e a necessidade de participação e envolvimento da comunidade na gestão da escola.

A LDB, no Artigo 2º do Título II institui os Princípios e Fins da Educação Nacional, conforme se verifica: Art. 2º. “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

O Artigo 3º informa que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- 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 ideias e de concepções pedagógicas;
- IV. respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V. coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI. gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII. valorização do profissional da educação escolar;
- VIII. gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX. garantia de padrão de qualidade;
- X. valorização da experiência extra-escolar;

- XI. vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
(Lei nº 9.394/1996).

O art. 9º da LDB – A União incumbir-se-á de:

- I. elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

No art. 87 da LDB é instituída a Década da educação, a iniciar-se um ano a partir da publicação desta lei.

§ 1º A União, no prazo de um ano de publicação desta Lei, encaminhará, ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial de Educação para Todos.

Art. 21. A educação escolar compõe-se de:

- I. Educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e médio;
- II. “Educação Superior”.

É importante ressaltar que o período de atendimento do Ensino Fundamental foi alterado pela Lei Federal nº 11.274/06, em seu art. 3º, dá nova redação ao artigo 32 e 87, § 3º, inciso I da LDB, ampliando a duração do Ensino Fundamental: “O ensino fundamental obrigatório, com duração de nove anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 06 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão.” O Distrito Federal, cada Estado e Município, e, supletivamente a União, devem matricular todos os educandos a partir de 06 anos de idade no ensino fundamental.

Em se tratando das disposições legais da gestão democrática da educação brasileira achou-se importante ressaltar que a nossa educação é estruturada também nas considerações oriundas da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI,

na qual se observa as seguintes determinações: a educação deve cumprir um triplo papel: econômico, científico e cultural; a educação deve ser estruturada em quatro alicerces: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a viver e; aprender a ser (diretrizes gerais orientadoras da proposta curricular) incorporadas nas determinações de Lei nº 9.394. Estas são as quatro premissas apontadas pela UNESCO como eixos estruturais da educação na sociedade contemporânea.

2.1.9. Políticas de financiamento da educação do Brasil - FUNDEF/FUNDEB

O Brasil tem, hoje, como recurso para financiamento da educação brasileira o FUNDEB, que é o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação. Anteriormente seria o FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério. Os dois fundos, respectivamente, possuem a mesma lógica que encaminha para uma conta única as arrecadações dos impostos estaduais e federais pertencentes constitucionalmente ao Governo estadual e às Prefeituras de cada unidade da federação.

O FUNDEB consiste em uma redistribuição, entre Governo estadual e as prefeituras de cada Estado, de 20% dos principais impostos vinculados, com base no número de matrículas estaduais (Ensino Fundamental – regular e Educação de Jovens e Adultos - EJA, no Ensino Médio – regular e EJA) e municipais (na Educação Infantil e no Ensino Fundamental – regular e EJA). O FUNDEB somente se diferencia do FUNDEF por acrescentar um recurso novo: a complementação federal (SANTOS, 2009, p. 178-179).

2.1.10. Lei nº. 10.172 9 de janeiro de 2001.

O Plano Nacional de Educação surgiu em 1962, elaborado já na vigência da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº. 4.024, de 1961. Ele não foi proposto na forma de um projeto de lei, mas apenas com uma iniciativa do Ministério da Educação e Cultura, iniciativa essa aprovada pelo então Conselho

Federal de Educação. Era basicamente um conjunto de metas quantitativas e qualitativas a serem alcançadas em um prazo de oito anos. Em 1965, sofreu uma revisão, quando foram introduzidas normas descentralizadoras e estimuladoras da elaboração de planos estaduais. Em 1996, uma nova revisão, que se chamou Plano Complementar de Educação, introduziu importantes alterações na distribuição dos recursos federais, beneficiando a implantação de ginásios orientados para o trabalho e o atendimento de analfabetos com mais de dez anos (Plano Nacional de Educação, 2002, p. 14).

A ideia de uma lei ressurgiu em 1967, novamente proposta pelo Ministério da Educação e Cultura e discutida em quatro Encontros Nacionais de Planejamento, sem que a iniciativa chegasse a se concretizar.

Com a Constituição Federal de 1988, cinquenta anos após a primeira tentativa oficial, ressurgiu a concepção de um plano nacional de longo prazo, com força de lei, capaz de conferir estabilidade às iniciativas governamentais na área de educação. O artigo 214 contempla esta obrigatoriedade.

Por outro lado, a Lei nº. 9.394, de 1996, que “estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional”, determina nos artigos 9º e 87, respectivamente, que cabe à União, a elaboração do plano, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, e institui a Década da Educação. Estabelece ainda, que a União encaminhe o Plano ao Congresso Nacional, um ano após a publicação da citada lei, com diretrizes e metas para os dez anos posteriores, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (Plano Nacional de Educação, 2002, p. 14).

Em 11 de fevereiro de 1998, o Poder Executivo enviou ao Congresso Nacional a Mensagem nº. 180/98, relativa ao projeto de lei que “Institui o Plano Nacional de Educação” (PNE, 2002, p. 15).

O Plano Nacional de Educação define para o âmbito da educação nacional as seguintes diretrizes:

- As diretrizes para a gestão e o financiamento da educação;
- As diretrizes e metas para cada nível e modalidade de ensino e;
- As diretrizes e metas para a formação e valorização do magistério e demais profissionais da educação, nos próximos dez anos.

Desde a Constituição Federal de 1934, havia a determinação de se elaborar um plano nacional para a educação brasileira. Ressalte-se que a Constituição vigente, datada de 1988, em seu artigo 214, foi enfática nessa mesma direção. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, no parágrafo 1º do artigo 87, no capítulo das disposições transitórias, ao instituir a década da educação, retoma a questão com contornos mais definidos: reafirma a obrigatoriedade, define o prazo de um ano a partir da publicação da LDB, manda submeter o plano à aprovação do Congresso Nacional, indica a abrangência de dez anos e atrela as diretrizes e metas à “Declaração Mundial sobre Educação para Todos”, em uma referência ao compromisso firmado pelo Brasil, em 1990, na Conferência de Jomtien, na Tailândia.

Após muito tempo de luta, este foi o primeiro plano submetido ao Congresso Nacional, aprovado e sancionado pelo Presidente da República. É de se lamentar que, por ocasião da sanção presidencial, nove vetos tenham atingido a legislação aprovada no Congresso, incidindo especialmente sobre as questões de financiamento, limitando o papel da União e desconfigurando assim, o PNE, precisamente quanto aos meios para se atingirem as metas e os objetivos aprovados.

A Lei 10.172, de Janeiro de 2001, que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE), criou em seu artigo 2º uma obrigação para os Estados, o Distrito Federal e os municípios: “A partir da vigência desta Lei, os Estados, o Distrito Federal e os municípios deverão, com base no Plano Nacional de Educação, elaborar Planos decenais correspondentes”.

O Plano Nacional de Educação - PNE tinha uma vigência de dez anos. Este plano não é uma ideia absolutamente nova. Já no Manifesto dos Pioneiros, na década de 1930, compunha a pauta fundante do movimento pedagógico pelo direito à educação. Herdeiros de uma oferta educacional privatista para a elite e fortemente descentralizada e pobre para a imensa maioria inscrita em estabelecimentos públicos de ensino primário, os “Pioneiros” já vislumbravam que somente um esforço coordenado nacionalmente seria capaz de assegurar as condições de financiamento da garantia direta dos insumos, de formação profissional, de carreira, de valorização, de qualidade, de gratuidade, de laicidade e de universalidade exigidos por uma sociedade modernizadora e desenvolvimentista. Por essa razão, a defesa de um plano nacional, há 70 anos, obtém sua validade política e sua necessidade prática.

Os Estados e os municípios ficaram com o desafio de fazer um plano que guarde consonância com o PNE, mas que tenha a marca da autonomia de cada ente da Federação.

A Constituição Federal, no seu art. 211, define a organização do sistema educacional no país: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino”.

A Emenda Constitucional 14, no seu artigo 3º, definiu, de forma objetiva, o papel de cada sistema de ensino, atribuindo responsabilidades específicas, mas consolidando o regime de colaboração.

O artigo 214 da Constituição Federal menciona que a Lei estabelecerá o Plano Nacional de Educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino nos seus diversos níveis e a integração das ações do poder público que conduzam a:

- I. erradicação do analfabetismo;
- II. universalização do universo escolar;
- III. melhoria da qualidade do ensino;
- IV. formação para o trabalho;

- V. promoção humanística, científica e tecnológica do país.

Quanto ao artigo 9º da LDB contempla que a União incumbir-se-á de:

- I. elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

No artigo 87 da LDB é instituída a Década da educação, a iniciar-se um ano a partir da publicação desta lei.

§ 1º A União, no prazo de um ano de publicação desta Lei, encaminhará, ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial de Educação para Todos.

O Plano Nacional de Educação – PNE, sancionado em 09 de janeiro de 2001, oferece um diagnóstico bastante completo e bem fundamentado acerca da importância e pertinência de eleger o ensino médio enquanto objeto de estudo e de reflexão.

Inicia considerando que, devido ao “processo de modernização em curso no País, o ensino médio tem um importante papel a desempenhar. Tanto nos países desenvolvidos quanto nos que lutam para superar o subdesenvolvimento, a expansão do ensino médio pode ser um poderoso fator para a cidadania e de qualificação profissional” (PNE, 2001). Prossegue destacando o sensível aumento observado em relação ao crescimento de matrículas, neste nível de ensino, principalmente no que se refere àqueles que estão matriculados na rede pública estadual.

Em abril de 2010, na cidade de Brasília, foi lançada a Conferência Nacional de Educação – CONAE 2010 – objetivando discutir a construção do Sistema Nacional de Educação envolvendo a participação de toda a sociedade civil organizada.

2.1.11. Reformas educacionais nacionais para o ensino médio – bases legais que dão sustentação ao novo ensino médio.

O Brasil ao longo dos últimos anos deu um grande salto em termos de democratização, saindo de um regime militar para construir uma democracia participativa, destinando espaço e voz para todos nas tomadas de decisões. O país tem hoje uma Constituição conquistada à custa de muitos debates e luta política dos grupos sociais, que garante os direitos civis da população, em especial, das camadas menos favorecidas, fundamentando sua discussão no conceito de “direitos humanos”.

A partir daí, o discurso social se organiza em volta do conceito de “cidadania” para reivindicar esses direitos. Para garantir esses direitos necessita-se de espaços públicos para exercer a cidadania. E é, portanto, através da participação democrática (espaço e voz) nas tomadas de decisões que se conquistam os direitos de cidadãos.

Neste contexto histórico, o grande desafio para as instituições de ensino é o fortalecimento dos espaços democráticos, através de atitudes de reflexão e de ação que envolvam toda a comunidade escolar e local, como também outros segmentos da sociedade para a conquista da “cidadania”.

A Constituição brasileira de 1988, no inciso II do artigo 208, já garantia como dever do Estado “a progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade” do ensino médio, considerando-o básico para a formação dos jovens, preparando-os, inclusive, para o prosseguimento de estudos em níveis mais elevados.

Posteriormente, avança a Emenda Constitucional n° 14/96, modificando a relação desse inciso onde o ensino médio deixa de ser obrigatório para as pessoas, mas a sua oferta é dever do Estado, em uma perspectiva de acesso para todos no sentido de estabelecer igualdade àqueles que desejarem “a progressiva universalização do ensino médio gratuito”. A Constituição, portanto, confere a esse nível de ensino o estatuto de direito de todo o cidadão. Já a LDB reitera a obrigatoriedade progressiva do ensino médio, sendo esta, portanto, uma diretriz legal, ainda que não constitucional.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB (Lei nº 9.394/96) vem conferir uma nova identidade ao ensino médio, determinando que ensino médio é Educação Básica (PCNEM, 1999).

Confere-se esse caráter de norma legal ao ensino médio como parte da Educação Básica, no art. 21 da LDB, quando estabelece:

“Art. 21. A educação escolar compõe-se de:

- I. Educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e médio;
- II. “Educação Superior”.

Isso significa que o ensino médio passa a integrar a etapa do processo educacional que a Nação considera básica para o exercício da cidadania, base para o acesso às atividades produtivas, para o prosseguimento nos níveis mais elevados e complexos de educação e para o desenvolvimento pessoal, referido à sua interação com a sociedade e sua plena inserção nela, ou seja, que “tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (Art. 22, Lei nº 9394/96).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional explicita que o ensino médio é a “etapa final da Educação Básica (Art. 360, o que concorre para a construção de sua identidade)”. O ensino médio passa a ter a característica da terminalidade, o que significa assegurar a todos os cidadãos a oportunidade de consolidar e aprofundar os conhecimentos adquiridos no ensino fundamental; aprimorar o educando como pessoa humana; possibilitar o prosseguimento de estudos; garantir a preparação básica para o trabalho e a cidadania; dotar o educando dos instrumentos que o permitam “continuar aprendendo”, tendo em vista o desenvolvimento da compreensão dos “fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos” (art. 35, incisos I e IV).

O ensino médio, portanto, é a etapa final de uma educação de caráter geral, afinada com a contemporaneidade, com a construção de competências básicas, que

situem o educando como sujeito produtor de conhecimento e participante do mundo do trabalho, e com o desenvolvimento da pessoa, como “sujeito em situação”, ou seja, cidadão.

Nessa concepção, a Lei nº 9.394/96 muda no cerne a identidade estabelecida para o ensino médio contida na referência anterior, a Lei nº 5.691/71, cujo 2º grau se caracterizava por uma dupla função: preparar para o prosseguimento de estudos e habilitar para o exercício de uma profissão técnica.

Na perspectiva da nova Lei, o ensino médio, como parte da educação escolar, “deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social” (Art. 1º § 2º da Lei nº 9394/96). Essa vinculação é orgânica e deve contaminar toda a prática educativa escolar. Isto quer dizer que esta nova Lei estabelece uma perspectiva para esse nível de ensino que integra, em uma mesma modalidade, finalidade até então dissociada, para oferecer de forma articulada uma educação equilibrada, com funções equivalentes para todos os educandos:

- A formação da pessoa, de maneira a desenvolver valores e competências necessárias à integração de seu projeto individual ao projeto da sociedade em que se situa;
- O aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;
- A preparação e orientação básica para a sua integração ao mundo do trabalho, com as competências que garantam seu aprimoramento profissional e permitam acompanhar as mudanças que caracterizam a produção no nosso tempo;
- O desenvolvimento das competências para continuar aprendendo, de forma autônoma e crítica, em níveis mais complexos de estudos (PCNEM, 1999).

Tanto a LDB quanto a legislação complementar e as normas que ela vem inspirando seguem uma tendência presente na maioria dos países ocidentais e que vem impulsionando, há mais de década, a redefinição e mudança da educação pós - obrigatória. Esse processo não surgiu de modismos pedagógicos ou movimentos

políticos. Na origem das reformas desse nível de ensino estão às demandas educacionais criadas pela disseminação das tecnologias da comunicação e da informação e todas as consequências que esse fenômeno vem provocando em todos os países, no trabalho e no emprego, nas relações sociais, na organização econômica e nas formas de exercer a cidadania (MELLO, 2001).

A educação geral (Base Nacional Comum-Lei nº 9.394/96) permite a construção de competências que serão manifestadas em habilidades técnicas ou de gestão.

O desenvolvimento de competências e habilidades básicas comuns a todos os brasileiros é uma garantia de democratização.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Brasileira (LDB-Lei nº 9.394/96) e suas regulamentações vêm se configurando em instrumentos eficazes de política de governo para reorganizar o sistema de educação no país, à luz de um princípio básico de equidade social e da comunidade.

A partir de então, o Ministério da Educação (MEC), em parceria com educadores de todo o país, construiu um novo perfil para o currículo do ensino médio. Esse perfil está descrito nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o ensino médio (DCNEM). Essas diretrizes foram elaboradas pelo Conselho Nacional de Educação e têm caráter obrigatório para todas as escolas. O Ministério produziu também os Parâmetros Curriculares Nacionais para o ensino médio (PCNEM), conjunto de orientações e recomendações que servem para apoiar o trabalho dos professores.

Caberá aos órgãos estaduais formuladores e executores das políticas de apoio a implementação dos novos currículos de ensino médio. E aqui é imprescindível lembrar dois eixos norteadores da Lei nº 9.394/96, que deverão orientar as ações executivas e normativas tanto dos sistemas como dos próprios estabelecimentos de ensino médio:

- O eixo da flexibilidade, em torno do qual se articulam os processos de descentralização, desconcentração, desregulamentação e colaboração entre

atores, culminando com a autonomia dos estabelecimentos escolares na definição de sua proposta pedagógica;

- O eixo da avaliação, em torno do qual se articulam os processos de monitoramento de resultados e coordenação, culminando com as ações de compensação e apoio às regiões que maiores desequilíbrios apresentam, e de responsabilização pelos resultados em todos os níveis. (Parâmetros Curriculares Nacionais - Ensino Médio, 1999).

Esses papéis, complementares na permanente tensão que mantêm entre si, desenham um novo perfil de gestão educacional no nível dos sistemas estaduais. O aprendizado desse novo perfil de gestão será talvez mais importante do que aquele que as escolas deverão viver para converter suas práticas pedagógicas, porque a autonomia escolar é, ainda, mais visão que realidade. Depende, portanto, do fomento e do apoio das instâncias centrais, executivas e normativas.

Tal como estão formuladas, a implementação destas DCNEM, mais do que outras normas nacionais, requer esse fomento e apoio às escolas para estimulá-las, fortalecê-las e qualificá-las a exercer uma autonomia responsável por seu próprio desenvolvimento curricular e pedagógico. Em outras palavras, o paradigma de currículo proposto não resiste ao enrijecimento e à regulamentação que compõem o estilo dominante de gestão até o presente. (PCNEM, 1999).

2.1.12. Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE/Compromisso todos pela educação.

Com a implantação da política educacional em âmbito nacional, pelo governo Luis Inácio Lula da Silva, o Plano Nacional de Educação - PNE deixou de ser a única referência com o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), pelo MEC, em 24 de abril de 2007, constituída pela articulação de um conjunto de programas e definição de 28 diretrizes do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. O PDE abarca uma visão sistêmica, por estabelecer as conexões entre educação básica, educação superior, educação profissional e alfabetização.

A repercussão positiva refere-se à questão da qualidade do ensino como um plano que, finalmente, estaria disposto a enfrentar esse problema, focando prioritariamente os níveis de qualidade do ensino ministrado em todas as escolas de educação básica do país. Mas, o “Plano” se mostra bem mais ambicioso, agregando 30 ações que incidem sobre os mais variados aspectos da educação em seus diversos níveis e modalidades (SAVIANE, 2007).

Para operacionalização das diretrizes do PDE e como instrumento de articulação do MEC com os estados e municípios que aderiram ao Compromisso Todos Pela Educação, foi estabelecida uma matriz de planejamento, com 04 dimensões, 16 áreas e 84 indicadores, cujo produto é o Plano de Ações Articuladas - PAR.

A principal meta do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE é uma educação básica de qualidade. Para isso, deve-se investir na educação profissional e na educação superior. Para que isso se torne realidade, deve acontecer o envolvimento de todos: pais, alunos, professores e gestores, em busca da permanência do aluno na escola. Com o PDE, o Ministério da Educação e Cultura pretende mostrar tudo o que se passa dentro e fora da escola e realizar uma grande prestação de contas. As iniciativas do MEC devem chegar à sala de aula para beneficiar a criança no sentido de atingir a qualidade que se deseja para a educação brasileira.

O Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE oferece uma concepção de educação pautada nos objetivos constitucionalmente determinados pela República Federativa do Brasil que exige a construção da unidade dos sistemas educacionais como sistema nacional. O que pressupõe multiplicidade e não uniformidade. Em seguida, exige pensar etapas, modalidades e níveis educacionais não apenas na sua unidade, mas também a partir dos necessários enlaces da educação com a ordenação do território e com o desenvolvimento econômico e social, única forma de garantir a todos e a cada um o direito de aprender até onde o permitam suas aptidões e vontade.

O enlace entre educação e desenvolvimento é essencial na medida em que é por meio dele que se visualizam e se constituem as interfaces entre a educação como um todo e as outras áreas de atuação do Estado. A relação recíproca entre educação e desenvolvimento só se fixa quando as ações do Estado são alinhadas e os nexos entre

elas são fortalecidos, potencializando seus efeitos mútuos. Desse movimento de busca de sintonia das políticas públicas entre si depende a potencialidade dos planos setoriais, inclusive o educacional, que passam, nesses termos, à condição de exigência do desenvolvimento econômico e social, garantindo-se que o todo seja maior que a soma das partes.

O Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE, neste sentido, pretende ser mais do que a tradução instrumental do Plano Nacional de Educação - PNE, o qual, em certa medida, apresenta um bom diagnóstico dos problemas educacionais, mas deixa aberta a questão das ações a serem tomadas para a melhoria da qualidade da educação.

O Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE pauta-se em uma visão sistêmica; diferentemente dessa visão, predominou no Brasil, até muito recentemente, uma visão fragmentada da educação, como se níveis, etapas e modalidades não fossem momentos de um processo, cada qual com objetivo particular, integrados em uma unidade geral; como se não fossem elos de uma cadeia que deveriam se reforçar mutuamente. Tal visão fragmentada partiu de princípios gerencialistas e fiscalistas, que tomaram os investimentos em educação como gastos, em um suposto contexto de restrição fiscal.

Criaram-se falsas oposições entre a educação básica e educação superior; no nível da educação básica, formada pela educação infantil e os ensinos fundamental e médio; entre o ensino médio e a educação profissional; a alfabetização dissociada da educação de jovens e adultos (EJA). O plano de desenvolvimento da educação - PDE procura superar essas falsas oposições por meio de uma visão sistêmica da educação. Visão sistêmica implica, portanto, reconhecer as conexões intrínsecas entre educação básica, educação superior, educação tecnológica e alfabetização e, a partir dessas conexões, potencializarem as políticas de educação de forma a que se reforcem reciprocamente.

Nessa ótica, o Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE está sustentado em seis pilares, a saber: i) visão sistêmica da educação; ii) territorialidade; iii)

desenvolvimento; iv) regime de colaboração; v) responsabilização e; vi) mobilização social – que são desdobramentos consequentes de princípios e objetivos constitucionais, com a finalidade de expressar o enlace necessário entre educação, território, e desenvolvimento, de um lado, e o enlace entre qualidade, equidade e potencialidade, de outro. O plano de desenvolvimento da educação - PDE busca, a partir de uma perspectiva sistêmica, dar consequência, em regime de colaboração às normas gerais da educação na articulação com o desenvolvimento socioeconômico que se realiza no território, ordenado segundo a lógica do arranjo educativo – local regional ou nacional.

CAPÍTULO III – ABORDAGEM SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA EDUCACIONAL.

Neste capítulo faz-se uma abordagem sobre Gestão da Educação, partindo da etimologia da palavra gestão, conceitos, concepções e enfoques variados, através da discussão de estudiosos do assunto, dentre eles: Luck (1997); Ferreira (2000); Werle (2001); Cury (2002); Hora (2007); das relações educacionais e de gerenciamento que permeiam essas abordagens; das disposições legais da gestão democrática no âmbito das instituições públicas educacionais brasileiras e algumas reflexões sobre a gestão como um aspecto fundamental no debate do Estado e das políticas educacionais, diante das mudanças na atual estrutura das organizações educacionais.

3.1. Etimologia da palavra gestão

O sentido etimológico do termo gestão vem de “*gentio*”, que por sua vez vem do “*gerere*” (trazer em, produzir). Gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), “mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia” (CURY, 1997, p. 27).

Na gestão democrática, a educação é tarefa de todos: família, governo e sociedade, mas para que ocorra essa sintonia é necessária a participação de todos os segmentos que compõem o processo educacional, de um trabalho coletivo que busque ações efetivas. Para que se efetive essa gestão democrática, torna-se necessário vivenciar no dia a dia, incorporar-se ao cotidiano da escola e tornar-se essencial para a

vida organizacional da escola, assim como é fundamental a presença do professor, do aluno, dos pais e enfim, de toda a comunidade escolar.

A presença da sociedade, na escola, é de grande importância, pois permite acompanhar as ações desenvolvidas na escola, como também participar das decisões dentro da instituição.

O propósito da gestão democrática é o de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, oportunizar os sujeitos envolvidos a liberarem seu potencial, mostrar que são capazes, talentosos, dinâmicos e criativos, na solução de problemas, de forma coletiva e participativa.

Ainda, segundo Cury (2002), a palavra gestão, etimologicamente, provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, genere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivados deste verbo. Trata-se de *gestatio*, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente, um novo ente. Ora, o termo gestão tem raiz etimológica em *ger*, que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, gérmen. A gestão, neste sentido, é, por analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar a luz a uma pessoa (CURY, 2002, p. 164-165).

“Gestão – do latim *gestio-onis* – significa ato de gerir, gerência, administração (...) gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção” (FERREIRA, 2000, p. 306).

Também o substantivo *gestus* (em português: gesto) deriva deste verbo e significa um feito, uma execução. Quando usado no plural latino, isto é, *gesta* significa feitos ilustres, notáveis e corajosos. Ou mais simplesmente: uma saga que se gesta em torno de um feito notável e que o faz brotar.

A gestão, dentro de tais parâmetros, é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é em si mesma democrática já que se faz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo.

Para Houaiss, o conceito etimológico de gestão traz diversos sentidos decorrentes da ação de gestar, trazer, ou do efeito de gerir, administrar, dirigir, proteger, abrigar ou, ainda, produzir, criar, ter consigo, nutrir, manter, mostrar, fazer, aparecer, digerir, pôr em ordem, classificar (Dicionário HOUAISS, 2001).

Percebe-se que o conceito etimológico da palavra gestão é de uma abrangência enorme, pois se apresenta como um processo que surge a partir de sua concepção, da continuidade, do cuidado que se deve ter no seu fortalecimento, da capacidade de liderar, da organização desse processo e do modelo de gestão que se deseja implementar.

3.2. Conceitos, concepções e enfoques variados.

A construção da gestão democrática implica em luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, participação efetiva nos processos de tomada de decisão, incluindo a implementação de processos colegiados nas escolas, e, ainda, financiamento pelo poder público, entre outros.

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

Nesse sentido, para a efetivação da gestão democrática na escola, devem ser observados os seguintes pontos básicos: os mecanismos de participação das comunidades escolar, local ou do entorno e a garantia de financiamento das escolas pelo poder público.

As escolas e os sistemas de ensino precisam criar mecanismos para garantir a participação dessas comunidades no processo de organização e gestão dessas instâncias educativas.

A participação só será efetiva se os sujeitos que compõem a comunidade escolar conhecer as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário.

Abordar gestão implica rever as mudanças que ocorrem na atual estrutura das organizações educacionais, em particular a brasileira, que está a exigir dos órgãos que administram a educação um novo padrão de gestão.

As mudanças a serem implantadas exigem das equipes gestoras: liderança, compromisso, diálogo, transparência, motivação, competência, marketing e atualização permanente, como também alguns pressupostos, dentre os quais se destaca os principais: a equidade, a descentralização, o foco na escola e na aprendizagem dos alunos, a autonomia das escolas e a participação consciente e esclarecida de todos na tomada de decisões. Todo esse contexto evidencia uma gestão voltada para o fortalecimento da ideia de democratização do processo educacional brasileiro.

Segundo, entende-se e acredita-se, o gestor da educação, hoje, no Brasil, para desenvolver um trabalho eficiente e eficaz deve estar com o olhar voltado para esses novos paradigmas educacionais. Contudo, a gestão educacional pode ser abordada segundo conceitos, concepções e enfoques variados.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, do trabalho associado por pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isto, porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de componentes, pelo trabalho

associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 1996).

Segundo Werle (2001), gestão é um termo forte tanto por designar a área – Política e Gestão da Educação, como proferir temas relativos a práticas que ocorrem em municípios, sistemas educacionais, universidades e escolas. Embora não plenamente consolidada e, por vezes confundida com administração, gestão refere-se a processos, políticas e ações administrativas que se constroem no interior das instituições educativas, em cuja articulação destaca-se o gestor educacional.

O diretor/gestor da educação é a peça-chave no processo de articulação, na dinâmica social, na mobilização e articulação da diversidade, no sentido de fazer as interfaces das instâncias educacionais e da sociedade civil organizada para a construção de um ambiente educacional propício à prática de uma gestão democrática.

Os termos gestão da educação e administração da educação são interligados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como distintos. Algumas vezes gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, em outras seu uso denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de gerência; em uma conotação neotecnista e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a “nova” alternativa para o processo político-administrativo da educação (GRACINDO; KENSKI, 1999, p. 165).

Para estes autores a gestão é focada como a “nova” alternativa para o processo político –administrativo da educação. Dentro de tais parâmetros, enfatiza-se a gestão democrática para gerenciar a realidade educacional brasileira, onde a democrática se traduz pela comunicação, pela participação propriamente dita, que é a partilha do poder e pelo envolvimento coletivo efetivo de todos os atores no processo político educacional.

Para Carneiro (1954), a administração é um conjunto de funções necessárias para o cumprimento de uma ação em determinado sentido. Este mesmo autor centraliza a

questão da administração escolar na figura do diretor, mesmo que este seja auxiliado por outras pessoas. A direção é tida quase como um sinônimo para a administração escolar, que seria: o processo de identificação de problemas, planejamento, de tomada de decisões, de acompanhamento, controle e avaliação das ações escolares e é todo ele centrado na figura do diretor. Este, nesta concepção, é o “executivo da organização escolar, e deve, portanto, desenvolver essas funções, que compreendem as operações técnicas, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas propriamente ditas” (CARNEIRO, 1953).

A direção da escola, além de uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente os empresariais. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficiente e eficaz das atividades no contexto escolar, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição entre objetivos escolares, sociais e políticos, em uma sociedade concreta.

Na visão de Paro (2002; 2003) ao tratar a gestão escolar como um “processo semelhante” à gestão empresarial, esta se torna particular na medida em que seus insumos não são como os industriais, pois envolvem sujeitos.

Para Paro (2002), o diretor é figura central na escola e possui uma atuação cerceada por contradições. Se por um lado o sistema hierárquico coloca-o como autoridade máxima no interior da escola, e, portanto, seria o diretor dotado de grande poder e autonomia; de outro, como responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, este se caracteriza como mero preposto do estado. Se por um lado ele deve possuir conhecimento técnico para uma administração adequada, de outro sua falta de autonomia e de recursos concretos o impedem de utilizar os métodos e técnicas adquiridas em sua formação.

Ribeiro (1952, p. 153), no que diz respeito à direção da escola, enfatiza que se trata de ação constituída por elementos titulados diretores, supervisores, assistentes cujas responsabilidades variam em cada caso, mas que, em conjunto, são os

responsáveis pela direção. Ou seja, essa atividade não deve ser atribuída apenas um indivíduo, mas a um grupo. Além disso, vincula o sucesso da administração escolar a colaboração e corresponsabilidade dos membros do corpo diretor e admite que o corpo docente, além de executar sua função específica (ensinar), tem certa participação e influência nos processos administrativos.

Diante do cenário de desafios e mudanças nos paradigmas de gestão educacional, Luck (2006, p. 16) expõe que “um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos”. Sendo assim, ator principal e peça-chave no contexto escolar.

Atualmente, a noção de gestão no âmbito das organizações engloba os processos sociais que nelas se desenvolvem e as complexas relações que se estabelecem em seu interior e exterior. Gestão organizacional passou a ser um conceito abrangente e dinâmico, que extrapola a concepção de organização administrativa como máquina e se aproxima dos paradigmas associados à sociedade da informação e às mudanças de suas práticas com o intenso uso das tecnologias de informação e comunicação, o que gera outra dimensão da gestão, que trata da gestão de informações e conhecimentos (VIEIRA; ALMEIDA E ALONSO, 2003).

A visão de gestão no contexto escolar representa a orientação e a liderança da rede de relações complexas que se estabelecem em seus espaços, caracterizada pela diversidade, pluralidade de interesses e movimentos dinâmicos de interação e mudanças que emergem no conflito de interesses e dinamizam a dialética das relações.

Nesta perspectiva, a concepção de gestão educacional assume um significado abrangente, democrático e transformador, que supera e relativiza o conceito de administração escolar, embora não o despreze, porque ele constitui uma das dimensões da gestão escolar voltada à compreensão da escola como espaço de conflitos de relações interpessoais; de negociação entre interesses coletivos e projetos pessoais para a construção do projeto político-pedagógico da escola; de democratização dos processos e

produtos; de emergência e alternância de lideranças; de socialização de tecnologias e sua utilização na produção de saberes, no acompanhamento de suas atividades; na identificação e articulação entre competências, habilidades e talentos das pessoas que atuam na escola, com vistas à resolução de suas problemáticas.

Segundo Hora (2007, p. 3), gestão é tomada de decisão, organização, direção. Relaciona-se com atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir a sua função, desempenhar o seu papel.

Para Luck (2006, p. 21), uma forma de conceituar a gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

O conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político pedagógico, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança, o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização (LÜCK, 1997, p. 22).

Esse conceito pressupõe, ainda, a consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada sempre – e somente à medida na qual seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho – e à medida que ajam de acordo com essa consciência (KOSIK, 1976).

O significado de práxis, embutido nesse pensamento, estabelece a importância de se administrar à instituição não impositivamente, mas, sim, a partir dela mesma, em sua relação integrada com a comunidade a que deve servir. Isso porque “o homem, para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si” (KOSIK, 1976, p. 18).

As instituições educacionais, hoje, devem ser administradas de forma horizontal, nas quais todos os partícipes tenham consciência que a realidade da instituição só poderá ser transformada a partir do conhecimento dessa realidade e do trabalho conjunto de todos. A participação ativa de todos os atores da comunidade escolar, da comunidade local ou do entorno e da sociedade civil organizada nas tomadas de decisões nas instituições educacionais podem solucionar problemas e fazer as instituições avançarem na prática de uma gestão democrática.

Segundo Santos (2008, p. 35) a gestão escolar, na maioria das escolas públicas, ainda se baseia no modelo de administração clássica, estática e burocrática, não condizente com as necessidades de um mundo em constantes e rápidas transformações. O século que se inicia vai exigir uma nova escola, organizada e gerida em bases totalmente diferentes, com mais dinamismo e criatividade para ser capaz de interpretar as solicitações de cada momento e criar condições mais propícias para um trabalho escolar mais eficaz. É preciso que ela assuma o planejamento participativo e situacional e reconheça que hierarquia, autocracia e conformismo não têm mais sentido nos dias de hoje. Esta é uma posição compartilhada por estudiosos do assunto como Alonso (1995, p. 21) ao enfatizar que: “Quando a lógica dos modelos anteriores não responde satisfatoriamente, é preciso deixar um pouco de lado o racional, o lógico, para sentir o momento atual, entendê-lo e, sem reservas, dispor-se a mudar”.

Concorda-se com o exposto a cima, no sentido de se trabalhar considerando o momento atual das mudanças e de se apropriar de uma gestão compartilhada que viabilize mecanismos de participação coletiva nas tomadas de decisões, possibilitando um trabalho educacional mais eficiente e eficaz. Sabe-se que uma educação de qualidade é um passaporte para a mudança social de um povo.

É com o olhar voltado para esse momento atual das mudanças, como enfatiza o autor Alonso, que se tem a preocupação com a aplicação de políticas públicas educacionais na perspectiva de redimensionar a gestão, através da implementação da prática de uma gestão democrática, tanto no nível da gestão educacional (Macro/Sistema/ Ensino Médio) como na gestão escolar (micro sistema).

Para Luck (1998), o termo gestão, para substituir a antiga administração escolar, tem sido utilizado de forma equivocada, pois o que parece é que se trata de simples mudança de terminologia das antigas noções de como conduzir as atividades-meio da escola. Para a autora, a gestão é mais abrangente e dinâmica, envolvendo a dimensão política e social, a ação para a transformação, a globalização, a participação, a práxis, a cidadania, dentre outros. A administração científica (Taylor e seus seguidores) não tem mais vez em organizações onde ocorrem processos sociais caracterizados pela diversificação e pluralidade de interesses, em que as pessoas não podem ser consideradas componentes de uma máquina manejada e controlada de fora para dentro.

Concorda-se com a posição de Luck, pois é importante que a gestão seja vista no seu sentido mais amplo, dentro de uma visão transformadora, globalizada e compartilhada, pois o mundo mudou com a globalização, com os meios de comunicação, com a tecnologia, com o comércio mundial. O homem tem que acompanhar as mudanças do mundo atual, caso contrário poderá ficar isolado, dificultando a sua sobrevivência.

O tipo de gestão adotado no âmbito da educação pública brasileira é, por definição legal, o democrático. O artigo 206 da Constituição Federal Brasileira, bem como o artigo 3º, inciso VIII, da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) assim o determina. Essa determinação tem uma razão de ser. Vem-se aplicando, cada vez mais, o consenso entre educadores e as decisões políticas educacionais quanto à importância de se desenvolver uma perspectiva democrática de organização e funcionamento da escola, sobretudo por resultar, da prática democrática, o exercício da autonomia e da participação.

Quando se trata de escola pública e de educação pública, é importante que se esclareça a diferença entre elas. Educação pública, a nacional, é a destinada a todo o cidadão. Tem por objetivo a formação do cidadão, constituindo-se numa instrução cívica e patriótica do indivíduo, com caráter popular, elementar e primário. Escola pública é a escola do povo patrocinada pelo governo (estadual ou municipal) e tem também como objetivo formar cidadãos. A única diferença que se percebe entre

elas é que a escola pública atende a comunidade local ou do entorno, enquanto a educação pública atende a todo o povo do país.

A escola pública brasileira hoje freqüentada, em sua maioria, por pessoas de poucas posses, da classe média baixa, ou seja, pessoas que estão em situação econômica problemática. Enfim, é a escola que passa hoje por inúmeras dificuldades de infra-estrutura, de funcionamento, de falta de investimento, etc. A escola pública brasileira se sustenta hoje muito mais pela solidariedade e pelo compromisso dos profissionais que atuam nela, do que por conta das políticas que deveriam fazê-la funcionar bem, ou seja, com eficiência e eficácia.

Uma gestão democrática precisa da participação ativa da comunidade escolar, no momento de partilhar o poder e tomar decisão. Implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui um dos aspectos fundamentais a serem implementados pelos diferentes atores que fazem o cotidiano educacional.

Gerir democraticamente a escola significa usar todas as oportunidades que ela oferece, tanto para realizar práticas como para aprender condutas com elas. Mais importante do que os resultados práticos imediatos da gestão democrática é a aprendizagem para a vida pessoal e social. Afinal, a escola não é uma oficina produtiva, mas sim um lugar de aprendizagem e desenvolvimento. “O mais importante na vida escolar não é o ganhar ou o perder, mas o aprender a ser e o aprender a viver juntos, para o bem-estar de si e do outro, com qualidade” (LUCKESI, 2007, p. 15).

Por meio da dinâmica da escola conduzida nas configurações descritas pelo autor acima, não se tem dúvida, que o mais importante do processo democrático implementado na instituição é aprendizagem significativa para a vida nos dois ângulos: pessoal e social, pois quando a escola é administrada de forma horizontal, centrada na gestão compartilhada por todos os atores, na qual estes têm poder de voz e de decisão, através da participação coletiva e efetiva no processo educacional, todos os envolvidos

são beneficiados: ganhando e aprendendo, pois a participação coletiva – que é o conviver e o fazer juntos possibilita um crescimento pessoal e social do indivíduo.

A Constituição Cidadã de 1988 inspira a construção de espaços democráticos na sociedade, entre os quais, a escola. É por isso que a Lei de Diretrizes e Bases - LDB, ao regular a educação escolar pública, a partir do princípio constitucional, determina, no seu artigo 15, que:

“Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica, que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeiras observadas às normas gerais de direito financeiro público”. Mas, não há autonomia sem participação, e é por isso que o artigo 14 da mesma lei coloca como princípio da gestão democrática: “A participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares em conselhos escolares ou equivalentes”.

A Lei de Diretrizes e Bases - LDB apresenta, inclusive, os instrumentos básicos dessa gestão democrática: Proposta Pedagógica e Conselhos Escolares. A esses instrumentos podem ser acrescentados mais alguns que não estão nessa lei, mas que integram outros dispositivos legais: o Plano Municipal de Educação, cuja elaboração é, hoje, uma exigência da Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, que aprovou o Plano Nacional de Educação, o Conselho Municipal de Educação, os Conselhos de Controle Social (Conselho da Merenda Escolar, Conselho do FUNDEB e o Regimento Escolar construído em consonância com a proposta pedagógica da escola).

Nesse contexto, a gestão é compreendida como a coordenação dos esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação e inspirados por uma filosofia orientada e por todos compartilhados. Tem um sentido mais amplo do que o de ação administrativa, que, por sua vez, passa a ser um dos elementos da gestão. Assim, o foco na escola, a compreensão de que ela se constitui em uma organização específica, com dinâmica própria, e não em um apêndice das Secretarias de Educação, vem substituindo a perspectiva puramente administrativa

pela perspectiva ampla de gestão que envolve os aspectos administrativos, físicos, pedagógicos e sociais. Esse conceito de gestão está vinculado à ênfase na escola como espaço de construção da cidadania e é por isso que:

(...) a transferência da responsabilidade da gestão para as próprias escolas tornou-se uma das idéias mestras da administração escolar dos dias atuais, não apenas por se constituir numa solução democrática, mas também, porque responde às dificuldades crescentes enfrentadas pelos sistemas de educação ensino para gerirem um número de escolas que vem ultrapassando sua capacidade de controle (VELERIUM e DIAS, 1992, p. 8).

A luta pela Gestão Democrática da Escola Pública e Gratuita no Brasil teve início com o Movimento dos Trabalhadores em Educação, desde os anos 80, através da CPB – Confederação dos Professores do Brasil, hoje CNTE – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação e do Fórum em Defesa da Escola Pública e Gratuita. CNTE, no qual os promotores dos CONED's – Congressos de Educação Nacional empunharam a luta pela Gestão Democrática da Escola Pública Brasileira.

A Gestão Democrática da Educação é, hoje, um valor consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como recurso de participação humana e de formação para a cidadania, como também a necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. “É indubitável sua importância como fonte de humanização” (FERREIRA, 2000, p. 167).

Gestão Democrática em educação nos remete a possibilidade de uma ação administrativa coletiva exigindo a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das ações desenvolvidas, contribuindo para o aperfeiçoamento da administração e da parte pedagógica, fazendo com que a escola como instituição social tenha a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana.

A gestão democrática é um caminho para uma escola de qualidade para todos, pois ela é capaz de preencher todos os requisitos de uma escola verdadeiramente

inclusiva que respeita a diversidade e a opinião de sua comunidade. Que traça seus caminhos em busca de uma educação de qualidade juntamente com toda a comunidade escolar, que é a peça principal da engrenagem de uma educação de qualidade.

3. 3. Disposições Legais da Gestão Democrática da Educação Brasileira.

No Brasil, tanto a Constituição Federal de 1988 como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96) e o Plano Nacional de Educação expressam, entre outros princípios, os ideais democráticos que norteiam as políticas educacionais do país.

É nesses ideais democráticos que se devem apoiar as propostas pedagógicas, a gestão e a ação docente das escolas brasileiras. Além das disposições legais acima referendadas, são também dispositivos legais da gestão democrática brasileira: o Conselho Nacional de Educação (os pareceres e as resoluções); o Conselho Estadual de Educação (resoluções, portarias e pareceres); as Diretrizes Curriculares Nacionais; os Parâmetros Curriculares Nacionais; a Legislação Estadual de Diretrizes e Bases do Sistema Educativo e o Estatuto da Criança e do Adolescente.

A Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e o Plano Nacional de Educação estabelecem novos fundamentos e estratégias para a organização e a gestão dos sistemas de ensino e para as práticas do cotidiano escolar. Entre os fundamentos da gestão democrática do ensino público, a Lei de Diretrizes e Bases - LDB e o Plano Nacional de Educação - PNE destacam a autonomia dos sistemas de ensino e de suas escolas. Como estratégias privilegiadas de gestão democrática, são instituídos os conselhos de educação nos sistemas de ensino e, na gestão das escolas, os conselhos escolares, sempre com a participação da comunidade.

Neste contexto, determinou-se, dentre as incumbências dos sistemas públicos, que estes devem definir as normas da gestão democrática do ensino básico, com a garantia da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola, e da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Determinou-se, também, que os referidos sistemas devem

assegurar às unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, deliberações que expressam modos concebidos para que se viabilizasse o princípio da gestão democrática da educação básica (BRASIL, 1996).

Em se tratando das disposições legais da gestão democrática da educação brasileira considerou-se importante ressaltar que a nossa educação é estruturada também nas concepções oriundas da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI: a educação deve cumprir um triplo papel: econômico, científico e cultural; a educação deve ser estruturada em quatro alicerces: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a viver e; aprender a ser (diretrizes gerais orientadoras da proposta curricular), incorporado nas determinações da Lei nº 9.394. Estas são as quatro premissas apontadas pela UNESCO como eixos estruturais da educação na sociedade contemporânea.

3.3.1. Conselho Estadual de Educação (resoluções, portarias e pareceres)

O Conselho Estadual de Educação caracteriza-se como um órgão normativo e deliberativo do sistema de ensino estadual. Dentre suas atribuições, destaca-se a de emitir parecer sobre assuntos de natureza pedagógica e educacional que lhe forem submetidos pelo governador do Estado, pelo Secretário de Educação, pela Assembleia Legislativa ou pelas unidades escolares e de manter intercâmbio com o Conselho Nacional de Educação e com os demais conselhos estaduais e municipais, visando à consecução dos seus objetivos de forma que estes reflitam na melhoria da qualidade do ensino.

3.3.2. Legislação Estadual de Diretrizes e Bases do Sistema Educativo.

A Legislação Estadual de Diretrizes e Bases do Sistema Educativo é o desenho da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB. A diferença existente entre elas é que a Legislação Estadual é voltada para as peculiaridades do estado e a LDB é de âmbito nacional.

3.3.3. A Constituição Federal de 1988.

A Constituição Federal de 1988 refletiu a pressão da sociedade civil, que reivindicava um país democrático. A partir de então declara que o Brasil é um país Democrático de Direito que tem dentre seus fundamentos a cidadania (ARTIGO 1º, II).

Em termos educacionais, a Constituição foi ainda mais explícita e inovou em relação aos textos ao incluir dentre seus princípios a “gestão democrática do ensino público” (artigo 206, VI). Estes dispositivos constitucionais abriram espaço para a institucionalização de mecanismos de participação na gestão de escolas e sistemas educacionais. A Constituição Federal define a gratuidade do ensino público em todos os níveis de ensino e qualifica a educação como um dever do Estado, reafirmando o caráter público da educação.

3.3.4. Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA)

O Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei n.º 8. 069/1990, por sua vez, estabelece o direito à liberdade de opinião e expressão e de participação na vida política (artigo 16, II e VI). Além disso, dentre os direitos especiais de crianças e adolescentes assegura “o direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias superiores” (art. 53, III) e “o direito de organização e participação em entidades estudantis” (art. 53, IV), “bem como participar da definição das propostas educacionais.” (art.53, Parágrafo Único).

O princípio da gestão democrática da educação pública, com status constitucional, e os dispositivos legais relativos à sua implementação representam os valores e significações dos educadores que preconizam uma educação emancipadora, como exercício de cidadania em uma sociedade democrática. São resultado de um processo instituinte do novo fundamento de gestão democrática da educação a desfazer o paradigma patrimonialista que existia anteriormente.

A gestão democrática, como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal e participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual saiam cidadãos ativos, participantes de uma sociedade democrática como profissionais capazes e responsáveis.

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (art. 37): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na liberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática.

Buscando efetivar a gestão democrática, os órgãos administrativos e técnicos dos vários sistemas de ensino devem agir dentro dos princípios de coerência e equidade, incentivando a corresponsabilidade da comunidade escolar na organização e na prestação dos serviços educacionais. Para isso, a escola, como uma organização, exige dos gestores um planejamento adequado e atitudes dinâmicas e empreendedoras para orientar o seu pessoal administrativo, técnico e docente (SANTOS, 2008, p. 35).

3.3.5. Conselho Nacional de Educação (os pareceres e resoluções)

O Conselho Nacional de Educação (CNE) criado pela Lei n.º 9.131, de 24 de dezembro de 1995, está explicitado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n.º 9.394/96) como um órgão de administração existente na estrutura educacional, com funções normativas, deliberativas e de supervisão (art. 9, § 1º).

Este Conselho caracteriza-se como um órgão de colaboração do Ministério da Educação e Cultura (MEC), com funções consultivas e deliberativas. Ele desempenha o papel de articulador dos sistemas de ensino (federal, estadual e municipal), assegurando a participação da sociedade civil nos destinos da educação brasileira. Dentre as várias

ações de competência do Conselho Nacional de Educação - CNE destaca-se a de subsidiar a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE.

3.3.6. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - n.º 9.394/96.

Sobre os Sistemas de Ensino, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (n. 9.394/96) dispõe no artigo 14 que estes definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

No artigo 15, os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público. Além disso, afirma que a União é responsável pela coordenação da política nacional de educação e da articulação entre os diferentes níveis e sistemas de ensino (art. 8º § 1º).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9.394/96, reafirma o princípio da gestão democrática e delega para os sistemas de ensino (nacional, estaduais e municipais) a definição das formas de exercitá-lo (LDB, art.3º, VIII, e art.14) já mencionado acima.

A LDB, Lei nº. 9.393/96 no artigo 14, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II, a-“participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Assim como o Conselho Escolar, o Projeto Político Pedagógico - PPP também tem leis para assegurá-lo. Na LDB, no artigo 12 dispõe que: “Os estabelecimentos de ensino (...) terão incumbência de: Inciso I: elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Também no Artigo 13 das incumbências dos docentes, o Inciso I lê: “participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”; e o Inciso II lê: “elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”.

3.3.7. Diretrizes Curriculares Nacionais

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNS) são normas obrigatórias para a Educação Básica que orientam o planejamento curricular das escolas e sistemas de ensino, fixados pelo Conselho Nacional de Educação (CNE). As DCNs têm origem na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, que assinala ser incumbência da União “estabelecer, em colaboração com os Estados, Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e os seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar a formação básica comum”.

A ideia das Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN considera a questão da autonomia da escola e da proposta pedagógica, incentivando as instituições a montar seu currículo, recortando, dentro das áreas de conhecimento, os conteúdos que lhes convêm para a formação daquelas competências que estão explicitadas nas diretrizes curriculares. Dessa forma, a escola deve trabalhar esses conteúdos nos contextos que lhes parecem necessários, considerando o tipo de pessoa que atende a região em que está inserida e outros aspectos locais relevantes.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) se diferem dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs). Enquanto as DCNs são leis, dando as metas e objetivos a serem buscados em cada curso, os PCNs são apenas referenciais curriculares, não são leis.

3.3.8. Parâmetros Curriculares Nacionais

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), referenciais para a renovação e reelaboração da proposta curricular, reforçam a importância de que cada escola formule seu projeto educacional, compartilhado por toda a equipe, para que a melhoria da qualidade da educação resulte da co-responsabilidade entre todos os educadores. A forma mais eficaz de elaboração e desenvolvimento de projetos educacionais envolve o debate em grupo e no local de trabalho.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais, ao reconhecerem a complexidade da prática educativa, buscam auxiliar o professor na sua prática em assumir, como profissional, o lugar que lhe cabe pela responsabilidade e importância no processo de formação do povo brasileiro.

3.3.9. O Plano Nacional de Educação.

A Constituição de 1988, no art. 214 prevê o estabelecimento, por lei, de um Plano Nacional de Educação e a LDB 9.394/96 institui a Década da Educação,¹¹ a partir de dezembro de 1997, juntamente com o encaminhamento ao Congresso Nacional do Plano Nacional de Educação, com as diretrizes e metas para esses dez anos, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (Lei 9.394/96, artigo 87, parágrafo 1º).

O Plano Nacional de Educação estabelecido pela Lei nº. 10. 127 de janeiro de 2001 contempla a gestão democrática, sob o ângulo da gestão dos recursos, em um primeiro momento, e em seguida, a gestão financeira e pacto federativo, para, finalmente, abordar a gestão democrática mais diretamente, apresentando 25 metas de gestão, envolvendo os três momentos. O Plano Nacional de Educação - PNE reforça a

¹¹ A Década da educação tem como objetivo a execução de metas no prazo de dez anos, dentre elas, o educa censo, matrícula de todas as crianças a partir dos seis anos de idade, provimento de cursos para jovens e adultos pouco escolarizados e programas de capacitação para os professores, entre outros.

incumbência de cada sistema implementar a gestão democrática, que deve se efetivar nos Sistemas de Ensino, através da participação da comunidade escolar nos conselhos escolares.

O Plano Nacional de Educação - PNE, inserido na Constituição de 1934 pelos Pioneiros da Educação Nova e retomado na Constituição de 1988, foi instituído pela Lei n. 10.172 de 9 de janeiro de 2001, como resultado de intensa participação dos educadores em sua defesa e elaboração. O Plano Nacional de Educação - PNE, seguindo o princípio constitucional a diretriz da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB define entre seus objetivos e prioridades: “(...) a democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos de ensino oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Esse objetivo é retomado nas metas, tanto do Ensino Fundamental, como do Ensino Médio, em ambos situando o conselho escolar como fórum de participação da comunidade na gestão da escola.

Os conselhos de educação dos sistemas de ensino e os conselhos escolares – situados como fóruns de expressão plural da voz da cidadania, espaços de participação e exercício efetivo do poder dos cidadãos, são preconizados na letra e no espírito da LDB como estratégia principal da gestão democrática.

3.4.0 A gestão como um aspecto fundamental do debate sobre o Estado e políticas educacionais diante das mudanças na atual estrutura das organizações educacionais.

Gestão educacional é uma expressão que ganhou corpo na literatura e no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões dessa área.

Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e condução de seu trabalho. A gestão está associada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação. A gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente.

Conforme se afirma em trabalho conjunto entre UNESCO e MEC, “o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, a maior participação nas tomadas de decisões” (VALÉRIEN, 1993, p. 15). A essa exigência estaria vinculada a necessidade de interpretação da dimensão pedagógica e política na questão administrativa. Em consequência, os antigos fundamentos de administração educacional seriam insuficientes – embora importantes – para orientar o trabalho do dirigente educacional com essa nova dimensão.

A dinâmica intensa da realidade e seus movimentos fazem com que os fatos e fenômenos mudem de significado ao longo do tempo; as palavras usadas para representá-los deixam de expressar toda a riqueza da nova significação. Daí a mudança de designação de administração para gestão educacional.

É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis e cidadania. Sendo a política educacional parte de uma totalidade maior, deve-se pensá-la sempre em sua articulação com o planejamento mais global que a sociedade constrói como seu projeto e que se realiza por meio da ação do Estado. São, pois as mesmas políticas que dão visibilidade e materialidade ao Estado e, por isto, são definidas como sendo “o Estado em Ação” (JOBERT; MULLER, 1978).

Em consequência, para se ter uma aproximação dos determinantes que envolvem a política educacional, deve-se considerar que a mesma articula-se ao projeto de sociedade que se pretende implantar, ou que está em curso, em cada momento histórico, ou em cada conjuntura – “referencial normativo global” de uma política.

O projeto de sociedade a que se refere é construído pelas forças sociais que têm poder de voz e de decisão e que, por isto, fazem chegar seus interesses até ao Estado e à máquina governamental, influenciando na formação e implementação das políticas ou dos programas de ação.

Os modelos de política não são independentes da política cultural e dos valores. Suas relações são duplas. Primeiramente o modelo de política deve dar forma aos conceitos e aos valores mais gerais da ordem social. Segundo deve estar em harmonia com as concepções dominantes do governo e com as formas de interação entre Estado e sociedade (JOBERT, 1998, p. 378).

De acordo com a afirmação do autor acima, as políticas são formuladas tendo em vista uma cultura e valores existentes, prevalecendo à decisão de forças sociais que tem poder de voz e de decisão. Porém, o modelo de políticas a ser implementado deve definir que políticas serão formuladas e de que forma elas podem atender aos anseios mais gerais da sociedade. Para isso, é necessário que Estado e sociedade estejam compactuados no tocante à formação e a implementação dessas políticas.

Analisando-se alguns casos concretos de políticas educacionais da nova direita, “o que está em questão são novas formas e combinações de financiamento, fornecimento e regulação da educação”, diferentes das formas tradicionais exclusivamente assumidas pelo Estado. Todavia, tal como acontece em outros setores, a criação de quase-mercados em educação pode mesmo “incluir um papel maior”, e/ou modificado para o Estado e não necessariamente ou automaticamente um papel menor” (DALE, 1994, p. 110-111).

“O mercado em educação não é o mercado clássico da concorrência perfeita, mas um mercado cuidadosamente regulado e com outros controles rígidos” (RANSON, 1993, p. 338).

A regulação que é feita pelo Estado não é contraposta ao mercado, pois a criação e manutenção do mercado dependem do Estado. Aliás, a introdução de quase-mercados no setor público em geral e na educação, em particular, evidencia bem estas relações (HATCHER, 1994).

A relação entre Estado e as políticas sofre novos contornos decorrentes, dentre outros, de alterações nos padrões de intervenção estatal que resultam na emergência de novos mecanismos e formas de gestão. Assim, as políticas engendradas pelo Estado Brasileiro redirecionam as políticas educacionais e, conseqüentemente, rearticulam o papel da educação e da escola.

As políticas educacionais, nesse contexto, nos remetem à busca da compreensão das prioridades e compromissos que as delineiam retratando, desse modo, interesses e funções estatais, em decorrência de mudanças efetivadas no contexto do neoliberalismo.

Nesta perspectiva, essas políticas expressam, elas mesmas, os embates travados no âmbito do Estado e nos desdobramentos assumidos por este, diante do contexto em que se inserem.

A consolidação do processo de reforma do Estado e da gestão, a partir dos anos 90, teve como implicação uma minimização do papel do Estado no tocante às políticas públicas. Na área educacional ocorre o redirecionamento do panorama da educação básica e superior por meio da intensificação de ações políticas e reformas em sintonia à orientação de organismos internacionais (UNESCO, UNCEF e Banco Mundial, por exemplo), cuja tradução mais efetiva é expressa pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/96).

A nova lei foi aprovada em um cenário caracterizado, sobretudo, por uma rearticulação liberal conservadora balizada pela defesa do ideário da flexibilização, desregulamentação, privatização e, conseqüentemente, da reverência ao mercado. Esta legislação foi, ainda, consubstanciada por uma sucessão de decretos que a antecedem,

redirecionando o paradigma da educação e da escola no Brasil por meio da ênfase em uma concepção mercadológica de produtividade, eficiência e qualidade total.

A efetivação dos processos de descentralização e desconcentração das políticas e gestão educacional no Brasil consubstancia-se por meio da implementação de políticas focalizadas, caracterizadas pela segmentação, rompendo com o princípio da universalização da educação em todos os níveis. “Irrompe-se, desse modo, na defesa da adjetivação da interpretação da educação básica e, particularmente, do ensino fundamental” (TORRES, 1998), ao analisar os desdobramentos das metas propostas pela Conferência Mundial sobre a “Educação para Todos”, em Jomtien, Tailândia, já enfatizada neste estudo, ressalta o encolhimento no conceito e na prática desse ideário na medida em que vários países, ao formularem suas políticas e ações educativas, reduziram essa concepção à garantia apenas dos níveis iniciais de escolaridade. Segundo Torres (1998, p. 13), a visão ampliada de educação básica acordada em Jomtien – eixo da proposta, seu aspecto de maior novidade e mais potencialmente transformador – “não se entranhou nas formulações nem nas ações das políticas e reformas educativas impulsionadas na década de 90”.

Este cenário revela intenções, projetos e ambiguidade das políticas educacionais em curso, bem como a sua sintonia aos preceitos dos organismos multilaterais, particularmente do Banco do Brasil.

As mudanças necessitam do desenvolvimento de um novo modelo de gestão dos fundos públicos para que não existam desperdícios financeiros em projetos desenvolvidos com recursos próprios ou de organismos internacionais, que não possuam interesse governamental ou que não estejam em consonância com as políticas educacionais, evitando desvios contrários ao interesse público e ao nosso ordenamento jurídico.

Todo esse contexto viabilizou uma reflexão sobre a gestão, destacando-a como um aspecto fundamental do debate sobre o Estado e políticas educacionais, coloca em prática, concretiza diretrizes emanadas pelas políticas que, ao fornecerem o norte,

estabelecem parâmetros de ação e, de forma dominante, determinam o tipo de homem e de mulher que devem ser formados. Ela, também, interpreta e subsidia as políticas públicas na trama conturbada das relações econômicas, políticas e sociais globais que atravessamos e que se refletem no espaço escolar. Ao desenvolver-se, na prática, a gestão da educação examina coerência e discrepância e novas formas de produção do trabalho que se constituirão em valiosos elementos de reivindicações para novas decisões e encaminhamentos de novas políticas educacionais.

A gestão da educação ao concretizar as direções traçadas, estuda, examina as condições e coloca em prática os objetivos das políticas públicas na complexa “trama” das relações sociais mundiais. Dessa forma, a gestão da educação assume mais do que nunca, o papel fundamental na condução da educação e do ensino. Sua importância torna-se cada vez maior na interdependência destas relações, o que incita a ressignificar seus conceitos e sua prática, na configuração da realidade global em que vivemos a fim de garantir as possibilidades de, efetivamente, assegurar o “passaporte” para a cidadania e o mundo do trabalho.

Refletindo sobre a questão da gestão como um aspecto fundamental do debate sobre o Estado e políticas educacionais, conclui-se que: a gestão toma uma dimensão significativa, no momento em que o Estado é o balizador das políticas educacionais. A gestão, nesta onda, é fator determinante para a concretização dos princípios, fins e diretrizes constitutivas das políticas educacionais, tanto a nível macro ou micro, ou seja, em nível de sistema ou de escolas, ou ainda de sala de aula.

Para a implementação dessas políticas, o gestor, como protagonista, deve ter qualificação adequada, conhecimento da realidade educacional; autonomia competente; compromisso com o cotidiano educacional e associar-se a ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social para a transformação, globalização, participação, práxis e cidadania. Conduzindo assim, para a atuação de uma gestão educacional eficiente e eficaz.

CAPÍTULO IV – POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS DA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO PIAUÍ NA IMPLEMENTAÇÃO DA PRÁTICA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO MÉDIO DE TERESINA, NOS NÍVEIS MACRO E MICRO – 2007-2009.

4.1 Metodologia.

A pesquisa foi realizada na Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí (Gerência do Ensino Médio/SEDUC), situada na Av. Pedro Freitas, S/N, Centro Administrativo, nos Blocos “D e F”, Zona sul de Teresina e em quatro escolas de ensino médio da rede pública estadual de ensino na capital Teresina.

Para dar conta dos objetivos propostos e responder à problemática: Qual o papel da Secretaria Estadual de Educação do Piauí no desenvolvimento do ensino médio, nomeadamente através da implementação da gestão democrática? Optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa com ênfase no método Fenomenológico, fundamentado na “fenomenologia” de Edmundo Husserl.

Apresenta-se um estudo mais descritivo uma vez que se fundamentou na Fenomenologia de Edmundo Husserl, um método de investigação filosófica para a descrição e análise da consciência, através do qual a filosofia tenta alcançar uma condição estritamente científica. Husserl o fundador do referido método tinha como propósito compreender o mundo como fenômeno, e para tanto, desenvolveu o método Fenomenológico no qual descreve a fenomenologia como um retorno a consciência, retorno este no qual o pesquisador se despe de preconceitos, crenças e pressupostos

construídos, questionam-se as certezas imediatas, ou seja, aquilo que nos parece ser “evidente”, buscando a essência pura do fenômeno. Assim, pretendeu-se, neste trabalho, descrever com exatidão, buscando a essência pura dos fatos e fenômenos ocorridos nas instituições envolvidas na pesquisa, através de estudos e do recolhimento de informações das entrevistas e das observações realizadas.

Escolheu-se como técnicas para a coleta de dados desta pesquisa a entrevista semiestruturada e a observação livre, tendo como eixo principal as políticas da Secretaria Estadual de Educação e a participação dos sujeitos envolvidos na pesquisa, dentro das instituições educacionais (Secretaria Estadual de Educação e Cultura e Escolas), na implementação de uma prática democrática no ensino médio em Teresina.

Optou-se pela entrevista semiestruturada por esta permitir esboçar novas linhas de inquirição, vislumbrar outras perspectivas de análise e de interpretação, no aprofundamento do conhecimento do problema e pela flexibilidade que oferece, possibilitando retroalimentação do processo de investigação.

Quanto à observação livre como técnica de coleta de dados escolheu-se por constituir-se em um elemento fundamental para a pesquisa, desde a formulação do problema, passando por todas as etapas da pesquisa (hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados) e porque através desta técnica podem-se perceber os fatos diretamente na prática manifesta dos atores envolvidos na pesquisa, sem qualquer intermediação da pesquisadora.

Buscou-se fundamentar a validade destas técnicas nas discussões dos autores: Antonio Carlos Gil (1999); Augusto Triviños (1987) e nas autoras Marina de Andrade de Marconi e Eva Maria Lakatos (1996).

No contexto do Piauí os participantes da pesquisa contemplam uma amostra modesta, uma vez que os atores educacionais em todo o estado somam em torno de 224.253 sujeitos. No entanto, estes dados apontam para uma amostra significativa quando se observa que estes números contemplam todas as cidades do estado,

representando 0,030%, o que pode demonstrar um estudo que revele perspectivas de melhorias educacionais no estado (CENSO, 2010).

O estado do Piauí, no ano de 2009, tinha 829 (oitocentas e vinte e nove) escolas, das quais 485 (quatrocentos e oitenta e cinco) deste total ofertavam ensino médio. Das 485 (quatrocentos e oitenta e cinco) escolas de ensino médio do estado do Piauí, 108 (cento e oito) ficam localizadas em Teresina.

Para a escolha dos técnico-especialistas do Ensino Médio da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí – SEDUC, que somam um total de 22 (vinte e duas) pessoas, utilizou-se o critério do sorteio aleatório.

Como a cidade de Teresina é dividida em zonas (Sul, Centro, Norte e Sul), para a escolha das quatro escolas da pesquisa foi utilizado, também, o sorteio aleatório. Foram realizados quatro sorteios de modo que cada zona da cidade tivesse uma escola representada. Foi usado o mesmo critério para a escolha dos 20 (vinte) professores das escolas de ensino médio de Teresina, envolvidas na pesquisa. Utilizou-se a relação dos professores de cada escola (quatro sorteios), um por escola.

Os demais atores envolvidos na pesquisa foram considerados sujeitos essenciais para o esclarecimento da pesquisa em foco.

A análise e interpretação dos dados desta pesquisa foram desenvolvidas durante toda a investigação, através de teorizações progressivas em um processo interativo com a coleta, tabulação e descrição dos dados, possibilitando uma retroalimentação nessas fases da pesquisa. Após, a totalização da especulação do estudo elaborou-se este documento.

4.1.1 Tipo de Estudo

Como já se abordou na introdução deste trabalho e na metodologia utilizada, esta é uma pesquisa qualitativa com ênfase no método fenomenológico, fundamentado na “fenomenologia” de Edmundo Husserl.

4.1.2 População/amostra

Para escolher os sujeitos que manifestariam suas percepções sobre a problemática estudada, escolheu-se a Gerência do Ensino Médio (SEDUC) envolvendo 11 sujeitos na pesquisa e quatro escolas de ensino médio das quatro zonas da cidade de Teresina (norte, centro, leste, sul), envolvendo na pesquisa 13 (treze) sujeitos por escola.

O elenco de participantes da pesquisa foi de 63 (sessenta e três) atores educacionais, sendo 01 (um) gestor e 10 (dez) técnico-especialistas do ensino médio (Secretaria da Educação); 04 (quatro) gestores titulares e 04 (quatro) gestores adjuntos das quatro escolas envolvidas na pesquisa; 04 (quatro) coordenadores de ensino (um por escola); 20 (vinte) professores (cinco por escola); 20 (vinte) funcionários (cinco por escola), nas funções de secretária, auxiliar de secretaria, vigia, zeladora e merendeira.

A pesquisa realizada no nível micro (escolas) envolveu quatro escolas de Ensino Médio de Teresina, sendo uma da Zona Sul, uma da Zona Centro, uma da Zona Norte e uma da Zona Leste que foram escolhidas através do sorteio aleatório.

Escolheu-se realizar a pesquisa nas escolas de ensino médio por zona, porque a cidade de Teresina é dividida em quatro zonas (Sul, Centro, Norte e Leste). Isto para que se possa através da participação coletiva e efetiva da comunidade escolar em todo o processo educacional e das relações interpessoais no interior das escolas, viabilizar a implementação das políticas públicas educacionais na perspectiva da prática de uma gestão democrática nos quatro pólos (Sul, Centro, Norte e Leste) da cidade de Teresina.

Para a realização da pesquisa nas quatro escolas foram realizados quatro sorteios de modo que cada zona tivesse uma escola representada. Para a escolha dos 20 professores foi aplicado, também, o critério do sorteio aleatório, utilizando a relação dos professores de cada escola (quatro sorteios) um por escola. Os professores são todos efetivos, pertencentes às três áreas do conhecimento (Linguagens, Códigos e suas Tecnologias; Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias e Ciências Humanas e suas Tecnologias).

Procurou-se verificar, também, se essas políticas causaram algum impacto positivo na melhoria da qualidade do ensino nas quatro escolas pertencentes aos quatro pólos da cidade de Teresina, no período 2007-2009. Para tanto, apresentar-se-ão no final dos resultados desta pesquisa, tabelas com o movimento escolar dessas escolas, referentes aos três anos, para se fazer uma leitura das taxas de aprovação dos alunos.

As escolas públicas estaduais de Teresina, que ofertam ensino médio, contam com um quadro de 4.255 (quatro mil duzentos e cinquenta e cinco) professores. As quatro escolas da pesquisa somam 213 (duzentos e treze) professores.

Considerando-se o período de 2007 – 2009, espaço onde se procurou investigar as políticas da Secretaria Estadual de Educação do Piauí, na implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio de Teresina, observou-se que a expansão do ensino médio nas escolas estaduais do Piauí, ocorreu com mais intensidade no ano de 2007.

Constatou-se isso visualizando o número de alunos matriculados nos anos de: 2007 (157.079 alunos); 2008 (154.612 alunos) e em 2009 (148.400 alunos). (INEP/MEC, 2010). Atribui-se a isso à prioridade do estado dada a garantia de sua oferta em todos os municípios do estado. A expansão do ensino médio no estado do Piauí reflete no contexto da universalização do ensino médio no Brasil.

Para a escolha dos técnico/especialistas do Ensino Médio da SEDUC, que atualmente são 22 (vinte e dois), utilizou-se o sorteio aleatório. Os técnicos sorteados

são efetivos e com bastante tempo de experiência de trabalho. Assim como os professores, eles também pertencem às três áreas do conhecimento (Linguagens, Códigos e suas Tecnologias; Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias e Ciências Humanas e suas Tecnologias).

Os demais atores, considerados sujeitos essenciais para o esclarecimento da pesquisa, foram escolhidos, também, através de sorteio aleatório.

4.1.3 Instrumentais de coleta de dados

Antes de se enfatizar os instrumentais de coleta de dados, destaca-se que houve uma sequenciação do processo de estruturação da pesquisa, já abordado anteriormente, visando categorizar os dados e o colhimento destes com maior efetividade, definindo-se o tipo de estudo a ser desenvolvido, população/amostra, instrumentais para a coleta de dados, os objetivos específicos, as questões norteadoras e os procedimentos éticos.

O trabalho de campo foi realizado no período de maio de 2010 a fevereiro de 2011 e envolveu entrevistas e observações livres, bem como coleta de informações na Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC e nas quatro escolas envolvidas na pesquisa.

As entrevistas foram do tipo semiestruturada, envolvendo pessoas e grupos da SEDUC (Gerência do Ensino Médio) e das escolas pesquisadas. As observações, embora estivessem presentes também na SEDUC (Gerência do Ensino Médio), foram feitas com maior frequência no interior das unidades escolares, levando em conta o dia a dia de cada escola, focando-se principalmente nos aspectos das relações interpessoais.

A pesquisa de campo foi estruturada e executada na seguinte ordem: definiu-se o campo de estudo, a metodologia utilizada e o tipo de estudo.

A pesquisa de campo foi iniciada no nível macro – Sistema (Gerência do Ensino médio/SEDUC) onde se fez uma caracterização da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC do Piauí. Em seguida, caracterizou-se a Gerência do Ensino Médio, apresentando na sequência a caracterização das quatro escolas de ensino médio de Teresina (Zona Sul, Zona Centro, Zona Norte e Zona Leste).

No segundo momento, prosseguiu-se com o trabalho de estruturação da pesquisa, estabelecendo a metodologia a ser utilizada durante todo o processo da pesquisa.

Para obtenção dos dados nos dois níveis de ensino (Sistema – Gerência do Ensino Médio/SEDUC e escolas do ensino médio de Teresina) foram utilizados como instrumentais guiões (questionários) para entrevistas.

A pesquisa teve início no mês de maio com observações na Gerência do Ensino Médio e com a realização de entrevistas semiestruturadas, através de instrumentais pré-elaborados (questionários).

Segundo Minayo (1994), a pesquisa semiestruturada permite ao observador/pesquisador direcionar a pesquisa para o objeto de seu estudo, focando questionamentos que priorizam a detecção do problema norteador.

Inicialmente, fez-se uma pré-testagem dos instrumentais das entrevistas com os 11 (onze) atores do ensino médio (SEDUC) envolvidos na pesquisa. Posterior a essa etapa, os questionários foram analisados e reestruturados. Após essa fase iniciou-se a pesquisa no nível macro (Sistema - Ensino Médio/SEDUC), envolvendo a Gerência do ensino Médio e 10 (dez) técnico/especialistas deste nível de ensino. Os resultados da pesquisa foram obtidos através das entrevistas e da observação dos fatos ocorridos no nível macro (Sistema), dentro da Gerência do Ensino Médio (SEDUC) e no nível micro - nas 04 (quatro) escolas do ensino médio de Teresina.

De posse dos dados colhidos na pesquisa de campo realizada na Gerência do Ensino Médio/SEDUC e nas 04 (quatro) escolas de ensino médio de Teresina, realizou-se a tabulação e descrição dos dados.

Na sequência, apresentaram-se os resultados da análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa realizada na Gerência do Ensino Médio/SEDUC, como também foram estabelecidos parâmetros entre os resultados da análise e interpretação dos dados colhidos na Gerência do Ensino Médio com os resultados da análise e interpretação dos dados colhidos nas quatro escolas da pesquisa.

Prosseguindo, apresentaram-se os resultados da análise e interpretação dos dados obtidos nas quatro escolas.

Após a apresentação dos resultados das escolas, estabeleceram-se parâmetros entre a análise e a interpretação dos dados obtidos nas quatro escolas e, ainda, parâmetros entre as taxas de aprovação dos alunos das quatro escolas, nos três anos (2007, 2008 e 2009), verificando, assim, o impacto das políticas públicas educacionais implementadas nas escolas, na perspectiva da prática de uma gestão democrática fundamentada nas disposições legais da gestão democrática do Brasil.

Por último, fechou-se o trabalho da pesquisa realizada na Gerência do Ensino Médio/SEDUC e nas quatro escolas de ensino médio de Teresina com a conclusão desta pesquisa.

4.1.4 Objetivos do estudo

O objetivo geral desta pesquisa foi o de investigar as políticas públicas educacionais da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí, na implementação da prática de uma gestão democrática nos dois níveis do ensino, através da participação coletiva e efetiva dos sujeitos envolvidos e das relações interpessoais estabelecidas entre

as várias instâncias da gestão do ensino médio SEDUC e das quatro escolas envolvidas na pesquisa.

Elegeram-se como objetivos específicos: identificar as políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura para viabilizar a implementação de uma gestão democrática no ensino médio da rede pública estadual, nos níveis macro e micro; verificar os critérios adotados pela Secretaria Estadual de Educação para implementar uma gestão democrática no ensino médio; relacionar os mecanismos que a Secretaria Estadual de Educação do Piauí utiliza na perspectiva de implementar a prática de uma gestão democrática no ensino médio, com vistas à melhoria da qualidade do ensino; identificar as características dos processos de gestão democrática adotadas pela Secretaria Estadual de Educação do Piauí; averiguar se existe coerência entre a gestão democrática vivenciada pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura e escolas pesquisadas, com o processo democrático mais amplo da sociedade brasileira.

Respondendo ao objetivo geral do estudo, procurou-se investigar quais as políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC do Piauí na implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio de Teresina, nos níveis macro (Gerência do Ensino médio – SEDUC) e micro (escolas), tendo como base as políticas de reformas educacionais para este nível de ensino.

Este processo foi centrado no “modelo” de gestão que se procura implementar focado na liderança, na autonomia administrativa, pedagógica e financeira, na participação propriamente dita, que é a partilha do poder, na participação na tomada de decisões, na participação, principalmente na função pedagógica e social, na competência técnica, humana e política, na participação coletiva e efetiva da comunidade escolar na organização do trabalho escolar, com ênfase nos seguintes mecanismos: Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola, no Projeto Político Pedagógico – PPP, no Plano Anual de Trabalho – PAT; na instituição e no fortalecimento de colegiados, tais como: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Conselho de Pais e Comunitários, Grêmios Estudantis e outros equivalentes e no processo de eleição para diretor da escola.

Partindo desse contexto, procurou-se estabelecer a existência de coerência entre a prática da Gestão Democrática da Secretaria Estadual de Educação nos níveis macro (Ensino Médio - Secretaria Estadual de Educação) e micro (escolas de ensino médio) de Teresina, através da participação coletiva e efetiva dos atores envolvidos e da democratização de suas relações organizacionais no âmbito das várias instâncias da gerência do ensino médio (SEDUC) e da gerência das escolas de ensino médio de Teresina, com o discurso instituído nos documentos oficiais nacionais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB e Plano Nacional de Educação - PNE) e outros dispositivos legais.

4.1.5 Análise e interpretação dos dados

A análise e interpretação dos dados desta pesquisa foram desenvolvidas durante toda investigação, através de teorizações progressivas em um processo interativo com a coleta de dados, possibilitando uma retroalimentação nessas fases da pesquisa.

Após a totalização da especulação do estudo, apresenta-se, de forma mais descritiva, a análise dos resultados obtidos em todo o âmbito da pesquisa.

Nesse sentido, utilizou-se o aporte teórico de vários autores para explanação dos resultados à luz da teoria selecionada, a partir de autores que têm propriedade sobre o tema destacado.

4.1.6 Procedimentos éticos

Inicialmente, os participantes foram procurados na Gerência da SEDUC e nas escolas em estudo, momento em que foram apresentados os objetivos da pesquisa, em conversa informal com os participantes.

Após haver o esclarecimento dos participantes sobre o estudo, estes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), iniciando-se, assim, com o

devido consentimento dos participantes, o processo de coleta de dados de forma individual.

Este estudo não trará nenhum prejuízo aos participantes, uma vez que contribuirá com a percepção das políticas da Secretaria Estadual de Educação do Piauí, viabilizando melhorias na qualidade do ensino público do estado, a partir de uma gestão democrática.

Foi respeitado o anonimato dos participantes e mantido o sigilo da identidade destes, no sentido de se manter a lisura e seriedade da pesquisa que envolve seres humanos, sendo, portanto, imprescindível o respeito aos preceitos estabelecidos pelo Código de Ética em pesquisas que envolvam pessoas.

4.2 Caracterizações do campo de estudo

O campo de estudo desta pesquisa se volta para as Políticas públicas educacionais da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí na implementação da prática de uma gestão no ensino médio de Teresina, nos níveis macro (Sistema – Gerência do Ensino Médio/SEDUC) e micro (Unidades Escolas): Zona Sul de Teresina; Zona Centro de Teresina; Zona Norte de Teresina e Zona Leste de Teresina.

Um dos grandes desafios para as instituições de ensino é o fortalecimento dos espaços democráticos, através da implementação de atividades de reflexão e de ação que envolvam a comunidade escolar, a comunidade local e os outros segmentos da sociedade para a conquista da cidadania, oferecendo uma educação que atenda às exigências do mundo contemporâneo.

A implementação de políticas públicas, em especial, as políticas educacionais, têm alternativas que poderão contribuir para o fortalecimento de um processo de gestão democrática, tanto nos sistemas de ensino como nas organizações educacionais (escolas). Dentre elas destaca-se: a construção de uma sociedade mais igualitária; mais humanização das pessoas; a redução do índice de evasão e repetência; a redução das

dificuldades sociais dentro das organizações educacionais e nas famílias; a melhora da qualidade de vida das pessoas; a melhora da participação humana na formação da cidadania; a melhora na democratização das relações de poder dentro da escola; a melhora na educação multicultural e comunitária, além de alternativas não focalizadas neste trabalho.

Para refletir e atuar nesse novo contexto pretende-se com esta pesquisa encontrar alternativas para responder à questão focalizada.

Seguindo uma tendência mundial, a sociedade brasileira vem demandando maior escolaridade para sua população mais jovem, tanto pelas exigências de inserção produtiva em uma economia modernizada, como pelas necessidades do exercício da cidadania em uma sociedade cada vez mais complexa e exigente.

Quando se reporta ao ensino médio, no Brasil, esse nível de ensino ainda inspira preocupação, mesmo que tenha havido, nos últimos anos, um crescimento significativo de matrículas na etapa final da Educação Básica e um aumento significativo de concluintes deste nível de ensino.

Analisando-se a expansão do ensino médio em todos os municípios piauienses, percebe-se que a matrícula da rede estadual, no período de 2002 a 2009, aumentou 42%, enquanto que a matrícula geral (todas as redes) cresceu apenas 27%. Em 2002 a matrícula da rede estadual foi de 109.210 alunos e em 2009 de 155.055 alunos matriculados. (MEC/INEP-Educacenso, 2009).

Segundo os resultados das avaliações do ensino médio visualizados nos quadros abaixo (01 e 02) sobre o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB constata-se que o estado do Piauí conseguiu universalizar o ensino médio, criando escolas de ensino médio nos 224 municípios do estado. Contudo, se percebe que a cobertura do ensino médio no estado não garante a permanência do aluno na escola, como também não apresenta um ensino de qualidade.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um indicador criado em 2005, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP e representa uma iniciativa pioneira em reunir num só indicador, dois conceitos importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e a média de desempenho nas avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB e na PROVA BRASIL que é uma avaliação do ensino fundamental que faz parte do Sistema da Avaliação da Educação Básica – SAEB. Avalia estudantes de 4ª e 8ª séries da rede pública e urbana de ensino em português e matemática. O primeiro é medido pela taxa de aprovação divulgada pelo Censo Escolar; o segundo retrata os resultados transformados no indicador IDEB, realizado pelo INEP. Tal indicador é divulgado de dois em dois anos, em anos ímpares.

Assim, mostram-se no quadro 01 os dados referentes ao IDEB Geral - todas as redes de ensino do Piauí e no quadro 02 aqueles referentes ao IDEB – rede estadual – ensino médio.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB

Quadro 01: IDEB Geral – Todas as redes de ensino, Piauí.

Localização	FUNDAMENTAL						Médio		
	1ª a 4ª			5ª a 8ª					
	2005	2007	2009	2005	2007	2009	2005	2007	2009
Brasil	3,8	4,2	4,6	3,5	3,8	4	3,4	3,5	3,6
Nordeste	2,9	3,5	3,8	2,9	3,1	3,4	3,3	3,1	3,3
Piauí	2,8	3,5	4	3,1	3,5	3,8	2,9	2,9	3

Fonte: MEC/INEP/2009.

A partir do quadro 01 IDEB Geral – todas as redes de ensino, Piauí e do quadro 02 IDEB da rede estadual – ensino médio e os resultados sobre o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM promovido pelo INEP – Instituto Nacional de Pesquisas

Educacionais Anísio Teixeira, é possível observar o desenho da baixa qualidade do ensino médio no estado.

Quadro 02: IDEB da rede estadual – Ensino Médio

Região/ Unidade da Federação	Rede	IDEB 2005	IDEB 2007	IDEB 2009	Projeções		
					2005	2007	2009
Piauí	Estadual	2,3	2,5	2,7	2,3	2,4	2,6
Nordeste	Estadual	2,7	2,8	3,1	2,7	2,8	3

Fonte: MEC/Inep/2009.

O IDEB da rede estadual do Piauí apresenta crescimento de sua pontuação em todos os três anos de sua existência (2005, 2007 e 2009). Percebe-se que as notas do ensino médio da rede estadual superam as notas projetadas para os três anos. Contudo, são menores que as da rede estadual do Nordeste, necessitando, ainda, o Estado investir em políticas públicas para melhorar cada vez mais os indicadores do ensino médio.

Quanto ao Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, as informações que se tem é que o desempenho do ensino médio não evoluiu bem no Brasil, no Nordeste e, de modo mais específico, no Piauí. Isto foi observado tanto na pontuação geral (todas as redes) quanto na pontuação da rede estadual.

Sabe-se que “a progressiva universalização do Ensino Médio gratuito” é, hoje, um tema que se constitui um dos grandes desafios da política educacional brasileira. Mesmo considerando os avanços conseguidos, percebe-se que a oferta de Ensino Médio não tem sido suficiente para atender ao grande desafio proposto. O seu caráter seletivo permanece e com isto, grande parcela da sociedade, notadamente nas camadas mais pobres, ainda não tem acesso a esse segmento de ensino. A situação do Estado do Piauí, mesmo com implementação do ensino médio em todos os municípios do Estado, não é diferente desse desenho.

Partindo deste contexto e do princípio de que em quase todos os países da América Latina as reformas educacionais configuram um novo formato de gestão educacional nos sistemas de ensino e nas escolas, contemplando estratégias de descentralização e de participação com vistas à melhoria da qualidade de ensino, realizou-se a Pesquisa - Gestão Democrática: Quais as Políticas da Secretaria Estadual de Educação do Piauí - (2007-2009).

Diante desse contexto, definiu-se como objetivo principal desta pesquisa investigar as Políticas da Secretaria Estadual de Educação do Piauí para o Ensino Médio da rede pública estadual, nos níveis macro (Sistema – Gerência do Ensino Médio – Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC) (item 4.2.1) e micro (escolas) de ensino médio de Teresina (item 4.2.2), na perspectiva de viabilizar a implementação de uma Gestão Democrática, com vistas à melhoria da qualidade do ensino.

Portanto, a pesquisa de campo foi realizada na Gerência do Ensino Médio da Secretaria de Estado da Educação e Cultura do Piauí, situada na Av. Pedro Freitas, S/N Centro Administrativo, nos Blocos “D” e “F”, zona sul de Teresina, a seguir descrita e nas quatro escolas de ensino médio (Unidade Escolar Zona Sul, Unidade Escolar Zona Centro, Unidade Escolar Zona Norte e Unidade Escolar Zona Leste) da rede pública estadual de ensino da capital Teresina.

4.2.1 Caracterização da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC e Gerência do Ensino Médio/SEDUC

Antes de caracterizar a Secretaria Estadual de Educação do Estado do Piauí, considerou-se importante situar o estado no contexto da República Federativa do Brasil. O estado do Piauí é um dos 27 estados da República Federativa do Brasil. O Brasil tem uma população de 190.755.799 habitantes (IBGE, 2010). O estado do Piauí é composto por 224 municípios com uma população de 3.118.360 habitantes (IBGE, 2010). Fica localizado na região nordeste do país, que possui uma população de 53.081.950 habitantes (IBGE, 2010). Teresina é um dos 224 municípios que compõem o estado do Piauí, e é a capital do estado, com uma população de 806.026 habitantes (IBGE, 2010).

É uma cidade central e de maior porte do estado, localizada na zona norte do estado, bem situada geograficamente, facilita a comunicação com o restante do estado e de acordo com estudos feitos sobre a região, o local é bastante saudável. Fica às margens do rio Parnaíba. O rio Parnaíba serve de limite entre o estado do Piauí e do Maranhão.

Na sequência, apresenta-se de forma sucinta a caracterização da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Estado do Piauí – SEDUC.

A Secretaria Estadual de Educação e Cultura (SEDUC) do Piauí, localizada na Avenida Pedro Freitas, S/N Centro Administrativo, no Bloco “D/F”, zona sul de Teresina, possui, atualmente, a seguinte estrutura organizacional: Gabinete do Secretário, Superintendências (Institucional, de Ensino e Aprendizagem, de Ensino Superior e de Gestão); Unidades de: Planejamento; Educação de Jovens e Adultos; Ensino e Aprendizagem; Gestão e Inspeção Escolar; Educação Tecnológica e Profissional; Unidade Administrativa; Unidade Financeira; Unidade de Gestão de Pessoas; Unidade de Gestão da Rede Física e Assessorias (Especial, Comunicação, Comunitária, Jurídica e Política); 21 Gerências Regionais de Educação – GREs, 04 (quatro) ficam na capital - Teresina e 17 (dezesete) nos municípios pólos, para atender os municípios jurisdicionados. As Gerências Regionais de Educação foram criadas para descentralizar os serviços educacionais da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí - SEDUC.

A SEDUC atende a educação da rede pública estadual do Piauí. Tem como missão garantir, em regime de colaboração com a União e os Municípios, e em parceria com a sociedade, o acesso dos piauienses a uma educação básica pública, gratuita e de qualidade.

A Secretaria Estadual de Educação e Cultura/SEDUC do Piauí vem realizando junto às escolas da rede pública estadual de ensino as seguintes ações: fortalecer a gestão escolar democrática implementando o processo de seleção dos gestores/diretores das escolas públicas estaduais, através da eleição direta e da seleção dos gestores

regionais da educação, através de eleição direta, provas de título e capacitação nos fundamentos de gestão educacional; monitorar a sistemática de correção do fluxo escolar em seus diferentes níveis de ensino; ampliar a prática de gestão participativa no trabalho pedagógico e no planejamento das ações da SEDUC/Gerência/escola buscando a promoção da profissionalização do docente; otimizar os mecanismos de execução, controle, avaliação e monitoramento dos diversos programas existentes nas escolas, buscando a garantia do seu pleno funcionamento visando a maximização dos resultados; capacitar os gestores das Gerências Regionais de Educação – GREs e escolas para o gerenciamento de programas e projetos bem como a prestação de contas dos recursos recebidos; fortalecer a funcionalidade dos Conselhos Escolares na gestão administrativa, pedagógica e financeira, afim de promover uma maior co-participação das comunidades intra e extra escolar nas tomadas de decisão nas escolas públicas estaduais; coordenar o processo de matrícula na rede estadual, realizando campanha para divulgação da matrícula, em todas as modalidades, garantindo a eficiência do monitoramento no registro da rotina da escola e acompanhamento da trajetória escolar dos alunos; otimizar o processo de sistematização de inspeção escolar em todas as GREs/escolas, através de ações voltadas para a formação de técnicos envolvidos na elaboração, distribuição e coleta dos devidos instrumentais; acompanhar e controlar o sistema de registro da vida escolar nas escolas estaduais, municipais e particulares através da implantação e monitoramento de sistema informatizado, bem como a digitalização dos documentos existentes.

A rede estadual do Piauí conta com 829 escolas estaduais com uma matrícula de 331.133 alunos (INEP, 2009). Do total das 829 escolas, 485 ofertam ensino médio (Relatório da SEDUC 2003-2010). Das 485 escolas estaduais de ensino médio, 108 ficam localizadas na zona urbana e rural do município de Teresina. Essas escolas contam com 4.255 professores, com uma matrícula de 85.301 alunos. (Censo Escolar, 2009).

Na sequência deste trabalho, apresenta-se uma sucinta caracterização da estrutura funcional da Gerência do Ensino Médio na Secretaria de Estadual de Educação e Cultura - SEDUC.

A Gerência do Ensino Médio da Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC é constituída por um gestor (a), uma secretária e vinte dois técnicos. Funciona na sede da Secretaria Estadual de Educação e Cultura, onde ocupa quatro salas no 2º pavimento do prédio. É atrelada à Unidade de Ensino e Aprendizagem desta Secretaria. Os técnico/especialistas do ensino médio prestam assistência técnica e articulam as políticas do ensino médio com as Gerências Regionais de Educação – GREs (SEDUC, 2010).

4.2.2 Caracterização das escolas do Ensino Médio de Teresina: Unidade Escolar Zona Sul, Unidade Escolar Zona Centro, Unidade Escolar Zona Norte e Unidade Escolar Zona Leste.

Enfatiza-se que Teresina, capital do estado do Piauí, foi escolhida para realização da pesquisa, tendo em vista ser mais fácil o acolhimento de dados, uma vez que a pesquisadora deste estudo mora nesta cidade. Além disso, o projeto de pesquisa não dispõe de financiamento particular para viabilizar a pesquisa fora da capital do estado, o que implicaria em recursos para custear despesas com deslocamento, permanência e alimentação e, também, porque, tinha-se a curiosidade de saber quais as políticas utilizadas na implementação da prática de uma gestão democrática nas escolas de ensino médio de Teresina e se essa prática repercute de forma positiva na melhoria da qualidade de ensino em escolas pertencentes aos quatro pólos (Sul, Centro, Norte e Leste) da referida cidade.

Para um melhor entendimento de todo o trabalho realizado no âmbito das quatro escolas, antes de apresentar os resultados da pesquisa realizada no nível micro (quatro escolas), far-se-á, também, uma breve caracterização, apresentando de forma sucinta a estrutura física e funcional dessas escolas.

Para preservar a identidade das quatro escolas foram usados nomes fictícios, tais como: Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, Unidade Escolar Zona Norte de Teresina e Unidade Escolar Zona Leste de Teresina.

Como já se fez referência, anteriormente, Teresina conta com uma matrícula de 85.301 (oitenta e cinco mil e trezentos e um) alunos do ensino médio (Censo Escolar, 2009), pertencentes às escolas da zona urbana e rural do município. Esse total de alunos repercute de forma positiva na universalização do ensino médio de Teresina, do estado do Piauí e, conseqüentemente, do país.

4.2.2.1 Caracterização da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina

A Unidade Escolar Zona Sul de Teresina é uma escola da rede pública estadual de ensino, localizada em uma área escolar da zona sul de Teresina, capital do Estado do Piauí. Foi inaugurada em abril de 1984, entretanto, seu reconhecimento deu-se em 04 de abril de 1996, através do decreto lei nº 6.581, de 12 de fevereiro de 1986.

Desde a sua inauguração até 1991, o ensino diurno nos turnos manhã e tarde funcionou com as três primeiras séries do ensino fundamental, sendo implantado em 1989, o ensino médio noturno. Somente em 1994 o ensino médio noturno. Em 1994, retirou-se o ensino fundamental e implantou-se o ensino médio nos três turnos.

A Unidade Escolar Zona Sul de Teresina dispõe de uma estrutura física privilegiada e ampla. Possui em suas dependências um total de dez salas de aula, uma diretoria, uma sala de professores, uma secretaria, uma sala de supervisão, quatro banheiros para funcionários e alunos, uma biblioteca, uma quadra de esporte, um arquivo, um refeitório, um depósito para alimentos, um depósito para materiais diversos, um laboratório de informática, uma cozinha e um pátio coberto.

Conforme dados fornecidos pela secretaria da escola, o quadro funcional da escola assim se apresenta: sessenta e quatro funcionários, sendo: dois diretores, dois coordenadores, trinta e oito professores, dois secretários, seis auxiliares de secretaria, três bibliotecárias, ou seja, pessoas que tomam conta da biblioteca porque o Estado não dispõe de pessoal suficiente formado em Biblioteconomia para atender à demanda das escolas da rede pública estadual de ensino; quatro merendeiras, cinco zeladoras, cinco vigias.

Atualmente, a escola oferece Ensino Médio na modalidade de Jornada Ampliada no turno diurno, onde os alunos ficam direto na escola durante todo o dia, duas vezes por semana, com a carga horária ampliada e com disciplinas complementares, tais como: empreendedorismo, música, educação para o trânsito e projetos, dentre os quais: aprendendo a valorizar o patrimônio público; riquezas do Piauí e feiras culturais.

No turno noturno permanece o ensino médio regular. O corpo discente conforme matrícula de 2010 assim se constitui: 426 alunos no turno diurno e 334 no turno noturno, perfazendo um total de 760 alunos.

O bairro onde a escola está inserida é bem estruturado com um posto de saúde, associação de moradores, praças públicas com áreas verdes, igrejas, centro de produção, pavimentação pública, linhas de ônibus, área comercial e boa sinalização.

A Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, embora situada em um bairro de classe média, atende alunos dos mais diversos bairros adjacentes da cidade, dentre os quais: Angelim, Santa Fé, Promorar, Cerâmica Cil, Nazária, alunos residentes no próprio local onde funciona a escola e alunos do centro de Teresina, com baixo poder econômico.

Quanto às dificuldades de natureza didático-pedagógicas, o centro apresenta ainda situações que refletem de forma negativa na qualidade do seu ensino, dentre estas: evasão, transferências e insuficiência de material didático que acompanhe as novas tecnologias.

Os segmentos que estruturam a escola (administração, coordenação pedagógica e corpo docente), juntamente com o apoio do conselho escolar e da comunidade local, sugerem uma reestruturação em toda a escola, partindo do pressuposto de que a escola precisa melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem, resgatando assim, o seu compromisso diante da sociedade, procurando oportunizar aos alunos aulas atrativas, contextualizadas e com significação, que os levem a uma participação ativa na sociedade.

A escola possui como mecanismos institucionais que viabilizam a participação da comunidade escolar, os seguintes: programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político-pedagógico da escola – PPP; plano anual de trabalho – PAT; conselho escolar; programas e projetos; conselho de classe; eleição direta para escolha do diretor e grêmio estudantil (UNIDADE ESCOLAR ZONA SUL DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

4.2.2.2 Caracterização da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina

Prossegue-se com o trabalho apresentando a pesquisa realizada na Unidade Escolar Zona Centro de Teresina.

Como se abordou anteriormente, antes de apresentar os resultados da entrevista realizada com os atores da escola envolvidos na pesquisa, se fará uma caracterização de forma sucinta da estrutura física e funcional da escola em foco.

A Unidade Escolar Zona Centro de Teresina fica situada na zona urbana da capital e foi construída com recursos do Plano Nacional de Educação, e inaugurada em setembro de 1969, naquele momento apenas com o ensino fundamental. No dia 20 de dezembro de 1983, atendendo a reivindicação da sociedade civil organizada foi oficializada pelo Decreto n° 5.669 de dezembro de 1983. Em 2005, foi extinto o ensino fundamental, passando a funcionar somente com o ensino médio, tendo como entidade mantenedora a Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC.

A Unidade Escolar Zona Centro de Teresina tem uma estrutura física privilegiada pelo fato de possuir quatorze salas de aulas amplas e arejadas, uma sala de leitura uma sala para funcionamento de xérox, um laboratório de informática, uma sala para professores, uma diretoria, uma secretaria, uma sala para coordenação, uma cantina, um depósito para merenda e seis banheiros.

Para as atividades físicas e recreativas a escola conta com uma quadra de esporte e um pátio interno. Com referência aos recursos materiais disponíveis, encontram-se totalmente sucateados, portanto, inadequados para o uso. O material didático é disponibilizado para uso do corpo docente em quantidade suficiente para as realizações das atividades. Quanto ao funcionamento da sala de leitura, sala de recurso audiovisual e laboratório de informática possuem funcionários trabalhando durante todo período das atividades escolares.

Atualmente, a escola enfrenta problemas de desgaste em sua estrutura física que precisam ser melhorados, tais como: o setor de educação física encontra-se em condições precárias; e a quadra de esporte que não oferece condições necessárias para realizações das atividades físicas importantes para o desenvolvimento físico e psicológico dos alunos. Por não ser coberta, torna-se totalmente inadequada para a realização das atividades físicas; as instalações elétricas e hidráulicas, mesmo havendo manutenção constante, não apresentam condições de uso satisfatório, necessitando de uma revisão geral em todas as redes; é preciso melhorar o aspecto físico das salas de aula, no que se refere aos equipamentos básicos necessários para o bom andamento dos trabalhos.

A equipe funcional da escola é composta por duas diretoras (uma titular e uma adjunta); dois coordenadores pedagógicos; uma orientadora educacional; um secretário; sessenta e quatro professores; doze auxiliares de secretaria; uma merendeira; nove zeladoras; e três vigias; totalizando noventa e cinco funcionários. A escola possui um corpo discente de 1.026 (um mil e vinte e seis alunos) distribuídos nos turnos manhã e tarde.

A organização do trabalho pedagógico é feita buscando preservar a visão da totalidade, ou seja, ver além da dinâmica da sala de aula, tendo sempre como foco principal o ensino aprendizagem. O trabalho pedagógico se organiza levando em conta três perspectivas: a primeira é a preventiva, consiste em constatar possíveis falhas no fazer pedagógico da escola, a fim de preveni-las antes que venham a produzir resultados negativos; a segunda é a construtiva, cuja finalidade é auxiliar o professor a superar suas

dificuldades ou deficiências de maneira positiva, cooperativa, não punitiva avaliadora; a terceira é a criativa, a qual visa estimular a iniciativa do professor a buscar novos caminhos, a pesquisar e a criar novos recursos de ensino, visando sempre à melhoria do desempenho dos docentes.

São utilizados todos os espaços disponíveis na escola com a finalidade de complementar a prática pedagógica dos docentes, a distribuição do tempo é prevista no calendário escolar expedido pela SEDUC. A coordenação pedagógica faz uma adequação de acordo com as necessidades da escola. Nesse calendário anual são previstos os dias destinados às avaliações, planejamentos didáticos, quantidade de dias letivos, sábados letivos, sábados de reposição, festividades, reunião de pais e mestres e atividades extraclasse.

Algumas condições são de fundamental importância para desenvolver e fortalecer o trabalho coletivo. Como no calendário anual não existe esta previsão, a escola precisa tomar a iniciativa de planejar momentos de encontros com os professores e organizar espaços e horários que favoreçam sua realização sem prejuízo para a carga horária dos alunos.

Reconhecendo para isso a importância de que haja condições adequadas para o trabalho, a LDB assegura ao professor um período reservado para estudo, planejamento e avaliação, incluído na carga horária de trabalho. Uma resolução do Conselho Nacional de Educação nº 3, de 8/10/97 define melhor os termos em que essas condições são asseguradas.

Com referência às pessoas com necessidades especiais, mesmo não existindo demanda, o Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar obedecerá ao conjunto de princípios que refletem as novas políticas educativas. Um destes refere-se ao direito a educação que é independente das diferenças individuais. A Lei de Diretrizes e Bases, nº 9.394/96 se ajusta à legislação federal e aponta que a educação dos portadores de necessidades especiais deve dar-se preferencialmente na rede regular de ensino.

Entretanto, a Unidade Escolar Zona Centro de Teresina ainda não é uma escola totalmente acessível, o que seria um grande passo para promover a inclusão.

Os projetos existentes na escola têm objetivos de melhorar a qualidade do ensino. O Projeto Xadrez na escola voltada para incentivar o raciocínio lógico matemático; o Projeto Passo a Passo direciona a preparação de alunos para o ENEM; o Plano de Atividade para os Horários Vagos, com o objetivo de manter o aluno ocupado na sala de aula no caso de ausência do professor; o Projeto de Utilização do Laboratório de Ciências, no sentido de permitir que o aluno possa unir a teoria à prática, através de experimentos de física e química; o Projeto Intervalo Produtivo, com caráter interdisciplinar, direcionado a parte recreativa composto de jogos e brincadeiras durante o intervalo.

Quanto aos programas do MEC, a escola tem PDE, Plano de Desenvolvimento da Educação, no qual são priorizadas várias ações a serem desenvolvidas, em médio prazo, por terem vigência apenas de um ano, voltado para a melhoria da educação; o Programa Mais Educação, com a finalidade de contribuir para a formação integral de crianças, adolescentes e jovens, articulando diferentes ações em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola, ampliando o tempo, espaços e oportunidades, possibilitando a todos o direito de aprender.

Os recursos financeiros envolvem o orçamento, no qual são previstas as despesas da escola. A Secretaria Estadual de Educação e Cultura através da qual a escola está vinculada, dispõe de orientações específicas sobre o orçamento, sobre as despesas, sobre a escrituração das prestações de contas feitas pela gestão da escola. No âmbito interno, a gestão prioriza todas as necessidades para efetuar os gastos.

Atualmente, as fontes de recursos são do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, oriundo do governo federal, onde estão previstos 70% para custeio e 30% para capitais, destinados para a compra de material de consumo e permanente. O Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, recurso federal, destinado à merenda escolar, onde a compra dos produtos segue a orientação de uma nutricionista; o PACTUE –

Programa Autonomia, Corresponsabilidade e Transparência Nas Unidades Escolares, recurso estadual destinado à manutenção dos bens materiais bem como dos espaços físicos da escola.

As condições de trabalhos precisam ser melhores tanto para o corpo docente, como para os funcionários administrativos. Torna-se necessária uma melhoria nas condições dos espaços físicos da escola, bem como na aquisição de novos equipamentos, possibilitando um atendimento de qualidade tanto para a clientela da escola, como para as pessoas da comunidade que necessitam da prestação de serviços da escola. Outro problema refere-se às condições de limpeza e higiene da escola. Ela é ineficiente, o que torna as condições de trabalho ainda mais difíceis.

Para que a escola crie um clima acolhedor para os alunos e funcionários, faz-se necessário um olhar mais sensível direcionado para esses problemas, que na maioria das vezes podem afetar a saúde e aprendizagem, pois se sabe que os funcionários representam os meios que possibilitam os fins, ou seja, a aprendizagem dos alunos.

Com referência às condições de estudo dos docentes e do pessoal administrativo, a escola não dispõe de uma organização voltada para momentos de estudo no âmbito interno da escola, existindo a necessidade de uma adequação no calendário escolar, com a finalidade de organizar um cronograma para realizar momentos de capacitação para a comunidade escolar.

A Unidade Escolar Zona Centro de Teresina encontra-se inserida na zona central da cidade de Teresina, em uma rua bastante movimentada por ser uma das principais vias de acesso ao centro comercial. Ao seu redor encontram-se várias casas comerciais, empresas, clínicas, bancos, praças, igrejas, casas residenciais bem edificadas, demonstrando o bom nível sócio-econômico e cultural da comunidade do entorno da escola.

Apesar de bem localizada, verifica-se no local um alto índice de violência e uso de drogas que atinge os adolescentes, o que dificulta o bom desenvolvimento das

atividades escolares. Os programas: Mais Educação e o de Educação em Tempo Integral trabalhados na escola procuram afastar os alunos das situações de riscos que estão expostos, evitando assim as ameaças de violência e de uso de drogas, uma vez que os alunos ficam o dia todo na escola.

Os mecanismos institucionais existentes na escola capazes de viabilizar a implementação da prática de uma gestão democrática pelo envolvimento participativo e coletivo da comunidade escolar são: projeto político pedagógico – PPP; plano anual de trabalho; programas e projetos; conselho escolar; conselho de classe e grêmios estudantis. Segundo os diretores da escola, o grêmios estudantis não funciona. Existe de direito, mas não existe de fato, já que não é um grêmios atuante.

Considerando as informações obtidas e a observação realizada na escola durante o período da entrevista com (diretores, coordenador, professores, secretários(as), auxiliar de secretaria, vigia, zeladora e merendeira), percebeu-se que a escola é muito grande, está muito deteriorada, necessitando de reparos e de uma limpeza geral.

Necessita, também, aumentar o quadro de pessoal, pois são poucos funcionários para darem conta da limpeza, preparação e distribuição da merenda escolar. No momento da realização da pesquisa, a escola estava sem merendeira. Às vezes, a merenda escolar era preparada por uma das diretoras da escola, isto devido à falta de merendeira na escola (UNIDADE ESCOLAR ZONA CENTRO DE TERESINA, PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, OUTUBRO/2010).

4.2.2.3 Caracterização da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina

Dando continuidade à pesquisa realizada nas escolas do ensino médio de Teresina, apresenta-se na sequência deste trabalho a caracterização de forma sucinta da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina. Os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os atores envolvidos (os dois diretores, um coordenador, cinco professores, um (a) secretário (a), um vigia, uma zeladora e uma merendeira) serão apresentados posteriormente.

A Unidade Escolar Zona Norte foi fundada em 23 de março de 1973, localizada no centro/norte, na cidade de Teresina capital do Estado do Piauí, cujo nome foi dado em homenagem a um ilustre professor, médico, político, geógrafo e historiador piauiense Benjamin Batista.

Esta Unidade de Ensino iniciou suas atividades com o Ensino Fundamental de 5ª a 8ª Séries, Ensino Supletivo de 3ª e 4ª Etapas, e somente em 28 de abril de 1999, teve início o processo de implantação do Ensino Médio, nos turnos manhã e noite, sendo que em agosto do ano de 2009 passou a funcionar com a modalidade Ensino Médio de Jornada Ampliada nos turnos manhã e tarde, ficando no turno noite o Ensino Médio Regular.

Conta com um total de 875 alunos regularmente matriculados nos três turnos, estando localizada em área comercial. Seu alunado é proveniente de cidades circunvizinhas que em grande parte não possui o Ensino Médio e de bairros sem estrutura suficiente ou incapaz de atenderem às necessidades localizadas.

A Unidade Escolar Zona Norte de Teresina funciona com a modalidade de Ensino Médio de Jornada Ampliada. Atualmente, a escola funciona com 14 (quatorze) salas de aula, 09 (nove) turmas pela manhã, 09 (nove) turmas à tarde e 06 (seis) turmas no turno da noite, com uma carga horária de 3.200 horas em 03 anos, 05 dias semanais 25 horas semanais e 200 dias letivos, contando com um total de 875 matriculados nos três turnos.

O quadro funcional da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina é constituído por 86 (oitenta e seis) funcionários assim distribuídos: 01 (um) diretor titular e 01(um) adjunto, eleitos pelo voto direto da comunidade escolar, para o período de 02 (dois) anos, podendo ser re-eleitos por mais de um período e 02 (dois) coordenadores (as) pedagógicos, 47 (quarenta e sete) professores, 02 (dois) secretários, 11 (onze) auxiliares de secretaria, 03 (três) merendeiras, 15 (quinze) zeladoras e 04 (quatro) vigias.

Atualmente, a direção tem como princípio administrativo uma gestão democrática, na qual a participação efetiva de todos (corpo docente, discente, administrativo, conselho escolar, grêmios estudantis, associação de pais e toda a comunidade escolar) é fundamental para o bom funcionamento da organização e fiscalização das atividades desenvolvidas, ao longo do período letivo, visando uma maior integração e partilha corresponsável para o engrandecimento escolar.

O ambiente sociocultural desta escola é cultivado com respeito, dedicação, compromisso e determinação, pois a comunidade na qual está inserida é formada basicamente por comerciantes, por localizar-se em uma área comercial da cidade e sofrer grande influência do fluxo rotativo de pessoas no comércio local. Os alunos da escola não são deste meio social, como se explica nesta sequência.

A população atendida é formada em sua maioria por habitantes da zona rural e cidades circunvizinhas, que não possuem uma estrutura suficiente ou capaz de atender as necessidades localizadas e tem como característica a grande diversidade de costumes, lazer, crenças, baixo nível socioeconômico e cultural, condições de saneamento e serviços de atendimento à saúde e a assistência social precária.

A Unidade Escolar Zona Norte de Teresina não dispõe de recursos para aquisição de materiais didáticos, móveis e equipamentos que possibilitem melhores condições de trabalho ao corpo docente, discente e administrativo. A estrutura de edificação está em estado de conservação regular, necessitando de alguns reparos, com adequações na biblioteca, salas de recursos audiovisuais, secretaria, diretoria, coordenação pedagógica, sala de professores, e construções de espaços para atividades afins, como: laboratórios de pesquisa (física, química, biologia e matemática), refeitório, vestiários, entre outros.

Apesar de contar com uma cozinha e uma quadra poliesportiva em condições adequadas, é necessário investimento maior nesta escola, haja em vista, que a melhoria na qualidade do ensino passa também pelas condições físicas da instituição.

Os mecanismos institucionais existentes na escola que envolvem a participação coletiva, viabilizando a implementação da prática de uma gestão democrática na escola são: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, projeto político pedagógico – PPP, plano anual de trabalho – PAT, programas e projetos, conselho escolar, conselho de classe e grêmio estudantil.

Frente à caracterização da escola e de acordo com as observações feitas durante a realização da pesquisa, percebeu-se que a escola necessita da construção de um refeitório, porque os alunos almoçam no pátio da escola, em uma situação desconfortável (UNIDADE ESCOLAR ZONA NORTE DE TERESINA, PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO – PPP, NOVEMBRO, 2010).

4.2.2.4 Caracterização da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina.

Apresenta-se nessa sequência, uma breve caracterização da estrutura física e funcional da Unidade Escolar Zona Leste, que fica localizada na zona leste da cidade de Teresina/Piauí.

A escola possui 12 (doze) salas de aula, 01 (um) laboratório de informática, 01 (um) banheiro feminino com quatro divisórias, 01 (um) banheiro masculino com quatro divisórias, 01 (um) pátio amplo, 01 (uma) cantina, 01 (uma) diretoria, 01 (uma) secretaria, 01 (uma) sala de coordenação, 01 (uma) biblioteca, 01 (uma) sala para os professores, 02 (dois) banheiros, sendo um para os professores e outro para as professoras. Quase todos os cômodos são mais ou menos amplos. As instalações hidráulicas e elétricas estão em boas condições de funcionamento. A estrutura física boa, contudo, necessita-se fazer algumas adequações nas suas instalações, a fim de atender com mais eficiência os programas recentemente implementados (JORNADA AMPLIADA)

Seu quadro funcional conta com oitenta e oito funcionários, sendo: 02 (dois) diretores, 02 (dois) coordenadores, 60 (sessenta) professores, 02 (dois) secretários (as),

10 (dez) auxiliares de secretaria, 03 (três) merendeiras, 05 (cinco) zeladoras, 03 (três) vigias.

Segundo os diretores, a escola passou por uma reforma recentemente, mas sentem a necessidade de banheiros com chuveiros, 01 (um) refeitório e 01 (uma) sala para repouso. Como os programas exigem a permanência direta dos alunos, estes precisam de melhores comodidades, a fim de avançarem nos estudos.

O clima de Teresina é muito quente, às vezes, atingindo 40 graus. Alguns professores falaram que falta um ambiente favorável à aprendizagem dos alunos no turno da tarde. Não existe ar condicionado nas salas de aula, tem apenas ventiladores que apenas amenizam um pouco o calor. Os professores comentaram que, com frequência, os alunos molham toalhas e colocam em cima da carteira e dormem durante a aula, e eles não tomam nenhuma atitude perante a situação, pois reconhecem que é difícil para quem fica na escola de tempo integral, já que estas não oferecem condições necessárias para o funcionamento de programas que exigem a permanência do aluno na escola.

Observou-se que os alunos ficam inquietos. A direção da escola usa de suas habilidades para segurar o aluno na escola. Viu-se que é muito difícil a situação. A instituição contempla o ensino médio nos turnos manhã, tarde e noite, nas modalidades regulares e jornada ampliada, com 856 (oitocentos e cinquenta e seis) alunos distribuídos nos três turnos.

O corpo discente da escola é oriundo de diversos bairros da zona leste da cidade, e a maioria exerce atividades laborais no turno oposto ao que estudam. Alguns dos estudantes são comerciários, outros trabalham em casa de família, auxiliando em serviços domésticos ou como babás.

Os principais problemas enfrentados na escola são: evasão escolar, repetência e indisciplina dos alunos.

A Unidade Escolar Zona Leste de Teresina se utiliza dos seguintes mecanismos institucionais: projeto político pedagógico – PPP, plano anual de trabalho – PAT, programas e projetos, conselho escolar, conselho de classe e grêmio estudantil (UNIDADE ESCOLAR ZONA LESTE DE TERESINA, OUTUBRO, 2010).

4.3 Análise e interpretação dos dados colhidos na pesquisa de campo realizada na Gerência do Ensino Médio/Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC e nas quatro unidades escolares do ensino médio de Teresina: Zona Sul, Zona Centro, Zona Norte e Zona Leste.

Assim, neste capítulo, apresenta-se de forma mais descritiva os resultados da análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa de campo realizada na Gerência Ensino Médio - Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC e nas quatro escolas de ensino médio de Teresina, em que foram entrevistados: gestor de sistema e técnico/especialistas do ensino médio – SEDUC, gestores escolares, coordenadores pedagógicos, professores, secretários (as) e auxiliares de secretaria das escolas, vigias, zeladoras e merendeiras acerca da implementação das políticas públicas educacionais da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC do Piauí, viabilizadas na perspectiva de implementar a prática de uma gestão democrática nos níveis macro (SEDUC) e micro (escolas); sobre o papel da Gerência do Ensino Médio (SEDUC), dos técnicos/especialistas do ensino médio, dos gestores das escolas, coordenadores, professores e funcionários do quadro administrativo (secretários(as), auxiliares de secretaria, vigias, zeladoras, merendeiras), para constatar se nas relações e no desempenho de suas funções esses atores estão contribuindo de forma participativa e coletiva na implementação das políticas destinadas às suas instituições; critérios sobre a institucionalização e implementação de órgãos colegiados nas escolas, com vistas à participação coletiva, efetiva e socialização política dos sujeitos; mecanismos institucionais de participação coletiva; características das formas de gestão predominantes nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias da gerência do ensino médio (SEDUC) e nas várias instâncias de gerência das escolas; a relação entre a prática de Gestão da SEDUC e das escolas pesquisadas com o que determina o discurso

das disposições legais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Plano Nacional de Educação, Legislação Estadual de Educação Básica).

4.3.1 Apresentação dos resultados da análise e interpretação dos dados colhidos na Gerência do Ensino Médio/SEDUC.

Na sequência deste trabalho, apresentam-se os resultados da análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa realizada na Gerência do Ensino Médio/SEDUC.

A pesquisa realizada no nível macro, ou seja, de Sistema (Gerência do Ensino Médio – SEDUC) no tocante a questão sobre quais as políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC utilizadas na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio, 100% dos entrevistados responderam: política de educação em tempo integral; 81%: melhoria do padrão de qualidade das escolas públicas estaduais; 90%: formação continuada dos técnicos; 100%: implementação dos centros de jornada ampliada; 90%: qualificação do núcleo gestor das escolas; 100%: política de provimento para o cargo de diretor das escolas estaduais; 90%: qualificação profissional dos trabalhadores em educação; 100%: expansão do ensino médio regular; 100%: expansão do ensino médio na modalidade educação de jovens e adultos; 81%: formação continuada dos docentes; 72%: apoio e incentivo à organização ou revitalização dos órgãos colegiados nas escolas.

Os dados obtidos demonstram que o ensino médio dispõe de várias políticas que podem viabilizar a implementação da prática de uma gestão democrática nos dois níveis (macro - sistema e micro – escolas). O que se pôde observar durante o período de realização das entrevistas no ensino médio (SEDUC) e de acordo com os resultados obtidos, é que se percebe a necessidade de mais divulgação das políticas junto a todos os profissionais do setor para que elas sejam efetivadas com mais dinamicidade e significância.

Quanto à implementação de programas, projetos e cursos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio, os sujeitos entrevistados (gestor (a) e técnicos) responderam: 100%: tempo integral; 81%: mais educação; 100%: jornada ampliada; 72%: implementação dos referenciais curriculares (Diretrizes Curriculares Nacionais e Parâmetros Curriculares Nacionais); 90%: reforço para alunos concludentes (pré-vestibular ou cursinhos populares); 100%: capacitação dos professores em língua espanhola; 90%: cursos de qualificação para os professores; 9%: outros cursos (Ensino Médio Inovador). Apenas um entrevistado fez referência ao Ensino Médio Inovador.

Percebe-se que nem todos os técnicos têm conhecimento da existência desse curso. As políticas de cada setor devem ser divulgadas para conhecimento de todos, para que delas possam participar de forma coletiva e efetiva.

Referentes ao papel da gerência do ensino médio foram obtidos os resultados seguintes: planejar as ações do ensino médio; orientar as escolas para a execução das diretrizes e metas do ensino médio; participar da elaboração do plano anual de trabalho – PAT- SEDUC; executar as ações do ensino médio contido no PAT – SEDUC; monitorar e avaliar a execução das ações do PAT – SEDUC; coordenar, executar, monitorar e avaliar programas, projetos e ações; divulgar, assessorar, executar e monitorar ações propostas pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC; cumprir normas estabelecidas pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC e outras ações.

Quanto ao papel dos dez técnico/especialistas do ensino médio da SEDUC na implementação das políticas públicas educacionais do ensino médio em Teresina, os sujeitos entrevistados responderam: 03 planejam as ações do ensino médio; 05 participam da elaboração do plano anual de trabalho – PAT- SEDUC; 08 executam as ações do ensino médio contido no PAT – SEDUC; 07 monitoram e avaliam a execução das ações do PAT – SEDUC; 07 elaboram os referenciais curriculares; 05 elaboram proposta curricular; 09 cumprem normas estabelecidas pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC; 09 cumprem normas estabelecidas pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC; 08 prestam assistência técnica às Gerências Regionais de

Educação – GREs; 06 articulam as políticas do ensino médio com as Gerências Regionais de Educação – GRE's.

Pode-se visualizar que os resultados obtidos sobre o papel dos técnicos do ensino médio mostram a radiografia da participação pontuada dos técnicos na dinâmica da maioria das ações da gerência do ensino médio.

Durante o período de realização da pesquisa, observou-se a dinâmica da gerência do ensino médio, momento em que alguns técnicos demonstraram sua insatisfação por conta da não dinamicidade dos trabalhos no setor.

Quanto aos critérios adotados pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC para instituir ou ampliar a representatividade dos órgãos colegiados nas escolas, os 11 entrevistados da gerência do ensino médio (SEDUC) apresentaram: 07 apoio à instituição e implementação dos órgãos colegiados nas escolas; 10 maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola; 09 participação da comunidade local na escola; 09 participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; 06 socialização e conscientização política dos alunos; 05 maior interação das instâncias escolares; 10 melhoria dos indicadores educacionais.

De acordo com os critérios apresentados pela gerência (gestor e técnicos) do ensino médio, visualiza-se que os menores resultados obtidos foram em socialização e conscientização política dos alunos e na maior interação das instâncias escolares.

A leitura que se faz do cenário acima é que os grêmios estudantis não estão fazendo a sua parte, como deveriam fazer. Precisam ter maior consciência da função política que tem em relação à participação nas tomadas de decisões das escolas. Os conselhos escolares precisam contribuir para uma maior interação entre as várias instâncias da escola, uma vez que estes envolvem a participação de funcionários de todos os seguimentos da escola.

Quanto à questão se a Secretaria de Educação e Cultura – SEDUC disponibiliza recursos financeiros às escolas, para elaboração e execução dos programas, projetos e ações, os atores do ensino médio responderam: 09 os recursos vão diretamente para a conta da escola; 08 os recursos são claramente definidos; 03 os recursos são suficientes para as demandas das escolas; 08 os recursos são insuficientes.

Quando se diz que os recursos são claramente definidos é porque quando são enviados recursos para a escola, estes vão atender a metas estabelecidas pelo programa, não podendo a escola utilizar os recursos em outras ações.

Os resultados acima mostram que os recursos destinados às escolas são insuficientes para atender às demandas destas. Pode-se confirmar essa informação nos dados obtidos na entrevista realizada com os atores das quatro escolas pesquisadas.

A questão sobre os mecanismos institucionais existentes nas escolas, apoiados pela SEDUC que incentivam a participação coletiva da comunidade escolar dos 11 (onze) sujeitos entrevistados, apontou para o seguinte resultado: 10 (dez) responderam programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; 10 (dez) 90%: projeto político pedagógico – PPP; 10 (dez) conselho escolar; 10 (dez) conselho de classe; 07 (sete) associação de pais e mestres; 06 (seis) associação de pais e comunitários; 02 (dois) associação de docentes e funcionários da escola; 08 (oito) grêmios estudantis.

Dos mecanismos apresentados pelos técnicos da Gerência de Ensino Médio da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC do Piauí, alguns mecanismos como associação de pais e mestres, associação de pais e comunitários e associação de docentes e funcionários da escola, podem existir em outras escolas de ensino médio de Teresina, mas os resultados obtidos nas escolas pesquisadas não apresentaram esses mecanismos.

No tocante aos mecanismos que a Secretaria Estadual de Educação e Cultura utiliza para envolver seus onze técnico-especialistas do ensino médio na implementação de uma gestão democrática, os resultados obtidos foram os seguintes: 08 participam da

elaboração do plano anual de trabalho; 10 participam da execução do plano anual de trabalho - PAT; 08 participam do monitoramento e avaliação do PAT; 07 participam da capacitação do núcleo gestor; 09 prestam assistência técnica às Gerências Regionais de Educação – GRES; 05 participam da elaboração da proposta curricular para o ensino médio.

A Gerência do Ensino Médio é composta de 22 (vinte e dois) técnicos; dos 11 (onze) técnicos entrevistados, apenas 05 (cinco) responderam que participam da elaboração da proposta curricular para o ensino médio. Foi o mecanismo apresentado pela SEDUC para envolver seus técnicos na implementação de uma gestão democrática que apresentou menor número de participação.

Percebe-se que menos da metade dos técnicos do ensino médio da SEDUC não participa da elaboração da proposta curricular para o referido nível de ensino.

Os dados colhidos durante a pesquisa mostram que a participação dos técnicos é apenas pontual em quase todos os mecanismos propostos. Apesar da existência dos mecanismos que viabilizam a participação coletiva, percebe-se a ausência de uma cultura voltada para a participação coletiva e efetiva dos técnicos na implementação das políticas na Gerência do Ensino Médio da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí.

A gestão e os técnicos do ensino médio da SEDUC necessitam refletir sobre uma participação mais coletiva e efetiva na elaboração, articulação e implementação das políticas educacionais desse nível de ensino, para que as políticas disponibilizadas nas escolas sejam mais articuladas.

Quanto aos mecanismos utilizados para o provimento do cargo de diretor das escolas estaduais, todos os entrevistados responderam que é a eleição direta.

Das características básicas das formas de gestão de maior predominância observadas na articulação interna da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC: 04 dos entrevistados responderam que é a forma democrática e 07 responderam que é a forma burocrática.

Os resultados visualizados, quanto à predominância das formas de gestão observadas na articulação interna da Secretaria Estadual de Educação e Cultura, retratam uma gestão voltada mais para o modelo antigo que é o burocrático.

Quanto à forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias do ensino médio: gerência do ensino médio com as Gerências Regionais de Educação – GRES, os entrevistados responderam: 03 democrática e 08 burocrática; Gerências Regionais de Educação – GRES com a Gerência do Ensino Médio: 03 responderam democrática e 08 responderam burocrática; Gerência do Ensino Médio com os técnicos/especialistas do ensino médio: 05 responderam democrática e 06 responderam burocrática; Técnicos/especialistas do ensino médio com a Gerência do Ensino Médio; 05 responderam democrática e 06 burocrática.

Observa-se que os resultados apontados, com predominância nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias do ensino médio foram os de gestão burocrática. Estes resultados chamam a atenção da Secretaria Estadual de Educação e Cultura, no sentido de repensar suas práticas de gestão, procurando melhorar suas relações internas e externas, a fim de viabilizar e de efetivar um processo de gestão democrática de fato, como preconiza o discurso das disposições legais do país.

O resultado sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino), mostrou: 02 responderam que existe coerência e 09 responderam que existe coerência em parte.

Visualiza-se nos resultados apresentados acima uma distância considerável entre a existência de coerência da prática de gestão da Gerência do Ensino Médio da SEDUC com o discurso mais amplo da sociedade brasileira, como também das discussões dos estudiosos da temática (Gestão Democrática) (GERÊNCIA DO ENSINO MÉDIO (SEDUC), OUTUBRO/2010).

4.3.2 Parâmetros entre os resultados da análise e interpretação dos dados obtidos na Gerência do Ensino Médio/SEDUC com os dados obtidos nas quatro escolas da pesquisa.

De posse dos resultados obtidos na pesquisa realizada nos níveis macro (Sistema – Gerência do Ensino Médio/SEDUC) e micro (escolas) do ensino médio de Teresina, estabeleceram-se parâmetros entre a análise e interpretação dos dados obtidos nos dois níveis do ensino médio, mostrando os pontos comuns existentes entre a Gerência do Ensino Médio e as quatro escolas.

As políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC utilizadas na perspectiva de implementar a prática de uma gestão democrática no Ensino Médio nos níveis macro (Sistema - Ensino Médio/SEDUC) e micro (escolas) de ensino médio de Teresina, não necessariamente, são implementadas em todas as escolas de Teresina. Algumas são comuns às escolas de Teresina como a todas as escolas públicas da rede estadual. No entanto, outras políticas são implementadas nas escolas tendo em vista a realidade de cada uma. Isto vai ser visualizado na comparação dos resultados obtidos na entrevista realizada com as instituições focalizadas, através do Quadro 03.

Quadro 03: Políticas da SEDUC utilizadas no Ensino Médio de Teresina, nos níveis macro e micro, no período 2007-2009.

Políticas do Ensino Médio de Teresina nos Níveis Macro e Micro – 2007 a 2009					
Políticas/Ações	Nível Macro	Nível Micro			
	Gerência do Ensino Médio SEDUC	Escolas do Ensino Médio de Teresina			
		U.E. Zona Sul	U.E. Zona Centro	U.E. Zona Norte	U.E. Zona Leste
Política de educação em tempo integral	SIM	-	-	-	-
Formação Continuada dos Técnicos	SIM	-	-	-	-
Formação continuada dos gestores	-	SIM	-	-	-
Implementação dos centros de Jornada Ampliada	SIM	-	-	-	-
Qualificação do núcleo gestor das escolas	SIM	SIM	SIM	-	SIM
Política de provimento para o cargo de diretores das escolas	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Qualificação profissional dos trabalhadores em educação	SIM	-	-	-	-
Expansão do ensino médio regular	SIM	-	-	-	-
Expansão do ensino médio na modalidade de jovens e adultos	SIM	-	-	-	-
Formação continuada dos docentes	SIM	SIM	-	SIM	SIM
Formação continuada da equipe técnica	-	SIM	SIM	-	-
Formação continuada dos funcionários administrativos da escola	-	SIM	SIM	SIM	-
Apoio e incentivo a organização ou revitalização dos órgãos colegiados nas escolas	SIM	-	-	-	-
Melhoria do padrão de qualidade das escolas públicas.	SIM	-	-	-	-
Implementação de programas e projetos	-	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaboração própria. 2010.

Pode-se visualizar no quadro acima, que nem todos os espaços foram preenchidos, isto porque a quantidade de políticas da Gerência do Ensino Médio/ SEDUC é superior à quantidade de políticas implementadas nas escolas pesquisadas. Verifica-se, também, que as políticas das escolas diferem, entre si, em termo de quantidade.

O Quadro nº 03 mostra as políticas utilizadas pela Gerência de Ensino Médio no âmbito central (Sistema/SEDUC) e no âmbito descentralizado através da articulação com as Gerências Regionais de Educação – GRE's e destas com as escolas. Comparando essas políticas com as das escolas, percebe-se que algumas são implementadas nas quatro escolas. As políticas apontadas mostram que tem escola que implementa mais políticas do que outras, como se visualiza na Unidade Escolar Zona Sul de Teresina. Entende-se que isso acontece devido à realidade de cada escola.

Os Programas, projetos e cursos que contribuem para a melhoria do ensino médio nos níveis macro (Sistema- Gerência do Ensino Médio - SEDUC) e micro (escolas) do ensino médio de Teresina são apresentados no Quadro nº 04.

Quadro 04: Programas, projetos e cursos que contribuem para a melhoria do ensino médio nos níveis: macro - Gerência do Ensino Médio e micro – escolas de ensino médio de Teresina.

Programas, Projetos e Cursos nos Níveis Macro – Gerência do Ensino Médio e Micro – Escolas de Ensino Médio de Teresina					
Programas/Projetos/Cursos	Nível Macro	Nível Micro			
	Gerência do Ensino Médio SEDUC	Escolas do Ensino Médio de Teresina			
		U.E. Zona Sul	U. E. Zona Centro	U. E. Zona Norte	U. E. Zona Leste
Tempo Integral	SIM	-	-	-	-
Mais Educação	SIM	-	SIM	-	-
Jornada ampliada	SIM	SIM	-	SIM	SIM
Implementação dos referenciais curriculares	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Reforço escolar para alunos concludentes	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Capacitação dos professores em língua espanhola	SIM	-	-	-	-
Cursos de qualificação para os professores	SIM	-	-	-	-
Ensino Médio Inovador	SIM	-	-	-	-
PIBID	-	-	SIM	-	SIM
Projetos pedagógicos	-	SIM	SIM	SIM	SIM
Formação continuada dos docentes	-	SIM	-	SIM	SIM

Fonte: Elaboração própria. 2010.

No quadro acima se visualizam os programas, projetos e cursos implementados na Gerência do Ensino Médio – SEDUC e nas escolas pesquisadas do ensino médio de Teresina. Percebe-se que as escolas implementam políticas disponibilizadas pela SEDUC e políticas formuladas pelas próprias escolas, é o caso dos projetos pedagógicos que são elaborados pelas quatro escolas pesquisadas.

Visualiza-se, também, que a Gerência do Ensino Médio/SEDUC apresentou mais programas, projetos e cursos do que os apresentados pelas escolas. Alguns desses programas/projetos apresentados pela Gerência do Ensino Médio/SEDUC são implementados em outras escolas de ensino médio do estado. Percebe-se que apenas uma escola tem um projeto a mais que as outras escolas. Devido às evidências apresentadas alguns espaços ficaram vazios.

Quadro 05: Critérios adotados pela SEDUC - Gerência do Ensino Médio e Unidades Escolares para instituir ou ampliar a representatividade dos órgãos colegiados nas escolas de ensino médio de Teresina.

Critérios Estabelecidos na Gerência do Ensino Médio – SEDUC e nas Unidades Escolares de Ensino Médio de Teresina					
Critérios	Gerência do Ens. Médio	U. E. Zona Sul	U. E. Zona Centro	U. E. Zona Norte	U. E. Zona Leste
	SEDUC				
Apoio à instituição e implementação dos órgãos colegiados nas escolas	SIM	-	-	-	-
Maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Participação da comunidade local na escola	SIM	SIM	SIM	SIM	-
Participação dos pais nas tomadas de decisões da escola	SIM	SIM	SIM	SIM	-
Socialização e conscientização política dos alunos	SIM	SIM	-	SIM	SIM
Maior interação das instâncias escolares	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Melhoria dos indicadores educacionais	SIM	SIM	-	SIM	SIM
Elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados.	-	-	SIM	SIM	-

Fonte: Elaboração própria. 2010.

Os critérios mostrados no Quadro 05 apontam que as escolas adotam os mesmos critérios estabelecidos pela Gerência do Ensino Médio – SEDUC. É evidente que tem

escolas que utilizam mais critérios do que outras. Por isso, nem todos os espaços foram preenchidos.

Os espaços não preenchidos mostram que os critérios apresentados na pesquisa diferem em termo de quantidade nas escolas e na Gerência do Ensino Médio/SEDUC.

Quadro 06: Mecanismos institucionais existentes na Gerência do Ensino Médio e nas Unidades Escolares de Ensino Médio de Teresina, apoiados pela SEDUC, que incentivam a participação coletiva da comunidade escolar.

Mecanismos Institucionais existentes na Gerência do Ensino Médio e nas Unidades Escolares de Ensino Médio de Teresina					
Mecanismos Institucionais	Gerencia do Ensino Médio	U. E. Zona Sul	U. E. Zona Centro	U. E. Zona Norte	U. E. Zona Leste
	SEDUC				
Plano de desenvolvimento da escola.	SIM	SIM	-	SIM	-
Projeto político pedagógico	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Conselho escolar.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Conselho de classe.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Associação de pais e mestres	SIM	-	-	-	-
Associação de pais e comunitários.	SIM	-	-	-	-
Associação de docentes e funcionários da escola	SIM	-	-	-	-
Grêmio estudantil.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Plano Anual de Trabalho.	-	SIM	SIM	SIM	SIM
Programas e projetos.	-	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaboração própria. 2010.

Verifica-se que os mecanismos apontados nas escolas são quase todos os instituídos pela Gerência do Ensino Médio – SEDUC. As escolas apresentam entre si

pouca divergência em relação à adoção de alguns mecanismos, como se pode visualizar no Quadro 06. Percebe-se que os espaços não preenchidos são por conta da pequena diferença existente entre os mecanismos instituídos pela SEDUC e pelas escolas.

Quadro 07: Mecanismos que a Gerência do Ensino Médio - SEDUC e as Unidades Escolares de Ensino Médio de Teresina utilizam para envolver seus técnicos e funcionários administrativos na implementação de uma gestão democrática.

Mecanismos utilizados pela Gerência do Ensino Médio e pelas Unidades Escolares de Ensino Médio de Teresina					
Mecanismos	Gerência do Ensino Médio	U.E. Zona Sul	U.E. Zona Centro	U.E. Zona Norte	U.E. Zona Leste
	SEDUC				
Elaboração do plano anual de trabalho	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Monitoramento e avaliação do plano anual de trabalho	SIM	-	-	-	-
Capacitação do núcleo gestor.	SIM	-	-	-	-
Assistência técnica às Gerências Regionais de Educação	SIM	-	-	-	-
Elaboração da proposta curricular para o ensino médio.	SIM	-	-	-	-
Plano de desenvolvimento da escola.	-	SIM	-	SIM	-
Projeto político pedagógico	-	SIM	SIM	SIM	SIM
Planejamento pedagógico participativo	-	SIM	SIM	SIM	SIM
Projetos pedagógicos.	-	SIM	SIM	SIM	SIM
Reuniões do conselho de classe	-	SIM	SIM	SIM	SIM
Reuniões do conselho escolar	-	SIM	SIM	SIM	SIM
Reuniões de pais e mestres	-	SIM	SIM	SIM	SIM
Reuniões do grupo gestor		SIM			

Fonte: Elaboração própria. 2010.

Observando os mecanismos no Quadro 07, constata-se que os mecanismos utilizados pela Gerência do Ensino Médio – SEDUC para envolver seus técnicos na implementação da prática de uma gestão democrática são mecanismos centrais, desenvolvidos em nível de sistema e descentralizados desenvolvidos em articulação com as Gerências Regionais de Educação – GRE's.

Quanto aos mecanismos de participação existentes nas escolas, percebe-se que quase todos são comuns a todas as escolas, apresentando pequena diferença na quantidade desses, de uma escola para outra.

Verifica-se no Quadro 08 que alguns espaços ficaram vazios, devido os mecanismos utilizados pela SEDUC não serem os mesmos utilizados pelas escolas e os das escolas por apresentarem diferença na quantidade que cada uma utiliza.

Quadro 08: Formas de gestão predominantes nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da Gerência do Ensino Médio - SEDUC

Formas de Gestão Predominantes no Âmbito da Gestão da Gerência do Ensino Médio da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC	
Relações	Formas
Gerência do Ensino Médio com as Gerências Regionais de Educação	Burocrática
Gerências Regionais de Educação com a Gerência do Ensino Médio	Burocrática
Gerência do Ens. Médio com os técnicos do ensino médio	Burocrática
Técnicos do ensino médio com a Gerência do Ensino Médio	Burocrática

Fonte: Elaboração própria. 2010.

Os resultados visualizados no Quadro 08 apresentam a radiografia da predominância de uma gestão moldada nas características de uma gestão burocrática. Os resultados mostram o distanciamento da prática de gestão da Gerência do Ensino Médio da SEDUC dos princípios democráticos focalizados nos documentos oficiais.

Quadro 09: Formas de gestão predominantes nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão das unidades escolares do ensino médio de Teresina.

Formas de Gestão Predominantes no Âmbito da Gestão das Escolas do Ensino Médio de Teresina				
Forma de Relações Estabelecidas	U.E. Zona Sul	U.E. Zona Centro	U.E. Zona Norte	U.E. Zona Leste
Gerência da escola com	Democrática	Democrática	Democrática	Democrática
Gerência Regional de Educação				
Gerência Regional de Educação com	Democrática	Burocrática	Burocrática	Democrática
Gerência da escola				
Gerência da escola com	Democrática	Autocrática	Democrática	Democrática
Comunidade escolar				
Gerência da escola com	Democrática	Democrática	Democrática	Democrática
Comunidade local ou do entorno				

Fonte: Elaboração própria. 2010.

Neste quadro, procura-se estabelecer um paralelo entre os dados obtidos nas quatro escolas do ensino médio de Teresina com os apontados no Quadro nº 08 pela Gerência do Ensino Médio – SEDUC, referente à predominância das formas de gestão apresentadas, a partir das relações que se estabelecem entre as várias instâncias das respectivas instituições. Os resultados apontados entre as escolas e a Gerência do Ensino Médio – SEDUC mostram um diferencial em relação às escolas, pois se percebe que ao contrário dos dados colhidos na Gerência do Ensino Médio, as escolas, mesmo de forma meio tímida, estão buscando trilhar o caminho traçado pelo discurso oficial, aproximando-se assim, da prática de uma gestão democrática.

Quanto à existência de coerência entre a prática de gestão da Gerência do Ensino Médio – SEDUC e das quatro escolas pesquisadas com a prática de gestão instituída no discurso dos documentos oficiais, percebe-se que a SEDUC se distancia dessa prática,

enquanto as escolas se aproximam mais da prática de uma gestão democrática. Contudo, as escolas necessitam ampliar seus espaços de participação coletiva, viabilizando a participação de toda a comunidade escolar e local como institui as disposições legais do país (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB e Plano Nacional de Educação).

4.3.3 Tratamento e apresentação dos resultados da análise e interpretação dos dados colhidos nas quatro Unidades Escolares: Zona Sul, Zona Centro, Zona Norte e Zona Leste de Teresina.

A seguir, serão descritos e apresentados os resultados da análise e interpretação dos dados colhidos nas quatro Unidades Escolares de Ensino Médio que fizeram parte deste estudo: Zona Sul, Zona Centro, Zona Norte e Zona Leste de Teresina, no sentido de melhor visualização dos dados colhidos.

4.3.3.1 Apresentação dos resultados da análise e interpretação dos dados colhidos na Unidade Escolar Zona Sul de Teresina

Antes de apontar os resultados da pesquisa realizada na Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, considerou-se importante abordar que a pesquisa realizada nas quatro escolas versou sobre as mesmas questões: políticas da SEDUC utilizadas na escola na perspectiva de implementar a prática de uma gestão democrática no ensino médio; implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria do ensino na escola; papel da direção da escola na implementação das políticas educacionais neste nível de ensino; critérios adotados pela escola para instituir ou ampliar os colegiados na escola; existência de mecanismos institucionais existentes que viabilizam a participação coletiva e efetiva da comunidade escolar; disponibilização de recursos financeiros para elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico – PPP da escola; elaboração do plano anual de trabalho; realização de assembleias para discussão das ações e decisões do conselho escolar; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas e projetos e ações da escola; disponibilização de recursos financeiros pela

SEDUC para a escola; mecanismos institucionais utilizados para o provimento do cargo de diretor da escola; mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos – administrativos na implementação de uma gestão democrática; características básicas das formas de gestão predominantes na organização escolar da escola; interação da comunidade externa (local) ou do entorno com a escola; forma de gestão que predomina entre as várias instâncias das relações de gerência da escola (Gerências Regionais de Educação – GRES; comunidade escolar; comunidade externa (local) ou do entorno); relação entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino).

Apresentam-se, na sequência deste trabalho, os resultados da pesquisa realizada nessa escola, envolvendo 13 (treze) atores: os dois gestores, um (a) coordenador (a), cinco professores (as), um (a) secretário (a), um (a) auxiliar de secretaria, um vigia, uma zeladora e uma merendeira.

Os diretores da Unidade Escolar Zona Sul apresentaram as seguintes políticas implementadas na escola: formação continuada dos docentes; formação continuada dos gestores; formação continuada da equipe técnica; qualificação do núcleo gestor; implementação de programas e projetos; formação continuada dos funcionários administrativos da escola; e eleição direta para diretor como política de provimento para o cargo de diretor da escola.

Os resultados apontados pelos diretores da Unidade Escolar Zona Sul quanto às políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura utilizadas na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio, demonstraram a existência de, segundo a direção da escola, algumas políticas que podem viabilizar a implementação de práticas para uma gestão democrática na escola.

Com a implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio apresentaram: jornada ampliada; reforço escolar para

alunos concludentes; formação continuada dos docentes; implementação dos referenciais curriculares e projetos pedagógicos.

Os resultados apontam que a escola implementa programas, projetos e cursos que são importantes para viabilizar a melhoria da qualidade do ensino médio nessa escola.

Quanto ao papel da direção da escola na implementação das políticas públicas educacionais no ensino médio, os dois diretores responderam: garantem o cumprimento do calendário escolar, monitorando a prática dos professores; gerenciam o funcionamento da escola em parceria com o conselho escolar, zelando pelo cumprimento do Regimento Escolar; coordenam a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola, bem como sua execução e planejamento, através de um trabalho coletivo; administram com o Conselho Escolar, otimizando os recursos financeiros; asseguram o tombamento e se responsabilizam pela guarda, conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola; estabelecem controle de frequência dos profissionais que trabalham na escola, em consonância com as normativas existentes; procuram implementar programas e projetos que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino; o diretor titular atua como coordenador do Conselho Escolar, organiza e coordena reuniões com funcionários, pais e comunidade escolar; analisam situações problemáticas e sugerem alternativas para solucioná-las; procuram integrar-se com a equipe escolar em busca de melhorar a disciplina na escola; avaliam o andamento do plano de trabalho da escola, PPP e PDE; asseguram os recursos financeiros da escola; viabilizam a participação dos professores e funcionários em cursos de formação continuada; avaliam o rendimento dos alunos e proporcionam recuperação; asseguram a permanência dos alunos nas salas de aula ou em atividades pedagógicas; asseguram o cumprimento da limpeza e segurança da escola; garantem a manutenção da estrutura física e dos equipamentos da escola e incentivam o uso de recursos pedagógicos existentes na escola.

Não só pelo contexto acima apresentado, mas também através da observação que se fez durante a permanência na escola, percebeu-se que a direção procura trabalhar de

forma responsável e articulada com todos os seguimentos da escola, buscando maior integração entre todos.

Em se tratando dos critérios adotados na escola para instituir ou ampliar os colegiados, os resultados apontados foram: maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola; participação da comunidade local na escola; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; socialização e conscientização política dos alunos; maior interação das instâncias escolares; melhoria dos indicadores educacionais.

Os resultados apresentados pela direção da escola sobre os critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola, demonstram a funcionalidade do conselho escolar e do grêmio estudantil. Estes são os dois colegiados existentes na escola que viabilizam a participação coletiva da comunidade escolar.

No tocante aos mecanismos institucionais existentes na escola e apoiados pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC, que viabilizam e incentivam a participação coletiva da comunidade escolar, os dois diretores responderam: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; plano anual de trabalho – PAT; programas e projetos; conselho escolar; conselho de classe e grêmio estudantil.

Quando se questionou sobre a participação coletiva na elaboração do PDE e do PPP, responderam que ambos são construídos de forma participativa por toda a comunidade escolar e pais de alunos.

Quanto ao Projeto Político Pedagógico da escola – PPP, os diretores disseram que ele é facilmente compreendido pela comunidade escolar, tem suporte institucional (vontade política de todos que fazem a educação, pleno conhecimento de todos); tem suporte financeiro, com recursos claramente definidos e é monitorizado e avaliado pela comunidade escolar.

Quando se questionou sobre os recursos disponibilizados para a elaboração e execução do PPP da escola, os diretores responderam que esses são definidos e fiscalizados pela comunidade escolar; são divulgados com transparência na prestação de contas.

O Plano Anual de Trabalho da escola é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores e secretários).

Quando se questionou sobre o período de realização das assembleias para discussão das ações e tomadas de decisões da escola, um diretor informou a realização de assembleias mensais e o outro, bimestrais. O que se pode perceber perante essa resposta é que a escola não tem cronograma para realização das assembleias, na maioria das vezes essas ocorrem de forma extraordinária.

Os diretores responderam que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através de reuniões com o conselho escolar; com pais e mestres e com o núcleo gestor.

A participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações se dão através de reuniões, palestras e encontros.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela SEDUC, para elaboração e execução dos programas, projetos e ações vão diretamente para a conta da escola; os recursos são claramente definidos, mas insuficientes para as demandas da escola.

Os diretores responderam que a eleição direta é o mecanismo utilizado para o provimento de cargo de diretor da escola.

Já em relação aos mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da escola na implementação de uma gestão democrática, os

diretores responderam: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; plano anual de trabalho – PAT; planejamento pedagógico participativo; projetos pedagógicos; reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; reuniões do conselho de classe; reuniões do núcleo gestor.

Para os diretores, quando se questionou sobre a forma de gestão predominante na organização escolar, responderam que é a democrática.

A comunidade externa (local) ou do entorno interage com a escola, participando: nas assembleias do conselho escolar; nas reuniões de pais e mestres; nas festividades da escola; nas palestras; nos cursos; na elaboração dos instrumentais da escola; na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para realização de outras atividades.

Quanto à questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os resultados apontados foram: democrática, nas relações entre gerência da escola com as Gerências Regionais de Educação; democrática, nas relações entre Gerências Regionais de Educação – GRES com a Gerência da escola; democrática, nas relações entre a Gerência da escola e comunidade escolar; democrática nas relações entre a Gerência da escola e comunidade local.

Os resultados sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, apresentados pelos diretores da Unidade Escolar Zona Sul, apontam que a direção da escola mantém relações democráticas com as demais instâncias da escola.

Finalizando os resultados dos questionamentos com os diretores da escola, estes responderam que existe coerência entre a prática de gestão da escola e o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino) (UNIDADE ESCOLAR ZONA SUL, OUTUBRO/2010).

Prosseguindo com os resultados da pesquisa, apresentam-se os resultados da entrevista realizada com a coordenadora pedagógica da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina.

As políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura apresentadas pela coordenadora da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina foram: formação continuada dos docentes; formação continuada dos gestores; formação continuada da equipe técnica; implementação de programas e projetos; formação continuada dos funcionários da escola; eleição direta como política de provimento para o cargo de diretor da escola.

As políticas apresentadas pela coordenadora da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina são compatíveis com as apontadas pelas diretoras da escola.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, a coordenadora fez referência aos programas: jornada ampliada; reforço escolar para alunos concludentes; implementação dos referenciais curriculares e projetos pedagógicos. Estes resultados são compatíveis com os resultados apresentados pelas diretoras. Contudo, um dos programas importantes apresentados pelas diretoras não consta nesta lista, que é o de formação continuada dos docentes.

Como coordenadora pedagógica desenvolve as seguintes ações: participa da elaboração do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, do projeto político pedagógico – PPP, do plano anual de trabalho – PAT; realiza planejamento participativo com os professores; subsidia na elaboração de projetos pedagógicos; avalia, analisa e monitoriza o processo de aprendizagem dos alunos; sugere novas técnicas e metodologias de ensino; articula e discute questões pedagógicas com a comunidade escolar e outras ações.

Durante todo o processo de entrevistas realizadas nessa escola, percebeu-se que as relações interpessoais da coordenação, com todos os segmentos da escola, em especial com os professores, são muito boas.

A coordenadora elegeu como critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola: participação da comunidade local na escola; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; socialização e conscientização política dos alunos; maior interação das instâncias escolares; melhoria dos indicadores educacionais. Apenas o critério, maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola, apontado pelas diretoras, não foi focalizado pela coordenadora.

Quanto aos mecanismos institucionais existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar, referenciou os mesmos apontados pelas diretoras: programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; conselho escolar; conselho de classe e grêmios estudantis.

Quando se questionou sobre a construção coletiva e participativa do PDE/Escola do PPP, a coordenadora respondeu que o PDE é construído pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as) e professores e por toda comunidade escolar). As diretoras da escola responderam por toda a comunidade escolar. Entende-se que isto não deixa de envolver o núcleo gestor e os professores, uma vez que eles estão inseridos na comunidade escolar.

Na questão que envolveu vários itens sobre o projeto político pedagógico – PPP, a coordenadora da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina apresentou os seguintes resultados: tem suporte institucional (vontade política de todos que fazem a educação e pleno conhecimento de todos); tem suporte financeiro (recursos claramente definidos); é monitorado e avaliado pela comunidade escolar.

Os resultados obtidos mostram a existência de um trabalho articulado entre direção e coordenação. Foram os mesmos resultados apresentados pela direção da escola, com exceção do item facilmente compreendido pela comunidade escolar, acrescido pela direção da escola.

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político pedagógico da escola, a coordenadora

apresentou os mesmos resultados da entrevista realizada com os diretores da escola que foram: os recursos são definidos e fiscalizados pela comunidade escolar e divulgados com transparência na prestação de contas.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho - PAT da escola, a coordenadora respondeu que este é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários) e pelos professores, o que diverge um pouco do resultado apresentado pelas diretoras, pois disseram que é elaborado apenas pelo núcleo gestor.

As ações e decisões do conselho escolar são discutidas e decididas em assembleias bimestrais e extraordinárias, o que depende da necessidade, segundo a coordenadora. O resultado está compatível, em parte, com o da direção da escola, quando uma das diretoras respondeu que as reuniões do conselho escolar ocorrem bimestralmente.

A coordenadora respondeu que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através das reuniões realizadas com o conselho escolar; com pais e mestres e com o núcleo gestor (diretores, coordenadores e secretária). Estes resultados apresentam sintonia com os da direção da escola.

A coordenadora respondeu que a participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dão através de reuniões e encontros. A direção da escola acrescentou nos resultados obtidos o item encontro.

Quanto à questão os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela Secretaria Estadual de Educação, a coordenadora deu as mesmas respostas dadas pelas diretoras: os recursos vão diretamente para a conta da escola; os recursos são claramente definidos e insuficientes para atender à demanda da escola.

A coordenadora respondeu que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da sua escola. Esta foi a mesma resposta apresentada pelos diretores da escola.

Quanto aos mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da escola na implementação da prática de uma gestão democrática, foram relacionados pela coordenadora os mesmos mecanismos, ou seja, os mesmos resultados obtidos na entrevista com as diretoras da escola: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico da escola – PPP; plano anual de trabalho – PAT; planejamento pedagógico participativo; projetos pedagógicos; reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; reuniões do conselho de classe; reuniões do grupo gestor (diretores, coordenadores, secretários).

Sobre as características básicas das formas de gestão que predominam na escola, afirmaram, tanto as diretoras como a coordenadora, que é a forma democrática.

Os resultados obtidos na entrevista realizada com a coordenadora na questão “a comunidade externa (local) interage com a escola participando” foram os mesmos apresentados pelas diretoras: nas assembleias do conselho escolar; nas reuniões de pais e mestres; nas festividades da escola; nas palestras; nos cursos; na elaboração dos instrumentais da escola; e na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para outras atividades.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os resultados obtidos foram: democrática entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação; democrática entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola; democrática entre gerência da escola e comunidade escolar; democrática entre gerência da escola com a comunidade local. Os resultados mostram total sintonia entre os resultados da coordenadora e os das diretoras da escola.

Finalizando a entrevista com a coordenadora, questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino), ao que ela respondeu que existe coerência. Foi a mesma resposta dada pelas diretoras.

Os resultados obtidos na entrevista realizada com os diretores e coordenadora da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, demonstraram a implementação de políticas da escola de forma articulada, procurando efetivar os programas, projetos e ações em uma dinâmica coletiva e participativa. Um bom caminho para se conduzir a gestão da escola dentro de um processo democrático (UNIDADE ESCOLAR ZONA SUL, OUTUBRO/2010).

A entrevista realizada com os professores que versou sobre as mesmas questões da entrevista com os (as) coordenadores (as) apontou os seguintes resultados quanto às políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura utilizadas na escola na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio: política de educação em tempo integral 01 (um) professor; formação continuada dos docentes 01 (um) professor; formação continuada dos gestores 01 (um) professor; implementação de programas e projetos 04 (quatro) professores; formação continuada dos funcionários administrativos da escola 04 (quatro) professores; eleição direta como política para o provimento de cargo de diretor da escola 05 (cinco) professores.

Os resultados obtidos com a entrevista realizada com os professores da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina indicam que nem todos os professores estão cientes das políticas implementadas na escola. A única política unânime a todos os professores é a do provimento para o cargo de diretor da escola (eleição direta).

Os resultados obtidos nas entrevistas com os diretores e coordenadora não focalizaram a política de tempo integral como política implementada na escola. As demais políticas apresentadas pelos professores fazem parte da dinâmica da escola.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, apresentaram: jornada ampliada 05 (cinco) professores; reforço escolar para alunos concludentes 05 (cinco) professores; formação continuada dos docentes 01 (um) professor; implementação dos referenciais curriculares 03 (três) professores; projetos pedagógicos 04 (quatro) professores. Os professores apresentaram os mesmos programas e projetos apresentados pela direção da escola.

Registrou-se, aqui, os depoimentos dos cinco professores do ensino médio da Unidade Escolar Zona Sul sobre o questionamento do papel deles na implementação das políticas educacionais neste nível de ensino: “primeiramente, o professor deve inteirar-se das políticas e assim desenvolver práticas que garantam a implementação de ações planejadas e contextualizadas”. Dessa forma, o professor é um mediador entre as políticas educacionais e a aprendizagem significativa do aluno; “o professor tem o papel de colaborador e de mediador no processo ensino aprendizagem”; “o papel do professor em qualquer nível de ensino é o de orientador”. Neste caso, deve orientar os alunos no sentido de saberem quais as políticas educacionais implementadas na sua escola, e como educando – cidadão, delas participar; “trabalhar o alunado no sentido de orientá-los para que sejam cidadãos críticos e participativos na melhoria da aprendizagem”; “incentivar o alunado a fazer pesquisa na internet, como em bibliotecas. Isto levará o aluno a fazer leituras para desenvolver o senso crítico”.

Nos depoimentos dos professores eles se colocam como mediadores e colaboradores entre as políticas educacionais e a aprendizagem significativa do aluno; orientadores no sentido de tornarem os alunos cientes das políticas educacionais implementadas na sua escola e delas participarem e no sentido de desenvolverem o senso crítico e participativo do alunado.

Os critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola apresentados pelos professores foram: maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola 01(um) professor; participação da comunidade local na escola 04 (quatro) professores; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola 04 (quatro) professores; socialização e conscientização política dos alunos 05 (cinco)

professores; maior interação das instâncias escolares 04 (quatro) professores; melhoria dos indicadores educacionais 04 (quatro) professores.

Os professores referiram os mesmos mecanismos apresentados pelos diretores da escola. Contudo, o único mecanismo apresentado pelos cinco professores entrevistados foi o de socialização e conscientização política dos alunos. Frente a este resultado, percebe-se que o grêmio estudantil está funcionando de direito e de fato na escola.

Os mecanismos institucionais, existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar apresentados pelos professores foram: projeto político pedagógico – PPP, 04 (quatro) professores; plano anual de trabalho, 01 (um) professor; programas e projetos, 03 (três) professores; conselho escolar, 05 (cinco); conselho de classe, 05 (cinco) professores; grêmio estudantil, 05 (cinco).

Os professores indicaram os mesmos mecanismos institucionais apresentados pelos diretores da escola, com exceção do plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola. Os cinco professores da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina foram unânimes na apresentação dos resultados, quanto aos mecanismos: conselho escolar; conselho de classe e grêmio estudantil. Isto demonstra o dinamismo desses mecanismos na escola.

Quanto ao questionamento sobre a construção coletiva e participativa do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, os professores não responderam, pois disseram que não têm conhecimento da construção desse instrumental nesses últimos anos. Em relação ao projeto político pedagógico – PPP, todos os professores responderam que é construído pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as) e pelos professores).

Na questão que envolveu vários itens sobre o projeto político pedagógico - PPP, os professores responderam: 01 (um) tem suporte institucional (pleno conhecimento de todos); 01 (um) tem suporte financeiro (recursos suficientes); 04 (quatro) não têm

suporte financeiro; 03 (três) não são monitorados e nem avaliados pela comunidade escolar.

Nessa questão cada entrevistado poderia responder mais de um item. Os resultados obtidos divergem um pouco dos resultados apresentados pelos diretores e coordenadora. Os diretores e a coordenadora dizem que o PPP tem suporte financeiro, que os recursos são claramente definidos e que é monitorado e avaliado pela comunidade escolar. Conforme o quadro apresentado, os resultados apresentados pelos professores contradizem esses apresentados pelos diretores e pela coordenadora.

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político pedagógico - PPP da escola, os professores não responderam, disseram que não têm conhecimento de recursos disponibilizados para a execução do PPP.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho - PAT da escola, os professores responderam que este é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários), pelos professores e pela comunidade escolar. Os professores acrescentaram nos seus resultados mais um item - pela comunidade escolar. Enquanto os diretores e a coordenadora apresentam como resultados dessa questão os dois outros apresentados pelos professores.

Dos cinco professores da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina que foram entrevistados sobre quando as ações e decisões do conselho escolar são discutidas e decididas em assembleias, quatro responderam assembleias semestrais e um professor não respondeu.

Os resultados apresentados, tanto pelos diretores como pelo coordenador e professores, não permitem que se defina realmente o período exato da realização das assembleias na escola para discutir e decidir as ações do conselho escolar, pois foram resultados divergentes.

Os professores responderam que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através de reuniões com o conselho escolar; reuniões com os pais e mestres e com o núcleo gestor. Os resultados obtidos foram os mesmos ditos pelos diretores e pela coordenadora. Isto demonstra que os três seguimentos estão sintonizados nesse aspecto.

Todos os cinco professores entrevistados responderam que a participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dá através de reuniões. Os professores, perante esta resposta, parecem falar a mesma linguagem. Já a direção da escola para além das reuniões acrescentou nas suas respostas palestras e encontros.

Segundo os professores entrevistados, não existe uma política de liberação de recursos pela Secretaria Estadual de Educação para a escola. Este resultado é contrário aos resultados apresentados pelos diretores e coordenadora, pois eles dizem que a Secretaria disponibiliza recursos financeiros para sua escola. Frente a este cenário, os professores demonstram desconhecer os recursos financeiros disponibilizados pela Secretaria.

Os cinco professores responderam que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da sua escola. Resposta igual à da direção e coordenação da escola.

A questão sobre os mecanismos que a escola utiliza para envolver os professores na implementação da prática de uma gestão democrática, os professores responderam: projeto político pedagógico da escola – PPP; plano anual de trabalho – PAT; planejamento pedagógico participativo; projetos pedagógicos; reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; reuniões do conselho de classe e reuniões do grupo gestor (diretores, coordenadores, secretários).

Os resultados obtidos acima foram iguais aos resultados apresentados pelos diretores e coordenadora. Os professores deixaram de apresentar apenas um mecanismo dito pelos diretores e coordenadora que foi o plano de desenvolvimento da escola. Em

uma questão anterior, os professores disseram que nesses últimos anos a escola não tem elaborado o PDE.

Das características básicas das formas de gestão que predominam na escola, afirmaram os cinco professores que é a democrática. Os diretores e a coordenadora deram a mesma resposta. Conforme estes resultados, percebe-se que as relações entre essas instâncias são boas e que as práticas pedagógicas implementadas parecem trilhar caminhos que podem viabilizar uma gestão democrática na escola.

Os professores responderam que a comunidade externa (local) interage com a escola participando: nas reuniões de pais e mestres; nas festividades da escola; nas palestras; nos cursos; na elaboração dos instrumentais da escola; na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para outras atividades. Os resultados aqui apresentados foram os mesmos obtidos na entrevista realizada com os diretores e com a coordenadora, mostrando assim interação entre eles.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os resultados foram os seguintes: democrática entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação; democrática entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola; democrática entre gerência da escola e comunidade escolar; democrática entre gerência da escola com a comunidade local. Coincidiu com os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os diretores e com a coordenadora.

Concluindo a entrevista com os professores, questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino). Os cinco professores entrevistados responderam que existe coerência apenas em parte, divergindo das respostas dos diretores e da coordenadora, os quais disseram que existe coerência (UNIDADE ESCOLAR ZONA SUL DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Dando continuidade à apresentação dos resultados obtidos na pesquisa realizada na Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, são mostrados os resultados da entrevista realizada com a secretária e a auxiliar de secretaria da referida escola. Os resultados quanto às políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura utilizadas na escola na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio foram: formação continuada dos docentes; formação continuada dos gestores; formação continuada da equipe técnica; qualificação do núcleo gestor; implementação de programas e projetos e a política para o provimento de cargo de diretor da escola (eleição direta).

Os resultados obtidos da entrevista realizada com os funcionários da secretaria da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina conferem com as políticas apontadas na entrevista com os diretores da escola, sendo que nos resultados apresentados pelos diretores foi focalizada mais uma política – formação continuada dos funcionários administrativos da escola.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, os dois entrevistados responderam apenas dois programas - jornada ampliada e reforço escolar para alunos concludentes. Os diretores informaram nos seus resultados que a escola além dos dois programas focalizados acima, implementa mais três programas.

Tendo em vista os resultados apresentados pelo secretário e auxiliar de secretaria, percebe-se a necessidade de uma maior divulgação, junto à comunidade escolar, dos programas e projetos que a escola implementa ou vem implementando.

Quanto ao papel do secretário na escola, o entrevistado respondeu que o seu papel é o de coordenar junto aos auxiliares da secretaria todo o serviço burocrático, organizar processos de alunos, certificados, transferências e trabalhar na organização geral da escola.

A auxiliar de secretaria respondeu que o seu papel é realizar um trabalho burocrático, ou seja, preparando documentos, tais como: certificados dos alunos,

transferências e outros documentos pertinentes à vida escolar dos alunos, visando um bom desempenho da escola. Frente aos resultados obtidos, percebe-se que os funcionários da secretaria trabalham em parceria.

Os critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola apresentados pelo secretário e pela auxiliar de secretaria foram: elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados; maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola; participação da comunidade local na escola; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; socialização e conscientização política dos alunos; melhoria dos indicadores educacionais.

Os funcionários da secretaria da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina apresentaram os mesmos critérios obtidos na entrevista realizada com os diretores da escola, onde acrescentaram mais o critério - elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados. Percebe-se que os funcionários da secretaria estão envolvidos e participando da dinâmica da escola.

Mecanismos institucionais, existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar apresentados pelo secretário e pela auxiliar de secretaria: plano anual de trabalho; programas e projetos; conselho escolar; conselho de classe; e grêmios estudantis.

Comparando os resultados acima com os obtidos na entrevista com os diretores da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, observa-se que apenas dois mecanismos citados pelos diretores não foram ditos pelos funcionários. Mesmo assim, demonstram conhecer a maioria dos mecanismos que viabilizam a participação efetiva da comunidade escolar.

Quanto ao questionamento sobre a construção coletiva e participativa do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, os dois responderam que é construído pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários) e pelos professores.

Este resultado foi contraditório, uma vez que os funcionários da secretaria não falaram desse mecanismo na questão anterior.

Ao questionamento sobre o Projeto Político Pedagógico da escola, tanto o secretário como a auxiliar de secretaria responderam que este é construído de forma coletiva e participativa pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores e secretários) e pelos professores.

Os resultados acima apresentados pelo secretário e pela auxiliar de secretaria sobre o projeto político pedagógico da escola deixaram também uma dúvida, pois eles não falaram desse mecanismo quando se questionou sobre os mecanismos existentes na escola.

Ainda, sobre o Projeto Político Pedagógico da escola, na questão que envolveu vários itens sobre o PPP, os dois entrevistados responderam: que é facilmente compreendido pela comunidade escolar; e só um dos entrevistados disse que o PPP tem suporte institucional (vontade política de todos que fazem educação e pleno conhecimento de todos).

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político pedagógico da escola, os dois entrevistados responderam que são divulgados com transparência na prestação de contas da escola.

Considerando os resultados obtidos nas três questões anteriores que envolvem o projeto político pedagógico - PPP da escola, percebe-se que os entrevistados (secretário e auxiliar de secretaria) não atentaram para a existência do PPP na hora de responderem à questão sobre os mecanismos institucionais existentes na escola.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho da escola, os dois entrevistados responderam que este é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as) e pelos professores). Eles informaram que além do

núcleo gestor focalizado pelos diretores disseram que o plano anual de trabalho é construído também pelos professores.

No que se referem às ações e decisões do conselho escolar, um dos entrevistados respondeu que são discutidas e decididas em assembleias mensais; o outro entrevistado registrou que são em assembleias semestrais.

Quanto aos resultados apontados nessa questão com os diretores, coordenadores, professores e funcionários da secretaria, não chegaram a um consenso sobre o período de realização das assembleias do conselho escolar, pois os resultados mostraram muita divergência.

O secretário e a auxiliar de secretaria responderam que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através de reuniões com o conselho escolar. Eles só percebem a presença dos pais na escola nessas reuniões. Já os resultados obtidos com os diretores mostram que pais participam nas tomadas de decisões da escola, além das reuniões com o conselho escolar, participam das reuniões de pais e mestres e das reuniões do núcleo gestor.

Os entrevistados responderam que a participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dá através de reuniões, palestras e encontros. O mesmo resultado apresentado pelos diretores da escola.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela Secretaria Estadual de Educação, segundo os dois entrevistados, vão diretamente para a conta da escola; os recursos são suficientes para as demandas da escola. Em parte, contraditório com o que os diretores disseram. Os funcionários, secretário e auxiliar de secretaria disseram que os recursos são suficientes para as demandas da escola, enquanto os diretores responderam que os recursos são insuficientes, mas que são claramente definidos. Isto quer dizer que quando o dinheiro vai para a escola já tem destinado certo, isto é, metas

de atendimento definidas, não podendo esses recursos ser utilizados em outras ações ou serviços.

Como todos os entrevistados, o secretário e a auxiliar de secretaria da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina responderam que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da sua escola.

Os mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da escola na implementação da prática de uma gestão democrática foram relacionados: programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico da escola – PPP; plano anual de trabalho – PAT; planejamento pedagógico participativo; reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; reuniões do conselho de classe; reuniões do grupo gestor (diretores, coordenadores, secretárias). Todos os resultados são compatíveis com os obtidos na entrevista com os diretores da escola.

Das características básicas das formas de gestão que predominam na escola, afirmou um funcionário da secretaria que é a democrática e o outro respondeu que é a burocrática. Nessa questão os dois diretores responderam que a forma de gestão predominante na escola é a democrática.

O secretário e a auxiliar de secretaria da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina responderam que a comunidade externa (local) interage com a escola participando: nas reuniões de pais e mestres; nas festividades da escola; nas palestras; nos cursos; na elaboração dos instrumentais da escola; na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para outras atividades.

Os resultados obtidos estão compatíveis com os resultados apresentados pelos diretores da escola. Só que os diretores, além dos resultados visualizados anteriormente, incluíram mais um que foi participação nas assembleias do conselho escolar.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os dois entrevistados apresentaram os seguintes resultados: democrática entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação; democrática entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola; democrática entre gerência da escola e comunidade escolar; democrática entre gerência da escola com a comunidade local. Estes resultados foram iguais aos resultados obtidos na entrevista com os diretores.

Concluindo a entrevista com os funcionários da secretaria da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino). Um funcionário respondeu que existe coerência, enquanto o outro respondeu que existe coerência em parte. Comparando estes resultados com os apresentados pelos diretores, constatou-se um pouco de divergência, pois os diretores responderam que existência coerência com os discursos oficiais (UNIDADE ESCOLAR ZONA SUL DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

A entrevista realizada com os funcionários administrativos (vigias, zeladoras, merendeiras) das quatro escolas pesquisadas, devido à natureza do trabalho desenvolvido por esses profissionais, não se aplicou a mesma entrevista realizada com diretores, coordenadores, professores, secretários (as) e auxiliar de secretaria. Realizou-se uma entrevista com o olhar voltado para a participação coletiva desses funcionários em atividades capazes de viabilizar a implementação da prática de uma gestão democrática na escola e para a observância desses profissionais nas relações existentes entre os vários seguimentos da escola e desta com a comunidade escolar e a local ou do entorno.

Questionou-se ao vigia, à zeladora e à merendeira se eles interagem com a comunidade escolar participando de forma coletiva em alguma atividade da escola, além do seu trabalho de rotina e se eles observam a participação da família (pais, responsáveis); das associações do bairro; da comunidade do bairro ou do entorno em

atividades realizadas na escola; qual a forma de gestão utilizada pela gerência na dinâmica da escola; se esses funcionários são ouvidos quanto às tomadas de decisões acerca do seu trabalho; como eles percebem as relações entre os vários seguimentos da escola e o que mudariam nas relações entre (diretor x professor, diretor x alunos, diretor x coordenador, coordenador x diretor, coordenador x professor, professor x alunos e diretor x vigia x zeladora x merendeira).

Na entrevista realizada com o vigia da Unidade Escolar Zona Sul, quando se questionou sobre quais atividades da escola em que ele participa além do seu trabalho de rotina, ele falou que faz pequenos consertos, tais como: troca torneiras de banheiros, desentope pias, troca lâmpadas, limpa o filtro do bebedouro, conserta carteiras, coloca fechaduras nas portas, tira goteiras do telhado, pois acha que esses pequenos serviços podem ser feitos sem a escola precisar contratar pessoas de fora da escola.

Quanto ao questionamento como ele (vigia) observa a participação da família (pais ou responsáveis) em atividades da escola, foram apresentados os seguintes resultados: que os pais participam de reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; eleição de diretor e de plantão escolar.

As atividades da escola em que ele observa que há participação da comunidade do bairro são as reuniões de pais e mestres e as reuniões do conselho escolar. Referiu que a gerência da escola conduz os trabalhos de forma democrática e ele é ouvido quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho.

Na questão sobre o que ele mudaria nas relações que existem na escola, respondeu que entre diretor e professor, entre diretor e alunos, entre diretor e coordenador, entre coordenador e diretor, entre coordenador e professor não mudaria nada, pois as relações são ótimas. Quanto às relações entre professor e alunos respondeu “pelo que vejo fora da sala de aula é muito boa”. A relação entre diretor (a) vigia zeladora e merendeira “é ótima e com os demais não tem que se queixar”.

Considerando os resultados apresentados na entrevista realizada com o vigia da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, percebe-se o seu envolvimento coletivo e participativo com a comunidade escolar. Os resultados mostram, ainda, a participação da família em atividades realizadas na escola, como também, as boas relações interpessoais entre as várias instâncias da escola (UNIDADE ESCOLAR ZONA SUL DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Prossegue-se com o trabalho, apresentando os resultados obtidos na entrevista realizada com a zeladora.

Quando foi questionada sobre quais atividades da escola em que ela participa, além do seu trabalho de rotina, respondeu que ajuda na secretaria da escola preenchendo formulário de declaração e ajuda na cozinha servindo o almoço para os alunos.

Quando se questionou através de que atividades realizadas na escola ela observa a participação da família (pais, responsáveis), respondeu que é nas reuniões de: pais e mestres, do conselho escolar, nas festividades da escola, na eleição de diretor e nos plantões escolares.

Na questão referente à que atividades da escola ela (zeladora) observa a participação de associações e da comunidade do bairro, respondeu que as associações e a comunidade do bairro não participam de atividades realizadas na escola.

A zeladora entrevistada falou que a gerência da sua escola conduz os trabalhos de forma democrática, procurando o envolvimento de todos e que é ouvida quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho.

Na questão sobre o que mudaria nas relações que existem entre as várias instâncias da escola, respondeu que nas relações entre diretor (a) com os professores não mudaria nada, pois são ótimas; nas relações entre diretor e alunos falou que “o diretor(a) tenta dar o melhor de si, mas nem todos estão satisfeitos com as decisões. Para mudar

essa situação, sugere que os pais sejam mais presentes na escola; nas relações entre diretor e coordenador e vice versa, não mudaria nada, pois considera boas relações; nas relações entre coordenador(a) e professores são ótimas, mas sugere que haja mais compreensão dos professores no sentido de entregarem as notas dos alunos no período determinado; já na relação entre professores e alunos disse que essa relação pode melhorar, a partir do momento em que os alunos se tornarem mais responsáveis com seus deveres; nas relações entre diretor(a), vigia, zeladora e merendeira, referiu que precisa melhorar, pois “falta companheirismo, é preciso que as pessoas não se limitem a fazer só o seu trabalho de rotina, mas que ajudem os colegas quando for necessário”.

Comparando os resultados obtidos acima com os da entrevista anterior, realizada com o vigia, percebe-se que a única divergência visualizada foi a de que é preciso melhorar as relações interpessoais entre vigia, zeladora e merendeira, no sentido de haver mais companheirismo entre eles (UNIDADE ESCOLAR ZONA SUL DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos na entrevista realizada com a merendeira da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina.

No questionamento sobre quais atividades da escola em que ela participa além do seu trabalho de rotina, respondeu que ajuda na limpeza do refeitório e na limpeza da escola.

A merendeira respondeu que observa a participação da família (pais, responsáveis) na escola nas reuniões de pais e mestres, nas reuniões do conselho escolar e nos plantões escolares.

Quanto à questão em que atividades da escola ela (merendeira) observa a participação de associações e da comunidade do bairro, respondeu que as associações não são presentes na escola; já a comunidade local utiliza as instalações da escola para comemoração de aniversários.

A merendeira entrevistada falou que a gerência da sua escola conduz os trabalhos de forma democrática procurando o envolvimento de todos.

Quanto à indagação de ser ouvida nas decisões tomadas acerca do seu trabalho, a merendeira respondeu que cumpre as ordens que vêm da coordenação da merenda escolar da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC.

Na questão o que ela (merendeira) mudaria nas relações que existem na escola, respondeu que entre diretor e professor; entre diretor e alunos; entre diretor e coordenador; entre coordenador e diretor, não mudaria nada, pois as relações são boas; entre coordenador e professor falou que não sabe responder, porque não observa essa relação; quanto às relações entre professor e alunos respondeu: “a relação é boa, vejo eles tudo em paz”; a relação entre diretor (a), vigia, zeladora e merendeira “é boa, não mudaria nada”.

Como os dois entrevistados (vigia e zeladora), a merendeira também procura participar de atividades coletivas na escola. De acordo com sua percepção, ela diz que a família participa nas atividades realizadas na escola e em termos das relações existentes entre as várias instâncias da escola, são boas. Ela não sugere mudanças.

Os resultados apontados pelo vigia, zeladora e merendeira da Unidade Escolar Zona Sul mostram que eles procuram participar da dinâmica coletiva da escola. Os três entrevistados foram unânimes em dizer que a direção da escola conduz os trabalhos de forma democrática. Os resultados obtidos demonstram que a escola percorre trilhos que a conduzirão para a implementação de uma gestão democrática (Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, outubro/2010).

Os dados obtidos na pesquisa e na observação realizada na escola, focados na liderança, na autonomia administrativa, pedagógica e financeira, na participação coletiva e efetiva dos atores no processo educacional, na competência técnica e política, na organização escolar, com ênfase no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola; no Projeto Político Pedagógico – PPP; no Plano Anual de Trabalho – PAT;

na participação da comunidade escolar e local, na instituição e no fortalecimento dos colegiados, tais como conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres e conselhos equivalentes, na representatividade estudantil através do grêmio estudantil e na eleição de diretor da escola, apontam que:

a) a direção da escola eleita pela comunidade escolar demonstra liderança suficiente para conduzir à dinâmica da escola;

b) a Unidade Escolar Zona Sul de Teresina como as outras escolas, não dispõe de recursos suficientes para atender às demandas da escola, não podendo, assim, ter autonomia financeira suficiente para administrar de forma eficiente e eficaz todo o processo educacional da escola;

c) o plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola é construído de forma coletiva e participativa pelo núcleo gestor da escola (diretores, coordenadores, secretários) e por toda comunidade escolar;

d) o projeto político pedagógico – PPP é construído pelo núcleo gestor da escola (diretores, coordenadores, secretários), pelos professores e por toda a comunidade escolar;

e) o plano anual de trabalho é construído pelo núcleo gestor da escola (diretores, coordenadores, secretários) e professores;

f) a comunidade escolar e do entorno da escola tem participação nos mecanismos de participação coletiva existentes na escola, como também participa das atividades realizadas na escola.

Como se mostrou nesta pesquisa, nem todos os alunos das escolas pesquisadas são das comunidades envolvidas. Não é obrigatório o aluno a se matricular em escolas do bairro onde mora. Contudo, segundo o edital de matrícula das escolas da rede estadual, é dada prioridade aos estudantes do bairro que se matriculem na escola mais próxima da sua residência ou em escola de fácil acesso. Quando a demanda de matrícula extrapola o número de vagas ofertadas, a escola deverá realizar um cadastro dos excedentes e encaminhá-lo à Gerência Regional de Educação – GRE para que sejam tomadas as devidas providências.

Mesmo, os alunos das escolas não sendo todos provenientes das comunidades envolvidas acham-se importante o envolvimento da comunidade do entorno com a escola, uma vez que ela toma conhecimento das ações que as escolas desenvolvem, partindo daí possam contribuir participando na execução dessas ações. O envolvimento da comunidade com a escola é significativo, também, porque os alunos mesmo não pertencentes a essa comunidade, tomam conhecimento da história, da cultura e dos costumes da comunidade do entorno da escola.

g) o conselho escolar como um importante mecanismo de participação da comunidade escolar vem procurando desenvolver suas funções consultiva, deliberativa, normativa e fiscalizadora na escola;

h) o grêmio estudantil vem procurando desenvolver seu papel político e social de forma atuante na escola.

Os dados da pesquisa apontam, com predominância, que a direção da escola utiliza a forma de gestão democrática na condução da dinâmica da escola.

Todos os sujeitos entrevistados da escola (diretores, coordenadora, professores, secretário (a)), auxiliar de secretaria, vigia, zeladora e merendeira foram unânimes nos resultados apontados sobre a forma de gestão predominante em todas as relações existentes nas várias instâncias de gestão da escola, que foi a forma democrática.

Quanto à existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais o resultado que predominou na escola foi o de que existe coerência.

Considerando todo o contexto da pesquisa, os dados apontados pelos entrevistados da escola (diretores, coordenador (a), professores, secretários, auxiliar de secretaria, vigia, zeladora e merendeira) mostram que a escola percorre trilhos que a conduzirão para a implementação da prática de uma gestão democrática bem mais

próxima da gestão democrática instituída nas disposições legais do país e do estado (UNIDADE ESCOLAR ZONA SUL DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

4.3.3.2 Apresentação dos resultados obtidos na análise e interpretação dos dados colhidos na Unidade Escolar Zona Centro de Teresina

Apresentam-se os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os atores da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina.

Como em todas as escolas, são envolvidos na pesquisa a mesma quantidade de sujeitos: os 02 (dois) gestores (diretores), 01 (um) coordenador, 05 (cinco) professores, 01 (uma) secretária, 01 (um) auxiliar de secretaria, 01 (um) vigia, 01 (uma) zeladora, 01 (uma) merendeira, totalizando em 13 (treze) pessoas.

Os diretores da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina apresentaram os seguintes resultados sobre as políticas implementadas na escola; formação continuada da equipe técnica; qualificação do núcleo gestor; implementação de programas e projetos; formação continuada dos funcionários administrativos da escola; política de provimento para o cargo de diretor da escola (eleição direta).

Os resultados apontados pelos diretores apresentam cinco políticas das onze focalizadas pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura, no âmbito das escolas de ensino médio de Teresina.

Com a implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio foram obtidos os seguintes resultados: mais educação; reforço escolar para alunos concludentes; implementação dos referenciais curriculares; projetos pedagógicos; outros programas/projetos (PIBID).

O promotor do PIBID nesta escola é o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Piauí. Os alunos desse Instituto desenvolvem trabalho de pesquisa nas

disciplinas: química, física e matemática. Segundo os coordenadores pedagógicos da escola, o diferencial desse programa é ajudar os alunos da escola a superar dificuldades nessas disciplinas.

Dos oito programas e projetos apresentados pela Gerência de Ensino Médio no âmbito das escolas de ensino médio de Teresina, os diretores apresentaram cinco programas que são implementados na sua escola.

Quanto ao papel da direção da Unidade Escolar Zona Centro na implementação das políticas públicas educacionais no ensino médio, obtiveram os seguintes resultados: um dos diretores respondeu “o papel da direção é coerente e participativo, onde se tem boa vontade em implementar qualquer ação”; a outra diretora falou “é uma complicação, os alunos cheios de razão, só fazem o que querem, não se pode chamar atenção, apesar dos gestores serem educadores precisa muito controle com esses alunos para não perder as rédeas”.

Frente ao exposto acima e da observação realizada na escola, percebeu-se que a direção encontra dificuldades em lidar com o corpo discente e com as diversidades do dia a dia da escola.

Em se tratando dos critérios adotados na escola para instituir ou ampliar os colegiados, obteve-se: elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados; maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola; participação da comunidade local na escola; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; maior interação das instâncias escolares.

Dos sete critérios adotados pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura (ensino médio – SEDUC) para instituir ou ampliar a representatividade dos órgãos colegiados nas escolas, os diretores apresentaram como resultados cinco critérios.

No tocante aos mecanismos institucionais existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação coletiva da comunidade escolar, foi apontado pelos diretores da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina os seguintes resultados: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; plano anual de trabalho – PAT; programas e projetos; conselho escolar; conselho de classe; grêmio estudantil.

A escola que utiliza esses mecanismos procurando implementá-los envolvendo de forma coletiva e participativa os diversos seguimentos da escola está trilhando caminhos que podem conduzir à prática de uma gestão democrática.

Quando se questionou aos diretores da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina sobre a construção e coletiva participação do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE e do Projeto Político Pedagógico - PPP, os diretores responderam que o PDE é construído de forma coletiva e participativa pelo núcleo gestor e por toda a comunidade escolar e pais de alunos e sobre o PPP disseram que é construído pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários) e professores.

Quanto à questão sobre o Projeto Político Pedagógico da escola – PPP, que envolvia vários itens, foram obtidos os seguintes resultados: facilmente compreendido pela comunidade escolar (um diretor); tem suporte institucional - vontade política de todos que fazem educação e pleno conhecimento de todos (um diretor); não tem suporte financeiro (os dois diretores); não é monitorizado e nem avaliado pela comunidade escolar (um diretor). Os diretores não demonstraram sintonia nos resultados apresentados. Houve unanimidade em apenas um resultado.

Quando se questionou sobre os recursos disponibilizados para a elaboração e execução do PPP da escola, os diretores responderam que não tem suporte financeiro para elaboração e execução do projeto político pedagógico da escola. Resposta coerente com um dos resultados obtidos na questão anterior.

Quanto ao Plano Anual de Trabalho - PAT da escola, apenas um diretor respondeu que é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as)) e pelos professores; o outro diretor não se manifestou.

Observou-se falta de sintonia entre os dois diretores quando se questionou sobre o período de realização das assembleias para discussão das ações e tomadas de decisões, já que os resultados foram divergentes. Enquanto um respondeu que as assembleias são mensais, o outro apontou que são bimestrais. Pelos resultados obtidos percebe-se que não existe um cronograma de reuniões do conselho escolar.

Quanto à participação dos pais nas tomadas de decisões da escola, os dois diretores responderam através de reuniões com o conselho escolar; (um diretor) reuniões de pais e mestres; (um diretor) com o núcleo gestor. Novamente falta de sintonia entre os diretores da escola.

Os resultados apontados pelos diretores da Unidade Escolar Zona Centro no tocante à participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações foram: através de reuniões; palestras; e encontros.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela SEDUC, para elaboração e execução dos programas, projetos e ações obtiveram-se os resultados: os recursos vão diretamente para a conta da escola (os dois diretores); os recursos são claramente definidos (os dois diretores); são suficientes para as demandas da escola (um diretor); os recursos são insuficientes para as demandas da escola (um diretor). Nem todos os resultados foram unânimes. Mostra mais uma vez a falta de articulação entre os diretores da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina.

Os diretores responderam que a eleição direta é o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da sua escola.

Já os mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários, técnicos e administrativos da escola na implementação de uma gestão democrática foram; (um diretor) respondeu projeto político pedagógico – PPP; (um diretor) plano anual de trabalho; (um diretor) planejamento pedagógico participativo; os dois diretores foram unânimes nos resultados: projetos pedagógicos; reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar e nas reuniões do conselho de classe. Estes resultados mostraram um melhor entendimento entre os diretores.

Para os diretores, quando se questionou sobre a forma de gestão predominante na escola, ambos responderam que é a forma democrática.

Apenas um dos diretores da Unidade Escolar Zona Centro respondeu que a comunidade externa (local) ou do entorno interage com a escola, participando das reuniões de pais e mestres; e das festividades da escola. Já a outra diretora falou que a comunidade do entorno não participa das atividades da escola.

Frente às respostas de uma das diretoras e das respostas dos demais seguimentos da escola, como também da observação feita durante todo o processo de investigação, os dados obtidos apontam que realmente a comunidade do entorno não participa das atividades realizadas na escola. Os pais que fazem parte do conselho escolar residem em bairros distantes ou no vizinho estado do Maranhão.

Quanto à questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, conseguiu-se das diretoras os seguintes resultados: democrática, nas relações entre gerência da escola com as Gerências Regionais de Educação; democrática, nas relações entre Gerências Regionais de Educação – GRES com a Gerência da escola; democrática, nas relações entre a Gerência da escola e comunidade escolar; democrática, nas relações entre a Gerência da escola e comunidade local.

Finalizando a entrevista com as diretoras da escola, questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o discurso dos

documentos oficiais. Uma das diretoras da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina respondeu que existe coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino). A outra diretora respondeu que existe coerência, em parte. Mais uma vez os dados obtidos apontam divergência de opinião das diretoras (UNIDADE ESCOLAR ZONA CENTRO DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Prosseguindo com os resultados da pesquisa, apresentam-se os resultados da entrevista realizada com a coordenadora pedagógica da Unidade Escola Zona Centro.

As políticas apontadas pela coordenadora da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina foram: qualificação do núcleo gestor; implementação de programas e projetos; política de provimento de cargo para o cargo de diretor da escola (eleição direta).

Estabelecendo parâmetros entre os resultados apontados pela coordenadora com aqueles obtidos na entrevista realizada com os diretores da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, constata-se que das cinco políticas apresentadas pelos diretores, a coordenadora registrou apenas três. Essa situação retrata certa desconexão dos seguimentos da escola na definição das políticas a serem implementadas na escola.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, a coordenadora pedagógica fez referência aos programas: mais educação; reforço escolar para alunos concludentes; implementação dos referenciais curriculares; e projetos pedagógicos. Estes resultados foram os mesmos apresentados pelos diretores da escola.

Como coordenadora pedagógica desenvolve as seguintes ações: participa da elaboração do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, do projeto político pedagógico – PPP, do plano anual de trabalho; realiza planejamento participativo com os professores; subsidia na elaboração de projetos pedagógicos; avalia, analisa e monitoriza o processo de aprendizagem dos alunos; sugere novas

técnicas e metodologias de ensino; articula e discute questões pedagógicas com a comunidade escolar e outras ações. Os resultados apresentados estão de acordo com o que se espera de um coordenador pedagógico.

No decorrer da pesquisa realizada na Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, pode-se perceber a dinâmica da coordenadora da escola. Estava sempre em atividade e mantinha contato direto com os professores para discutir assuntos pedagógicos.

A coordenadora elegeu como critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola: maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola; participação da comunidade local na escola; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; socialização e conscientização política dos alunos; maior interação das instâncias escolares; melhoria dos indicadores educacionais.

Podem-se visualizar os resultados obtidos com a entrevista realizada com a coordenadora que, na sua maioria, estão condizentes com os apresentados pelos diretores. Só que as diretoras apresentaram “elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados” não focalizados pela coordenadora e esta acrescentou mais dois itens (socialização e conscientização política dos alunos e melhoria dos indicadores educacionais).

Quanto aos mecanismos institucionais existentes na escola que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar relacionou: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; conselho escolar; conselho de classe; grêmios estudantis. A coordenadora deixou de apresentar o plano anual de trabalho - PAT e programas e projetos apresentados pelos diretores como mecanismos institucionais existentes na escola.

Quando se questionou sobre a construção coletiva e participativa do programa de desenvolvimento da escola - PDE/Escola, a coordenadora da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina respondeu que ele é construído só pelos coordenadores, diretores e professores. Os resultados obtidos na questão se mostram um pouco contraditórios,

porque os dois diretores apresentaram resultados contrários sobre a existência do plano de desenvolvimento – PDE/Escola como mecanismo institucional da escola, já a coordenadora respondeu que o PDE existe na escola. Afinal de contas, existe ou não existe o PDE na escola?

Quanto à construção coletiva e participativa do projeto político pedagógico, a coordenadora respondeu que é construído pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as)) e pela comunidade escolar; já os diretores responderam pelo núcleo gestor e pelos professores. Os resultados apontam divergência, mesmo sendo os professores integrantes da comunidade escolar, não significa participação coletiva da comunidade escolar.

Na questão que envolveu vários itens sobre o projeto político pedagógico – PPP da escola conseguiram-se os seguintes resultados: tem suporte institucional (vontade política de todos que fazem a educação); não tem suporte financeiro.

Os resultados obtidos são compatíveis em parte com os apontados pelos diretores, pois os dois afirmaram que não tem suporte financeiro. Um dos diretores enfatizou que o PPP é facilmente compreendido pela comunidade escolar; tem suporte institucional (vontade política de todos que fazem a educação, pleno conhecimento de todos) e não é monitorizado e nem avaliado pela comunidade escolar.

Frente ao exposto, questiona-se como são redimensionadas as ações da escola para o ano seguinte, se não existe uma avaliação dos avanços e dos retrocessos do que é contemplado no projeto político pedagógico - PPP da escola. O planejamento para o ano seguinte é feito baseado em que diagnóstico?

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político pedagógico - PPP da escola, a coordenadora respondeu que não tem suporte financeiro para elaboração e execução do PPP. Resultado compatível com o resultado das diretoras da escola.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho da escola, a coordenadora da Unidade Escolar Zona Centro respondeu que é elaborado pelos coordenadores, diretores e professores. Os diretores responderam que é pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as)) e pelos professores. Os diretores acrescentaram nos seus resultados os secretários, isto por fazerem parte do núcleo gestor.

No que se refere à questão - as ações e decisões do conselho escolar são discutidas e decididas em assembleias, a coordenadora apontou o seguinte resultado: em assembleias semestrais. Diferente dos resultados obtidos com os diretores, pois um diretor respondeu que são em assembleias mensais e o outro em assembleias bimestrais. Os resultados se mostraram contraditórios.

A coordenadora da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina respondeu que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através das reuniões realizadas com o conselho escolar; com pais e mestres e com o núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as)). Compatíveis com os resultados obtidos com os diretores. Contudo, as duas diretoras foram unânimes apenas no resultado: reuniões realizadas com o conselho escolar.

Na questão sobre a participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola, os resultados obtidos da coordenadora foram: ocorrem através de reuniões, encontros e outros. Além desses resultados obtidos com a coordenadora, os diretores acrescentaram que essa participação se dá também através de palestras.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela Secretaria Estadual de Educação, segundo a coordenadora, vão diretamente para a conta da escola; os recursos são claramente definidos e insuficientes para atender à demanda da escola. Resultados compatíveis com os obtidos das duas diretoras, apenas com um diferencial, pois uma das diretoras registrou que os recursos são suficientes para atender às demandas da escola.

Como as duas diretoras da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, a coordenadora respondeu que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da sua escola.

Os resultados apontados pela coordenadora sobre os mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da escola na implementação da prática de uma gestão democrática foram relacionados: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico da escola – PPP; plano anual de trabalho – PAT; planejamento pedagógico participativo; projetos pedagógicos; reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; reuniões do conselho de classe.

Estabelecendo parâmetro dos resultados apontados pela coordenadora com os resultados apresentados pelos diretores, observa-se estar coerente, porém, apenas com um diferencial, a coordenadora incluiu o PDE como mecanismo e os diretores incluíram o mecanismo reuniões com o grupo gestor, não abordado pela coordenadora.

Das características básicas das formas de gestão que predominam na escola, afirmou a coordenadora da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina que é a democrática. A mesma resposta foi dada pelas duas diretoras da referida escola.

A coordenadora respondeu que a comunidade externa (local) ou do entorno interage com a escola participando das festividades da escola. O resultado obtido, comparado com os das diretoras entrevistadas, é divergente. Enquanto uma das diretoras diz que existe a participação da comunidade do entorno nas reuniões de pais e mestres; nas festividades da escola, a outra diretora afirma que a comunidade não participa de atividades realizadas na escola. Os resultados são realmente contraditórios.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os resultados apresentados foram os seguintes: democrática, entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação; democrática, entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola;

autocrática, entre gerência da escola e comunidade escolar; burocrática, entre gerência da escola com a comunidade local. Diverge em alguns aspectos dos resultados obtidos com as diretoras da escola, pois as duas diretoras foram unânimes em dizer que a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias da escola é a democrática.

Finalizando a entrevista com a coordenadora da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino), ela respondeu que não existe coerência. Compatível com os resultados apontados por uma das diretoras, que deu a mesma resposta e incompatível com a outra diretora que respondeu que existe coerência, em parte. Os resultados apontados demonstram divergência de opinião (UNIDADE ESCOLAR ZONA CENTRO DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Com a sequência de apresentação dos resultados obtidos na pesquisa realizada na Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, visualizam-se neste momento os resultados apontados pelos professores.

A entrevista realizada com os professores da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina que versou sobre as mesmas questões da entrevista realizada com os diretores (as), coordenadores (as) e secretários (as) quanto às políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura utilizadas na escola na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio, apresentou os seguintes resultados: qualificação do núcleo gestor (dois professores); implementação de programas e projetos (quatro professores); eleição direta como política para o provimento de cargo de diretor da escola. Os cinco professores foram unânimes nesta resposta. Apenas duas das políticas apresentadas pelos diretores não foram focalizadas pelos professores.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, apresentaram: mais educação (cinco

professores); reforço escolar para alunos concludentes (três professores); implementação dos referenciais curriculares (dois professores); projetos pedagógicos (dois professores); outros programas/projetos – PIBD (dois professores). Os resultados foram os mesmos obtidos na entrevista com os diretores. Observa-se, porém, que alguns resultados demonstram que há professores desconectados com a dinâmica de implementação dos programas e projetos da escola.

Os cinco professores do ensino médio da Unidade Escolar Zona Centro deram os seguintes depoimentos sobre o papel deles na implementação das políticas educacionais neste nível de ensino “seria de desenvolver projetos, visando à melhoria e a qualidade da educação, tornando o aluno crítico, consciente e capaz de ocupar democraticamente e de forma consciente seu papel na sociedade. Infelizmente, nem sempre é viável a realização de políticas públicas educacionais”; “Educar, conhecer e agir dentro de sua disponibilidade e apesar das dificuldades financeiras e psicológicas encontradas nas escolas atualmente. Neste país, a educação a meu ver é uma utopia. No papel é uma coisa, mas na realidade é completamente diferente. Falta muito para melhorar a educação no Brasil.” “Conscientizar o aluno, tornando-o um ser crítico e participativo na sociedade”. “O papel do professor de ensino médio é capacitar os alunos para que tenham um senso crítico na visão de mundo em que vivemos, sendo capazes de atingir os objetivos propostos na vida pessoal e social”. “Ser um mediador da aprendizagem, fazendo com que os alunos sejam cidadãos críticos na vida pessoal e atuantes na sociedade em que vivem, buscando aperfeiçoamento na profissionalização”.

O que se pode destacar no contexto dos resultados apontados sobre o papel do professor na implementação das políticas educacionais é a preocupação com a melhoria da qualidade do ensino e com a preparação dos alunos como cidadãos críticos, participativos e atuantes na sociedade em que vivem como também prepará-los para buscarem aperfeiçoamento profissional.

Os critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola apresentados pelos professores da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina foram: elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados (dois professores); maior

participação da comunidade escolar nas decisões da escola (um professor); participação da comunidade local na escola (um professor); participação dos pais nas tomadas de decisões da escola (um professor). Dos cinco critérios apresentados pelos diretores os professores apresentaram quatro.

Os resultados sobre os mecanismos institucionais, existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar apresentados pelos professores foram: programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola (três professores); projeto político pedagógico – PPP (quatro professores); plano anual de trabalho (um professor); programas e projetos (um professor); conselho escolar (cinco professores); conselho de classe (quatro professores); grêmio estudantil (um). Estes foram os mesmos mecanismos apresentados pelos diretores da escola. Segundo os entrevistados, o grêmio da escola existe de direito, mas não existe de fato, pois não é atuante.

Quanto ao questionamento sobre a construção coletiva e participativa do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola e do projeto político pedagógico, foram dadas as mesmas respostas para ambos. Um professor respondeu que é pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as)) e quatro professores responderam que é só pelos coordenadores, diretores e professores. Estes resultados divergem dos resultados obtidos com os diretores, pois um dos diretores respondeu que a escola não tem PDE.

Na questão que envolveu vários itens sobre o PPP, encontraram-se os seguintes resultados: tem suporte institucional (um professor); recursos claramente definidos (quatro professores); não é monitorado e nem avaliado pela comunidade escolar (três professores). Dos seis resultados apresentados pelos diretores, os professores apresentaram três. Mostra que alguns professores não estão conectados com a dinâmica do projeto político-pedagógico da escola.

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político-pedagógico da escola, um professor

respondeu que não são definidos nem fiscalizados pela comunidade escolar e um outro professor respondeu que os recursos não são divulgados com transparência na prestação da contas. Três professores não opinaram. Os resultados demonstram que os professores não têm conhecimento de recursos financeiros disponibilizados para elaboração e execução do PPP.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho - PAT da escola, um professor respondeu que é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretária) e quatro professores pelos coordenadores, diretores e professores. O mesmo resultado foi obtido com os diretores.

As ações e decisões do conselho escolar são discutidas e decididas em assembleias bimestrais, responderam os cinco professores entrevistados. Coincidiu com a resposta de um dos diretores.

Dos cinco professores entrevistados, dois responderam que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através de reuniões com o conselho escolar e três nas reuniões de pais e mestres. Além desses resultados os diretores apresentaram reuniões com o núcleo gestor e encontros.

Os cinco professores entrevistados da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina responderam que a participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dá através de reuniões. Já os diretores, além das reuniões, registraram e encontros.

Quanto aos recursos financeiros disponibilizados pela Secretaria Estadual de Educação para elaboração e execução de programas, projetos e ações, dos professores da Unidade Escolar Zona Centro, quatro disseram que os recursos vão diretamente para a conta da escola e todos os cinco responderam que os recursos são insuficientes. Os diretores apresentaram quatro resultados, sendo que dois dos apresentados pelos professores coincidem com seus resultados.

Os cinco professores da referida escola responderam que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da sua escola. O resultado dos diretores foi igual ao dos professores.

Os professores apresentaram os mecanismos que a escola utiliza para envolvê-los na implementação da prática de uma gestão democrática: plano de desenvolvimento da escola – PDE/escola (quatro professores); projeto político pedagógico da escola – PPP (quatro professores); plano anual de trabalho – PAT (dois professores); planejamento pedagógico participativo (cinco professores); projetos pedagógicos (um professor); reuniões de pais e mestres (três professores); reuniões do conselho escolar (quatro professores); reuniões do conselho de classe (três professores); reuniões do grupo gestor (diretores, coordenadores, secretários) e dois professores.

Os resultados dos mecanismos apresentados pelos professores foram os mesmos obtidos com os diretores, exceto o plano de desenvolvimento da escola que coincidiu com o resultado apontado por um dos diretores.

Das características básicas das formas de gestão apresentadas, as que predominam na organização escolar da referida escola, dos cinco professores entrevistados quatro afirmaram que é autocrática e um professor respondeu que é a burocrática. Totalmente contrário ao resultado obtido com os diretores que indicaram a forma democrática como predominante.

Dos cinco professores entrevistados, três responderam que a comunidade externa (local) interage com a escola, participando: nas reuniões de pais e mestres; e todos os cinco responderam nas festividades da escola. Foram os mesmos resultados obtidos com os dois diretores.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os resultados foram os seguintes: responderam autocrática entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação (três professores) e burocrática (dois professores); respondeu autocrática (um

professor) e burocrática entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola (quatro professores); autocrática (três professores) e (dois professores) burocrática entre gerência da escola e comunidade escolar; autocrática (três professores) e (dois professores) burocrática entre gerência da escola com a comunidade local.

A leitura que se faz dos resultados aqui apresentados é que a dinâmica da escola, na visão dos professores, não está percorrendo caminhos favoráveis ao fortalecimento de um processo democrático nas várias instâncias de gestão da escola.

Os resultados obtidos com a entrevista realizada com os professores da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina mostram um retrato diferente do apresentado pelas diretoras da escola. As duas diretoras responderam que a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias da gestão da escola é a democrática. Porém, na visão dos professores, a escola não está percorrendo caminhos favoráveis ao fortalecimento de um processo democrático nas várias instâncias de gestão da escola.

Concluindo a entrevista com os professores da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino). Dos cinco professores entrevistados, dois responderam que não existe coerência e três responderam que existe coerência, em parte. Resultados coerentes com os obtidos com os diretores (UNIDADE ESCOLAR ZONA CENTRO, OUTUBRO/2010).

Prossegue-se com os trabalhos da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina apresentando os resultados obtidos na pesquisa realizada com os sujeitos da secretaria (secretário (a) e auxiliar de secretaria).

A entrevista realizada com a secretária e a auxiliar de secretaria da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina apresentou os seguintes resultados quanto às políticas

da Secretaria Estadual de Educação e Cultura utilizadas na escola, na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio: formação continuada dos docentes; implementação de programas e projetos; eleição direta como política para o provimento do cargo de diretor da escola.

Das cinco políticas apresentadas pelos diretores da escola, os funcionários da secretaria apresentaram duas dessas políticas e outra política, a de formação continuada dos docentes.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, os dois entrevistados (secretário e auxiliar de secretaria) responderam: mais educação; reforço escolar para alunos concludentes; outros programas/projetos (PIBID) – Programa Instituto de Bolsas de Iniciação à Docência.

Dos cinco programas e projetos apresentados pelos diretores, os funcionários da secretaria apresentaram apenas três. Os resultados apontam a necessidade de divulgação para toda a comunidade escolar dos programas, projetos e ações que a escola implementa.

Quando questionados sobre o papel do secretário e do auxiliar de secretaria, o secretário entrevistado respondeu que o seu papel na escola é o de “fazer todo serviço referente a professores, funcionários e alunos”. A auxiliar de secretaria registrou que o seu papel é “participar do conselho escolar; melhorar a interação e a participação com todo o corpo docente e discente da escola; manter boa interação entre secretaria e comunidade local”.

Os resultados apontados, principalmente os da auxiliar de secretaria, demonstram sua participação em um dos colegiados da escola e sua responsabilidade em favorecer boas relações entre os seguimentos da escola. Pode-se considerar isto um bom caminho para a conquista da prática de uma gestão democrática na escola.

Os critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola apresentados pelo secretário e pela auxiliar de secretaria foram: elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; socialização e conscientização política dos alunos; maior interação das instâncias escolares. Os resultados estão coerentes com os apresentados pelos diretores.

Os mecanismos institucionais, existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar apresentados pelo secretário e pela auxiliar de secretaria: plano de desenvolvimento da escola - PDE/Escola; projeto político pedagógico - PPP; programas e projetos; conselho escolar; conselho de classe. Os resultados estão coerentes com os obtidos com os diretores da escola.

Quanto ao questionamento sobre a construção coletiva e participativa do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, os dois responderam que é construído pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários) e pelos professores. É coerente apenas com um diretor, porque o outro respondeu que não existe PDE na escola. Uma verdadeira contradição entre os dois diretores quanto à questão em pauta.

Sobre o questionamento referente ao Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, tanto o secretário como a auxiliar de secretaria responderam que este é construído de forma coletiva e participativa pelos coordenadores, diretores e professores. Coerente em parte, pois os diretores, além do resultado acima, acrescentaram que o PPP é construído também pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores e secretários).

Ainda sobre o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, na questão que envolveu vários itens, os dois entrevistados responderam que: é facilmente compreendido pela comunidade escolar; tem suporte institucional (vontade política de todos que fazem a educação); tem suporte financeiro (recursos claramente definidos); é monitorizado e avaliado pela comunidade escolar.

Observa-se que alguns resultados acima são iguais e outros contrários aos apontados pelos diretores. Enquanto os diretores dizem que não tem suporte financeiro e o PPP não é monitorizado e nem avaliado pela comunidade escolar, os funcionários afirmam o contrário.

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político pedagógico da escola, os dois entrevistados responderam que são divulgados com transparência na prestação de contas da escola. Os diretores responderam que não tem suporte financeiro.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho - PAT da escola, os dois entrevistados responderam que este é elaborado pelos coordenadores, diretores e professores. Os diretores acrescentaram, além desse resultado, que o núcleo gestor também elabora o plano anual de trabalho da escola.

Quanto às ações e decisões do conselho escolar, um dos entrevistados respondeu que são discutidas e decididas em assembleias mensais o outro entrevistado registrou que são em assembleias bimestrais (os mesmos resultados apresentados pelos diretores).

O secretário e a auxiliar de secretaria responderam que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através de reuniões com o conselho escolar. Os diretores, além desse resultado, citaram as reuniões de pais e mestres e com o núcleo gestor.

Os entrevistados responderam que a participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dá através de reuniões. Os diretores acrescentaram palestras e encontros.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela Secretaria Estadual de Educação, segundo os entrevistados, vão diretamente para a conta da escola; os recursos são claramente definidos; os recursos são insuficientes para as demandas da escola. Resultados compatíveis com os dos diretores.

Os entrevistados responderam que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da sua escola. Igual ao resultado dos diretores, coordenadores e professores.

Os mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da escola na implementação da prática de uma gestão democrática foram relacionados: programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico da escola – PPP; plano anual de trabalho – PAT; planejamento pedagógico participativo; projetos pedagógicos; reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; reuniões do conselho de classe; reuniões do grupo gestor (diretores, coordenadores, secretárias). Resultados iguais aos dos diretores, exceto o PDE.

Das características básicas das formas de gestão que predomina na organização escolar, afirmaram os dois funcionários da secretaria que é a democrática, igual ao resultado dos diretores.

Os funcionários da secretaria da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina responderam que a comunidade externa (local) ou do entorno interage com a escola, participando: nas reuniões de pais e mestres; nas festividades da escola; nas palestras; nos cursos na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para outras atividades, resultados coerentes aos dos diretores.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os dois entrevistados apresentaram os seguintes resultados: democrática, entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação; burocrática, entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola; democrática, entre gerência da escola e comunidade escolar; democrática, entre gerência da escola com a comunidade local. Divergindo dos resultados dos diretores apenas nas relações entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola.

Concluindo a entrevista com a secretária e a auxiliar de secretaria da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, questionou-se sobre a existência de coerência entre a

prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino). Os dois entrevistados responderam que existe coerência em parte: resultado coerente com o apresentado por uma das diretoras (UNIDADE ESCOLAR ZONA CENTRO DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Continuou-se o trabalho apresentando os resultados obtidos na entrevista realizada com o vigia, a zeladora e a merendeira da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina.

Como se abordou anteriormente, a entrevista realizada com os funcionários administrativos (vigias, zeladoras e merendeiras) das quatro escolas pesquisadas, devido à natureza do trabalho desenvolvido por esses profissionais, não se aplicou a mesma entrevista realizada com diretores, coordenadores, professores, secretários (as) e auxiliar de secretaria.

Procurou-se saber desses profissionais se, além do seu trabalho de rotina, eles participam de outras atividades na escola; se eles observam a participação da família (pais, responsáveis) na escola; em que atividades da escola eles observam a participação de associações e da comunidade do bairro ou do entorno. Procurou-se saber como a gerência da escola desenvolve os trabalhos na escola; se esses funcionários são ouvidos quanto às tomadas de decisões acerca do seu trabalho; o que eles mudariam nas relações entre as várias instâncias da escola (diretor x professor, diretor x alunos, diretor x coordenador, coordenador x diretor, coordenador x professor, professor x alunos, diretor x vigia x zeladora x merendeira).

Foi nesse cenário que se procurou visualizar a existência de práticas coletivas e participativas e de convivência democrática desses profissionais, e dos demais seguimentos da escola e desta com a comunidade local ou do entorno.

Na entrevista realizada com o vigia da Unidade Escolar Zona Centro, quando se questionou sobre quais as atividades da escola em que participa, além do seu trabalho de

rotina, o vigia falou que não faz nenhuma atividade na escola fora o seu trabalho de vigia.

Quanto ao questionamento como ele (vigia) observa a participação da família (pais ou responsáveis) em atividades da escola, obtiveram as seguintes respostas: que os pais participam de reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; eleição de diretor.

Nas atividades da escola em que ele vigia observa, pergunta-se se há participação da comunidade do bairro e das associações do entorno. Respondeu que a comunidade do entorno e as associações não participam das atividades da escola: resultado compatível com o apresentado por uma das diretoras.

Quando foi questionado sobre a forma de gestão utilizada pela gerência da escola, o vigia respondeu que a forma democrática. Resultado coerente com os obtidos com as diretoras. Elas registraram que a forma de gestão que predomina na organização escolar da sua escola é a democrática, embora apontem sinais de autoritarismo, resultados apresentados por alguns funcionários.

Quando foi questionado sobre se é ouvido quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho, respondeu que não e desabafou “o responsável pela portaria deveria ter vez para decidir sobre a entrada de alunos no portão. Muitas das vezes um aluno chega atrasado e justifica os motivos para o vigia, mas este não pode opinar sobre sua entrada, mesmo sabendo que aquele aluno é bom. A última palavra é da direção da escola. É por isso que muitas escolas, hoje, não têm qualidade por conta da questão que no início do ano letivo não é feita uma reunião com todos os setores da escola, podendo cada setor colaborar no planejamento da escola e especificamente no planejamento do trabalho de cada um”.

Na questão anterior, o vigia fala que a gerência da escola conduz os trabalhos de forma democrática. No entanto, nessa questão demonstra sua insatisfação com as

atitudes da diretora em relação ao seu trabalho e tece uma crítica ao planejamento da escola onde cada setor poderia participar e colaborar no planejamento da escola.

À questão o que ele mudaria nas relações que existem na escola entre diretor e professores, o vigia sugeriu que era preciso haver mais reuniões entre eles para uma maior integração; entre diretor e alunos disse que a relação não é boa. Os alunos resistem às orientações da direção da escola; entre diretor e coordenador e vice versa a relação é boa não precisa mudar nada; entre coordenador e professor não mudaria nada, pois as relações são boas; a relação entre professor e alunos respondeu que são boas, não precisa mudar nada; as relações entre diretor (a), vigia, zeladora e merendeira precisa haver mais reuniões entre eles para uma maior integração.

Os resultados, apresentados pelo vigia da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, mostram que as relações da direção da escola precisam melhorar com os professores, com os alunos e com os funcionários administrativos (vigias, zeladoras, merendeiras) (UNIDADE ESCOLAR ZONA CENTRO DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Apresentam-se nessa sequência os resultados da entrevista realizada com a zeladora da Unidade Escolar Zona Centro sobre quais atividades da escola em que ela participa além do seu trabalho de rotina. Respondeu que não participa de nenhuma atividade fora seu trabalho rotineiro.

Quando se questionou através de que atividades realizadas na escola ela observa a participação da família (pais, responsáveis), respondeu que é nas reuniões de pais e mestres e na eleição de diretor. Coincide com os resultados obtidos com o vigia.

Quanto às atividades da escola em que a zeladora observa que há participação de associações do bairro e da comunidade do bairro, a zeladora respondeu que nenhuma das duas participa das atividades da escola. Resultado igual ao do vigia.

No questionamento sobre a forma de gestão, com que a gerência conduz os trabalhos da escola, a zeladora respondeu que é forma democrática. Compatível com o resultado apresentado pelo vigia.

Foi questionada se é ouvida quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho na escola e respondeu que sim.

Na questão sobre o que a zeladora mudaria nas relações que existem na sua escola, respondeu que entre diretor e professor a relação é boa; entre diretor e alunos ela falou “é boa, mas os alunos precisam respeitar mais a escola e colaborar mais com a escola no sentido de se tornarem mais educados”. “Ressaltou: “a escola necessita de um projeto pedagógico para conscientizar os alunos a zelar pela escola, porque os alunos jogam lixo em qualquer lugar”; entre diretor e coordenador a zeladora falou “a relação não é muito boa, existem divergências de comando entre coordenador e diretor, não existe consenso entre as duas partes, uma faz e a outra desfaz”; entre coordenador e professores “não dá para dizer como é a relação entre eles, pois o contato com todos eles é muito pouco”. Quanto às relações entre professores e alunos é bom o relacionamento, não mudaria nada. A relação entre diretor (a) vigia zeladora e merendeira “é regular. Precisa melhorar muito. A direção exige muito das zeladoras. “São poucas para dar conta de todo o trabalho”. Frente aos resultados obtidos, percebe-se a insatisfação da zeladora em relação à direção da escola (UNIDADE ESCOLAR ZONA CENTRO DE TERESINA, NOVEMBRO/2010).

Prossegue-se com os resultados da pesquisa realizada na Unidade Escolar Zona Centro de Teresina com a apresentação dos resultados obtidos na entrevista realizada com a merendeira.

Quando questionada sobre quais atividades da escola em que participa, além do seu trabalho de rotina, respondeu que faz café para os funcionários da escola.

Quando foi questionada sobre em que atividades realizadas na escola ela observa a participação da família (pais, responsáveis), respondeu que é nas reuniões de: pais e mestres, do conselho escolar e nos plantões escolares.

Na questão sobre em que atividades da escola a merendeira observa a participação de associações e da comunidade do bairro, disse que as associações e a comunidade do bairro não participam nas atividades realizadas na escola. A mesma resposta dada pelos três entrevistados (vigia, zeladora e merendeira).

A merendeira da Unidade Escolar Zona Centro falou que a gerência da sua escola conduz os trabalhos de forma democrática: o mesmo resultado obtido com o vigia e com a zeladora.

Quanto à questão, “você é ouvida quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho”, ela respondeu que sim.

Na questão sobre o que a merendeira mudaria nas relações que existem entre as várias instâncias da escola, respondeu que quanto às relações entre diretor (a) e professores não sabe dizer, porque não observa a relação entre eles; as relações entre diretor e alunos são boas, não mudaria nada; as relações entre diretor e coordenador, entre coordenador e diretor, entre coordenador e professores são regulares. Sugere “todos deveriam entender uns aos outros para a relação ficar melhor”; já na relação entre professores e alunos disse que não observa essa relação; as relações entre diretor (a), vigia, zeladora e merendeira são regulares e desabafou “a direção da escola quando for resolver alguma situação com os funcionários que fique só entre eles e não comentar em público o acontecido”.

Os resultados apontados mostram que a merendeira está atenta às relações existentes nos diversos seguimentos da escola. Demonstra, também, a insatisfação da merendeira em relação às atitudes da direção da escola com os funcionários administrativos.

Os resultados da pesquisa apontam que, apesar da direção ter sido eleita pela comunidade escolar, existe uma insatisfação por parte de alguns docentes, da coordenadora e de alguns funcionários, principalmente dos que fazem a limpeza e dos que ficam na portaria da escola em relação às atitudes autoritárias da diretora em relação a eles (UNIDADE ESCOLAR ZONA CENTRO DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Os resultados apontados na pesquisa e a observação realizada na escola focada na liderança, na autonomia administrativa, pedagógica e financeira, na participação coletiva e efetiva dos atores no processo educacional, na competência técnica e política, na organização escolar com ênfase no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola; no Projeto Político Pedagógico – PPP; no Plano Anual de Trabalho – PAT; na participação coletiva das comunidades escolar e do entorno da escola, na instituição e no fortalecimento dos colegiados, tais como conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres e conselhos equivalentes; na representatividade estudantil através do grêmio estudantil e na eleição de diretor da escola, apontam que:

- a) a direção da escola, mesmo tendo sido eleita pela comunidade escolar, não demonstra liderança suficiente para conduzir a dinâmica da escola. Os resultados apontados pela maioria dos professores, pela coordenadora e por alguns funcionários, principalmente os que fazem a limpeza e os que ficam na portaria da escola, demonstram insatisfação em relação às atitudes autoritárias da diretora com eles ;
- b) a escola não dispõe de recursos suficientes para atender às demandas da escola, não podendo assim ter autonomia suficiente para administrar pedagógica e financeiramente o processo educacional;
- c) a participação da comunidade escolar é pontuada no plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, no projeto político pedagógico, no Plano Anual de Trabalho, como também em outros mecanismos da escola;
- d) mesmo com a qualificação do núcleo gestor da escola (diretores, coordenadores, secretários), os resultados apontados mostram que é preciso que os conteúdos e as metodologias sejam repensados para que haja melhor apreensão dos conhecimentos, habilidades e técnicas repassadas, a fim de

que os gestores consigam lidar com mais eficiência nas adversidades da gestão educacional da escola;

- e) a comunidade do entorno não participa das atividades da escola;
- f) o grêmio estudantil da escola necessita ser revitalizado para desenvolver sua função política e social na escola.

Mesmo considerando todo o contexto acima, os entrevistados foram unânimes nos resultados quanto à forma de gestão predominante na prática de gestão da escola, apontando a forma de gestão democrática. Percebe-se que os funcionários se referiram à forma democrática como predominante, por desconhecerem os princípios em que se assenta uma gestão democrática.

Quanto aos resultados da pesquisa, no que se refere à predominância da forma de gestão nas relações entre Gerência da escola com a Gerência Regional de Educação foi a gestão democrática; entre a Gerência Regional de Educação e gerência da escola foi a burocrática; gerência de escola com a comunidade escolar, autocrática; gerência da escola com a comunidade do entorno da escola foi a forma democrática.

A maioria dos entrevistados, ou seja, (um dos diretores, coordenador, professores, secretário e auxiliar de secretaria) apontou que a prática de gestão da escola é coerente, em parte, com a prática de gestão instituída no discurso das disposições legais do país.

A observação feita na escola e os resultados apontados e em todo o contexto da pesquisa mostram que a escola percorre alguns caminhos que, se fortalecidos, podem conduzi-la à prática de uma gestão democrática nos moldes da instituída no discurso dos documentos oficiais do estado e do país (UNIDADE ESCOLAR ZONA CENTRO DE TERESINA, NOVEMBRO/2010).

4.3.3.3 Apresentação dos resultados da análise e interpretação dos dados colhidos na Unidade Escolar Zona Norte de Teresina.

Apresentam-se na sequência desta pesquisa os resultados obtidos com a entrevista realizada com os diretores da Unidade Escolar Zona Norte.

Os questionamentos foram os mesmos para os diretores das quatro escolas. Os diretores apresentaram as seguintes políticas utilizadas na escola na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio: formação continuada dos docentes (um diretor); implementação de programas e projetos (os dois); formação continuada dos funcionários da escola (um); eleição direta para diretor como política de provimento para o cargo de diretor da escola (dois professores). Das onze políticas apresentadas pelos atores da gerência do ensino médio – SEDUC foram apresentadas pelos diretores dessa escola quatro políticas.

Com a implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio, os diretores da Unidade Escolar Zona Norte apresentaram: jornada ampliada (os dois diretores); mais educação (os dois); reforço escolar para alunos concludentes – pré-vestibulares (um); formação continuada dos docentes (um); implementação dos referenciais curriculares (um); projetos pedagógicos (um). Dos oito projetos apresentados pela gerência do ensino médio – SEDUC, os diretores apresentaram seis implementados na escola.

Quanto ao papel da direção da escola na implementação das políticas públicas educacionais no ensino médio, um dos diretores da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina respondeu “manter a qualidade do ensino e valorizar o trabalho docente e discente”; o outro diretor registrou “é implantar e fazer funcionar juntamente com toda sua equipe todos os projetos e programas que visam melhorar o ensino médio”.

Os resultados apontados demonstram a preocupação dos diretores com a qualidade do ensino, com a valorização dos docentes e discentes e de trabalhar de forma participativa com a equipe da escola todos os programas e projetos, visando à melhoria do ensino médio.

Em se tratando dos critérios adotados na escola para instituir ou ampliar os colegiados, os dois diretores responderam: elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados; maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola; participação da comunidade local na escola; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; socialização e conscientização política dos alunos; maior interação entre as instâncias escolares; melhoria dos indicadores educacionais. Os resultados foram os mesmos obtidos com os sujeitos da Gerência do Ensino Médio.

No tocante aos mecanismos institucionais existentes na escola, que viabilizam e incentiva a participação coletiva da comunidade escolar, os dois diretores foram unânimes na apresentação dos resultados, onde responderam que os mecanismos são: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; plano anual de trabalho – PAT; programas e projetos; conselho escolar; conselho de classe; grêmios estudantis: coerentes com os mecanismos apresentados pela gerência do ensino médio.

Quando se questionou sobre a participação coletiva na elaboração do PDE, os dois diretores responderam que o PDE/Escola é construído de forma coletiva e participativa pelo núcleo gestor e por toda a comunidade escolar.

Quanto ao Projeto Político Pedagógico - PPP, ambos responderam que é construído de forma participativa pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as) e professores).

Quanto ao Projeto Político Pedagógico da escola - PPP que envolve vários itens, os diretores disseram que ele é facilmente compreendido pela comunidade escolar, tem suporte institucional (vontade política de todos que fazem a educação, pleno conhecimento de todos), mas não tem suporte financeiro.

Quando se questionou sobre os recursos disponibilizados para a elaboração e execução do PPP da escola, os diretores responderam que não tem suporte financeiro.

O Plano Anual de Trabalho da escola é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários) e pelos professores.

Quando se questionou sobre o período de realizações das assembleias do conselho escolar para discussão das ações e tomadas de decisões da escola, um dos diretores respondeu que as assembleias são mensais e o outro diretor não respondeu.

Quando os diretores foram questionados sobre a participação dos pais nas tomadas de decisões da escola. Um diretor respondeu que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através de reuniões com o conselho escolar; os dois diretores responderam reuniões de pais e mestres e um respondeu através de reuniões com o núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários).

Quanto à participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações, os dois diretores disseram que se dá através de reuniões; um disse através de seminários; um disse através de encontros e o outro diretor falou que é através de simpósios. Os resultados mostram que os diretores não estão articulados nessa questão.

Os diretores responderam que os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela SEDUC para elaboração e execução dos programas, projetos e ações vão diretamente para a conta da escola (um diretor); os recursos são claramente definidos (um); são insuficientes para as demandas da escola (um diretor). Os resultados mostram falta de conexão entre os dois diretores.

Os diretores responderam que a eleição direta é o mecanismo utilizado para o provimento de cargo de diretor da escola. A gerência do Ensino Médio enfatizou que essa eleição direta para diretor de escola pública da rede estadual acontece quando os candidatos são professores efetivos na rede estadual de ensino.

Quanto aos mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da escola na implementação de uma gestão democrática, foram referidos: plano de desenvolvimento da escola – PDE 2 ; projeto político pedagógico – PPP 2; plano anual de trabalho¹; planejamento pedagógico participativo 2; projetos pedagógicos 2; reuniões de pais e mestres 2; reuniões do conselho escolar 2; reuniões do conselho de classe 2.

Sobre as formas de gestão que predominam na escola, os diretores responderam que é a forma democrática.

Os diretores responderam que a comunidade externa (local) ou do entorno interage com a escola, participando: nas assembleias do conselho escolar; nas reuniões de pais e mestres; nas festividades da escola; nas palestras; na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para outras atividades.

Quanto à questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, conseguiu-se os seguintes resultados dos dois diretores entrevistados: democrática, nas relações entre gerência da escola com as Gerências Regionais de Educação; um diretor respondeu democrática e outro diretor respondeu democrática e burocrática, nas relações entre Gerências Regionais de Educação – GRES com a Gerência da escola; democrática, nas relações entre a Gerência da escola e comunidade escolar; democrática, nas relações entre a Gerência da escola e comunidade do entorno da escola.

Finalizando os resultados dos questionamentos com os diretores da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, eles responderam que existe coerência em parte entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino) (UNIDADE ESCOLAR ZONA NORTE, OUTUBRO/2010).

Prosseguindo com os resultados da pesquisa, serão apresentados os resultados da entrevista realizada com a coordenadora pedagógica da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina.

As políticas declaradas pela coordenadora da Unidade Escolares Zona Norte de Teresina foram: formação continuada dos docentes; implementação de programas e projetos; política de provimento de cargo para o cargo de diretor da escola (eleição direta). Os resultados apresentados estão coerentes com os dos diretores da escola.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, a coordenadora fez referência aos programas: jornada ampliada; mais educação; reforço escolar para alunos concludentes; implementação dos referenciais curriculares e projetos pedagógicos.

Os resultados quanto à implementação de programas e projetos foram os mesmos apresentados pelos diretores, com exceção a formação continuada dos docentes dita só pelos diretores. Os resultados mostram que diretores e coordenador estão pactuados nessa questão.

Sobre a questão sobre o papel dos coordenadores pedagógicos das escolas de ensino médio de Teresina na implementação das políticas públicas educacionais nesse nível de ensino, a coordenadora da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina respondeu que desenvolve as seguintes ações: participa da elaboração do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; do projeto político pedagógico – PPP; do plano anual de trabalho; realiza planejamento participativo com os professores; avalia, analisa e monitoriza o processo de aprendizagem dos alunos; sugere novas técnicas e metodologias de ensino; articula e discute questões pedagógicas com a comunidade escolar.

Os resultados acima mostram a participação dinâmica da coordenadora na implementação das políticas educacionais da escola.

A coordenadora elegeu como critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola: maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; socialização e conscientização política dos alunos.

Dos sete critérios apresentados pelos diretores da escola, a coordenadora citou apenas três. Os resultados apontados mostram falta de sintonia entre os diretores e a coordenação pedagógica.

Quanto aos mecanismos institucionais existentes na escola que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar, a coordenadora relacionou: programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; conselho escolar; conselho de classe e grêmio estudantil. Os diretores apresentam sete critérios, enquanto a coordenadora registrou cinco critérios.

Quando se questionou sobre a construção coletiva e participativa do PDE/Escola, ela respondeu que o PDE é construído pelo núcleo gestor da escola - diretores, coordenadores, secretários (as). Coerente em parte com o apontado pelos diretores, pois eles disseram que o PDE é construído pelo núcleo gestor e por toda a comunidade escolar e pais de alunos.

A coordenadora respondeu que o projeto político pedagógico - PPP é construído pelos coordenadores, diretores e professores. Coerente em parte com os resultados obtidos com os diretores, pois eles incluíram também o núcleo gestor da escola.

Na questão que envolve vários itens sobre o Projeto Político Pedagógico - PPP apresentou os seguintes resultados: tem suporte institucional (pleno conhecimento de todos); não tem suporte financeiro. Dos cinco resultados apresentados pelos diretores, a coordenadora citou apenas dois resultados.

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político pedagógico da escola, a coordenadora

respondeu que são avaliados pela quantidade disponibilizada. Contraditório, pois na questão anterior referiu que não tem suporte financeiro para o projeto político pedagógico da escola.

Referente à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho da escola, a coordenadora respondeu que é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as)). Os diretores além dessa resposta acrescentaram os professores.

Quando se questionou sobre o período de realizações de assembleias para discussão das ações e tomadas de decisões do conselho escolar, a coordenadora respondeu que as reuniões são semestrais. Um dos diretores apontou reuniões mensais. Portanto, para a dúvida, mensal ou semestral?

A coordenadora da Unidade Escolar Zona Norte respondeu que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através das reuniões de pais e mestres. Coerente em parte com os resultados obtidos com os diretores porque, somando a esse resultado, referiram reuniões do conselho escolar, reuniões com o núcleo gestor.

A participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas projetos e ações da escola, segundo a coordenadora, se dão através de reuniões e de palestras. Os diretores além das reuniões somaram a esta seminários, encontros e simpósios. Os resultados apontam a necessidade de mais articulação entre os dois seguimentos.

Quanto à disponibilização de recursos financeiros pela Secretaria Estadual de Educação para a escola, a coordenadora falou que não existe uma política de liberação de recursos para a escola. Resultado contrário aos obtidos com os diretores. Frente ao exposto, parece que a direção da escola não discute a situação financeira da escola com a coordenação.

A coordenadora da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina respondeu que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da sua escola. A mesma resposta foi apontada pelos diretores.

Os mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da escola na implementação da prática de uma gestão democrática foram relacionados: programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico da escola – PPP; plano anual de trabalho – PAT; planejamento pedagógico participativo; projetos pedagógicos; reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; reuniões do conselho de classe; reuniões do grupo gestor (diretores, coordenadores, secretárias). Foram os mesmos resultados obtidos com os diretores, sendo acrescido pela coordenadora o mecanismo reuniões com o grupo gestor.

No que se refere às características básicas das formas de gestão apresentadas, a que predomina na escola, afirmou a coordenadora, é a democrática. Igual ao resultado apontado pelos diretores.

A coordenadora registrou que a comunidade externa (local) interage com a escola participando: nas reuniões de pais e mestres; nas festividades da escola e nos cursos. Comparando com os resultados obtidos com os diretores, estes acrescentaram nas assembleias do conselho escolar; nas palestras e na utilização dos espaços da escola nos finais de semana.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gerenciamento da escola, os resultados obtidos foram os seguintes: democrática, entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação; burocrática, entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola; democrática, entre gerência da escola e comunidade escolar; democrática, entre gerência da escola com a comunidade local. Igual ao resultado dos diretores.

Concluindo a entrevista com a coordenadora da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da

escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino), ela respondeu que existe coerência em parte. Igual a resposta de um dos diretores (UNIDADE ESCOLAR ZONA NORTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Prossegue-se apresentando os resultados da entrevista realizada com os professores da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina que versou sobre as mesmas questões da entrevista realizada com os diretores (as) e coordenadores (as).

Quanto às políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura utilizadas na escola, na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio, os resultados obtidos com os professores foram: política de educação em tempo integral (três professores); formação continuada dos docentes (um); implementação de programas e projetos (quatro); formação continuada dos funcionários administrativos da escola (dois); eleição direta como política para o provimento de cargo de diretor da escola (quatro); outras políticas (um professor).

Os resultados citados acima mostram que os professores apresentaram as mesmas políticas apontadas pelos diretores, com acréscimo de mais uma política, a de educação em tempo integral, não registrada pelos diretores. Percebe-se, ainda, pelos resultados obtidos que a escola precisa divulgar junto aos professores as políticas que são implementadas na escola, porque a maioria dos professores entrevistados demonstra não conhecer todas as políticas.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, os professores apresentaram: jornada ampliada (os cinco professores); mais educação (quatro); reforço escolar para alunos concludentes (os cinco); implementação dos referenciais curriculares (um); projetos pedagógicos (os cinco professores). Apenas um dos programas apresentados pelos diretores não foi incluído nos resultados obtidos com os professores.

Os professores da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina deram os seguintes depoimentos sobre o papel deles na implementação das políticas educacionais neste nível de ensino: “há uma preocupação grande por parte de alguns professores em aproveitar os meios oferecidos para implementar essas políticas educacionais, como participação de grandes seminários, feira de ciências, aulas passeio e o envolvimento com a própria realidade do mundo”; “elaborar e executar projetos pedagógicos, conscientizar alunos e pais dos programas e projetos da escola”; “é conscientizar para o pleno exercício da cidadania, uma educação inclusiva e direcionada a todos sem distinção, na busca da qualidade do ensino prático na sala de aula”; “fazer com que o aluno fique preparado para enfrentar o mercado de trabalho”; “trabalhar com os projetos da escola”.

Os depoimentos dos professores mostram a preocupação deles com a implementação das políticas educacionais; com os meios oferecidos para a implementação das políticas; com a conscientização para o pleno exercício da cidadania, com a educação inclusiva e com a qualidade do ensino.

Os critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola apresentados pelos professores foram: elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados (três professores); maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola (três); participação da comunidade local na escola (três); participação dos pais nas tomadas de decisões da escola (um); socialização e conscientização política dos alunos (três); maior interação das instâncias escolares (dois); melhoria dos indicadores educacionais (quatro professores).

Foram os mesmos critérios apontados pelos diretores. Contudo, os resultados demonstram conhecimento pontuado dos professores quanto aos critérios existentes na escola.

No que diz respeito aos mecanismos institucionais, existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar apresentados pelos professores foram: plano de desenvolvimento da escola - PDE/Escola (três professores);

projeto político pedagógico – PPP (Três); plano anual de trabalho – PAT (três); programas e projetos (quatro), conselho escolar (os cinco professores); conselho de classe (três), grêmio estudantil (cinco professores). Foram os mesmos mecanismos apresentados pelos diretores da escola.

Quanto ao questionamento sobre a construção coletiva e participativa do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, os professores responderam: pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários (as)) (dois professores); por toda a comunidade escolar (dois professores); só pelos coordenadores, diretores e professores (um professor). Coerente com os resultados obtidos com os diretores. Estes resultados mostram que os professores não estão pactuados nessa questão.

Já o projeto político pedagógico - PPP, os professores disseram: construído pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários) (um professor); pela comunidade escolar (dois); pelos professores coordenadores, diretores e professores (dois). Coerente em parte com os resultados dos diretores. Os professores acrescentaram a última resposta. Os resultados demonstram desconexão entre os professores.

Na questão que envolve vários itens sobre o projeto político pedagógico – PPP, conseguiram-se os seguintes resultados: é facilmente compreendido pela comunidade escolar (três professores); tem suporte institucional (quatro); vontade política de todos que fazem a educação (três); pleno conhecimento de todos que fazem a educação (dois); tem suporte financeiro (cinco). Apenas a última resposta contradiz os resultados obtidos com os diretores, pois afirmaram não ter suporte financeiro para o PPP da escola.

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político pedagógico da escola, os professores responderam que não têm conhecimento de recursos financeiros para elaboração e execução do projeto político-pedagógico - PPP.

Os professores estão contradizendo o que disseram na questão anterior (tem suporte financeiro para o PPP). Os resultados demonstram que a escola necessita divulgar junto à comunidade escolar as políticas implementadas na escola, como também os recursos financeiros disponíveis na escola.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho da escola, os cinco professores responderam que este é elaborado pelos coordenadores, diretores e professores. Os diretores incluíram também o núcleo gestor.

As ações e decisões do conselho escolar são discutidas e decididas em assembleias extraordinárias, assim falaram os professores. Não coerente com a resposta de um dos diretores que disse reuniões mensais.

De acordo com os dados apontados percebe-se que a maioria das escolas pesquisadas não tem um cronograma de reuniões do conselho escolar. As reuniões acontecem extraordinariamente.

Os professores responderam que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através de reuniões com o conselho escolar (dois professores); com os pais e mestres (três professores). Coerentes com os apontados pelos diretores, apenas com um diferencial, os diretores acrescentaram reuniões com o núcleo gestor.

Os professores entrevistados responderam que a participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dá através de reuniões (três professores); seminários (um) e encontros (um). Resultado igual aos dos diretores.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela Secretaria Estadual de Educação, segundo os professores, vão diretamente para a conta da escola (quatro professores); os recursos são claramente definidos (três); os recursos são suficientes para as demandas da escola (um); não existe uma política de liberação de recursos para

a escola (quatro). Diverge um pouco dos resultados dos diretores, porque eles disseram que os recursos são insuficientes.

Os cinco professores responderam que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da escola. Igual ao resultado dos diretores e do coordenador.

Os mecanismos que a escola utiliza para envolver os professores na implementação da prática de uma gestão democrática foram relacionados: programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola (dois); projeto político pedagógico da escola – PPP (três); plano manual de trabalho – PAT (três); planejamento pedagógico participativo (cinco); projetos pedagógicos (três); reuniões de pais e mestres (cinco); reuniões do conselho escolar (dois); reuniões do conselho de classe (três); reuniões do núcleo gestor (um). Resultado igual aos dos diretores, exceto a última resposta.

Das características básicas das formas de gestão apresentadas a que predomina na organização escolar, segundo afirmaram os cinco professores é a democrática. Igual à resposta dos diretores e da coordenadora.

Os professores responderam que a comunidade externa (local) interage com a escola participando: nas reuniões de pais e mestres (três); nas festividades da escola (cinco); nas palestras (um); nos cursos (um); na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para outras atividades (quatro). Os diretores acrescentaram nas assembleias do conselho escolar e os professores acrescentaram nos cursos. Pequena divergência.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os resultados foram os seguintes: os cinco professores responderam democrática entre as relações entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação; burocrática, entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola (cinco); democrática (quatro), burocrática (um); entre gerência da escola e comunidade escolar; democrática (três) e burocrática,

(dois) entre gerência da escola e a comunidade local. Diverge um pouco dos resultados dos diretores.

Concluindo a entrevista com os professores da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, indagou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino), os cinco professores responderam que existe coerência em parte. Coerente com a resposta de um dos diretores (UNIDADE ESCOLAR ZONA NORTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Dando continuidade à pesquisa realizada na Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, apresentam-se os resultados obtidos na entrevista realizada com os funcionários da secretaria (secretária e auxiliar de secretaria) que versou sobre as mesmas questões da entrevista com os diretores (as), coordenadores (as) e professores.

Os resultados obtidos com a entrevista realizada com a secretária e o auxiliar de secretaria, quanto às políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura utilizadas na escola na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio, foram: formação continuada dos docentes; formação continuada dos gestores; formação continuada da equipe técnica; implementação de programas e projetos; formação continuada dos funcionários administrativos da escola; eleição direta como política para o provimento de cargo de diretor da escola.

Os resultados estão coerentes com os apontados pelos diretores. Só que esses resultados contemplam mais políticas do que as apresentadas pelos diretores.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, as duas entrevistadas, secretária e auxiliar de secretaria, responderam: jornada ampliada; mais educação; reforço escolar para alunos concludentes; formação continuada dos docentes; implementação dos referenciais

curriculares. Resultados coerentes com os obtidos com os diretores, faltando apenas um mencionado pelos diretores (projetos pedagógicos).

A secretária entrevistada respondeu que o seu papel na escola é “ajudar os gestores (diretores e coordenadores) e alunos na implementação de programas e projetos que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino”; a auxiliar de secretaria referenciam que seu papel é “exercer funções técnico-administrativas com todos os mecanismos da escola, juntamente com os diretores, alunos e funcionários para um bom funcionamento da nossa comunidade escolar”.

Os depoimentos das duas funcionárias mostram a preocupação que eles têm com o bom funcionamento da escola e com a melhoria da qualidade do ensino na escola.

Os critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola apresentados pelo secretário e pela auxiliar de secretaria foram: elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados; participação da comunidade local na escola; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; socialização e conscientização política dos alunos; maior interação das instâncias escolares; melhoria dos indicadores educacionais. Dos sete critérios apresentados pelos diretores, as funcionárias da secretaria da escola registraram seis.

Os resultados mostram que os funcionários técnico-administrativos (secretária e auxiliar de secretaria) estão inteirados dos critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola.

Quanto aos mecanismos institucionais existentes na escola que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar foram apresentados pelo secretário e pela auxiliar de secretaria da Unidade Escolar Zona Norte: plano desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; plano anual de trabalho; programas e projetos; conselho escolar; conselho de classe; grêmios estudantis. Iguais aos resultados obtidos com os diretores. Existe total sintonia entre direção e pessoal da secretaria da escola.

Quanto ao questionamento sobre a construção coletiva e participativa do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, tanto a secretária como a auxiliar de secretaria da Unidade Escolar Zona de Teresina responderam que é construído pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários) e por toda a comunidade escolar. Igual com os resultados dos diretores. Mostram sintonia entre eles.

Ao questionamento sobre o Projeto Político Pedagógico da escola, as duas entrevistadas (secretária e auxiliar de secretaria) responderam que este é construído de forma coletiva e participativa pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários) e pelos professores. A mesma resposta apontada pelos diretores.

Ainda, sobre o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, na questão que envolve vários itens, os funcionários da secretaria responderam: tem suporte institucional (vontade política de todos que fazem a educação, pleno conhecimento de todos); tem suporte financeiro (recursos claramente definidos); são monitoradas e avaliadas pela comunidade escolar. Os diretores da escola disseram que não tem suporte financeiro para o projeto político-pedagógico.

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político pedagógico da escola, as duas entrevistadas responderam que não têm suporte financeiro para o PPP. Percebe-se outra incoerência, pois nos resultados da questão anterior foi focalizado que o PPP tem suporte financeiro.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho da escola, os dois entrevistados responderam que este é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretária) e pelos professores.

Quanto às ações e decisões do conselho escolar, um dos entrevistados respondeu que são discutidas e decididas em assembleias mensais, o outro entrevistado registrou que são em assembleias bimestrais. Um dos diretores respondeu que as assembleias são mensais. Observa-se sempre nessa questão a falta de consenso sobre o período de realização das assembleias do conselho escolar.

A secretária e a auxiliar de secretaria responderam que os pais participam nas tomadas de decisões da escola, através de reuniões com o conselho escolar. Os diretores, além dessa resposta, incluíram reuniões de pais e mestres e reuniões do núcleo gestor.

As entrevistadas, quanto à pergunta sobre a participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações não responderam: reuniões; seminários e palestras. Os diretores, além desses resultados acrescentaram encontros e simpósios.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela Secretaria Estadual de Educação, segundo as entrevistadas (secretária e auxiliar de secretaria), vão diretamente para a conta da escola; os recursos são claramente definidos; os recursos são insuficientes. Resultado igual ao dos diretores.

As entrevistadas, secretária e auxiliar de secretaria, responderam que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da sua escola. Resultado igual ao dos diretores, coordenadora e professores.

Dos mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da Unidade Escolar Zona Norte, na implementação da prática de uma gestão democrática, apenas uma funcionária da secretaria respondeu que é através do plano de desenvolvimento da escola – PDE/escola; projeto político pedagógico - PPP; plano anual de trabalho - PAT; reuniões do conselho escolar; reuniões do núcleo gestor. Dos oito mecanismos apresentados pelos diretores, os funcionários da secretaria apresentaram cinco.

Das características básicas das formas de gestão que predominam na escola, afirmaram as duas funcionárias da secretaria que é a forma democrática. Resultado igual ao dos diretores.

Quanto à forma de gestão que predomina na escola, a secretária e o auxiliar de secretaria afirmam que é a forma democrática. Resultado igual ao dos diretores.

As funcionárias da secretaria responderam que a comunidade externa (local) interage com a escola, participando nas assembleias do conselho escolar; nas reuniões de pais e mestres; nas festividades da escola; nas palestras; nos cursos; na elaboração da merenda escolar; na utilização dos espaços da escola nos finais de semana. Resultados iguais ao dos diretores, com exceção nos cursos e na elaboração da merenda escolar.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, as duas entrevistadas apresentaram os seguintes resultados: democrática, entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação; democrática, entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola; democrática, entre gerência da escola e comunidade escolar; democrática, entre a gerência da escola com a comunidade local. Relações todas democráticas. Igual aos resultados apontados pelos diretores.

Concluindo a entrevista com os funcionários da secretaria da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, a secretária e auxiliar de secretaria, questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino); uma das entrevistadas respondeu que existe coerência e a outra respondeu que existe coerência em parte. Resultado igual ao dos diretores (UNIDADE ESCOLAR ZONA NORTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Prossegue-se com a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa realizada com os funcionários administrativos (vigia, zeladora e merendeira) da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina.

A entrevista realizada com os funcionários administrativos (vigias, zeladoras e merendeiras) das quatro escolas pesquisadas, devido à natureza do trabalho

desenvolvido por esses profissionais, não se aplicou a mesma entrevista realizada com os diretores, coordenadores, professores, secretários (as) e auxiliar de secretaria. Contudo, incluiu-se questionamento que conduz a resultados iguais aos dos outros sujeitos entrevistados. Os questionamentos foram iguais para todos os sujeitos envolvidos na pesquisa.

Procurou-se saber desses profissionais se, além do seu trabalho de rotina, eles participam de outras atividades na escola; se esses funcionários observam a participação da família (pais, responsáveis) na escola; em que atividades da escola eles observam a participação de associações e da comunidade do bairro ou do entorno da escola; procurou-se saber dos funcionários qual a forma de gestão que eles percebem na gerência da escola, na condução dos trabalhos na escola; se esses funcionários são ouvidos quanto às tomadas de decisões a cerca do seu trabalho; o que eles mudariam nas relações entre as várias instâncias da escola (diretor x professor, diretor x alunos, diretor x coordenador, coordenador x diretor, coordenador x professor, professor x alunos, diretor x vigia x zeladora x merendeira).

Foi através desse cenário que se procurou visualizar a existência de práticas coletivas e participativas desses profissionais, além das suas atividades de rotina e constatar se esses funcionários estão atentos às relações entre os demais seguimentos da escola e desta com a comunidade externa (local) ou com a comunidade do entorno.

Na entrevista realizada com o vigia da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, quando se questionou sobre quais as atividades da escola em que ele participa além do seu trabalho de rotina, falou que ajuda na limpeza da escola nas horas de folga.

Quanto ao questionamento sobre como o vigia observa a participação da família (pais ou responsáveis) em atividades da escola, obteve-se as seguintes respostas: que os pais participam de reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; festividades da escola; eleição de diretor e de plantão escolar. Resultado coerente, pois os diretores, coordenadores, professores e os funcionários da secretaria, quando questionados sobre a

participação dos pais nas decisões da escola e em questão equivalente, apontaram alguns desses resultados.

As atividades da escola em que ele observa a participação da comunidade do bairro são nas festividades da escola, nas reuniões de pais e mestres. Resultado coerente com os obtidos nas entrevistas com os outros funcionários da escola.

Quanto à forma de gestão utilizada pela gerência da escola, o vigia respondeu que ela conduz os trabalhos de forma democrática. Resultado coerente com os apontados pelos diretores e pela maioria dos entrevistados.

E quanto à questão “você é ouvido quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho”, ele respondeu que sim.

Na questão sobre o que ele mudaria nas relações que existem na escola, respondeu que entre diretor e professor não mudaria nada. A relação do diretor com os professores é muito boa; nas relações entre diretor e alunos, o vigia respondeu que também não mudaria nada, pois os diretores são muito relacionados com os alunos; nas relações entre diretor e coordenador e entre coordenador e diretor não mudaria nada. A relação entre eles é boa; a relação entre coordenador e professores é boa. Existe interação entre eles; nas relações entre professores e alunos o vigia respondeu “não vejo reclamação dos alunos em relação aos professores, por isso não posso sugerir mudanças”. Nas relações entre diretor, vigia, zeladora e merendeira o vigia falou “o diretor tem um coração grande, conversa muito com a gente. Ele é humano. Nos 35 anos de serviço, nunca vi um diretor como este da escola”.

Frente a estes resultados, percebe-se que os seguimentos da escola se entendem muito bem, demonstrando, assim, um clima de harmonia na escola (UNIDADE ESCOLAR ZONA NORTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Continua-se o trabalho com os resultados da entrevista com a zeladora da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina.

Quando foi questionada sobre em que atividades da escola ela participa, além do seu trabalho de rotina, respondeu que quando desocupada das suas atividades ajuda a escola no que for necessário.

Quando se questionou através de que atividades realizadas na escola, a zeladora observa a participação da família (pais, responsáveis), respondeu que é nas reuniões de pais e mestres; nas reuniões do conselho escolar; nas festividades da escola e nos plantões escolares. O mesmo resultado obtido com o vigia entrevistado.

Na questão em que atividades da escola ela observa a participação de associações e da comunidade do bairro, respondeu que apenas a comunidade local participa das festividades da escola. Coerente em parte com os resultados do vigia.

A zeladora da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina falou que a gerência da sua escola conduz os trabalhos de forma democrática. O mesmo resultado do vigia.

Na questão você é ouvida quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho, a zeladora respondeu que sim.

Na questão sobre o que a zeladora mudaria nas relações que existem entre as várias instâncias da escola, respondeu que entre as relações entre diretor (a) e professores, entre diretor e alunos não mudaria nada. Os diretores são muito relacionados com os alunos. A relação entre diretor e coordenador é ótima. As relações entre coordenador e professores são ótimas. Nas relações entre professores e alunos, a zeladora falou que precisa melhorar. Os alunos precisam ser mais educados com os professores; nas relações entre diretor (a), vigia, zeladora e merendeira falou que são ótimas. Na opinião da zeladora a única relação que precisa melhorar é entre professor e aluno. Os alunos precisam ser mais educados em relação ao tratamento com os

professores; nas relações entre diretor (a), vigia, zeladora e merendeira falou que são ótimas (UNIDADE ESCOLAR ZONA NORTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

A entrevista realizada com a merendeira da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina apresentou os resultados a seguir. Ao questionamento sobre em que atividades da escola ela participa, além do seu trabalho de rotina, respondeu que só faz a merenda escolar.

A merendeira respondeu que a maioria dos alunos da escola é maior de idade, por isso não vê os pais na escola. Diferente dos resultados obtidos com o vigia e a zeladora.

Quanto à questão em que atividades da escola a merendeira observa a participação de associações e da comunidade do bairro, respondeu que eles participam das feiras culturais e nas festividades da escola. Coerente com alguns resultados obtidos. Tomou-se conhecimento que todos os anos a escola realiza feiras culturais.

A merendeira entrevistada falou que a gerência da sua escola conduz os trabalhos de forma democrática, procurando o envolvimento de todos. O mesmo resultado obtido com o vigia e a zeladora.

Quanto ao questionamento “você é ouvida quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho”, a merendeira respondeu que sim.

De acordo com os dados apontados pelos três entrevistados (vigia, zeladora e merendeira) responderam que sim a essa questão. Isto demonstra o respeito e a atenção da escola dispensada a esses funcionários.

Na questão sobre o que ela (merendeira) mudaria nas relações que existem na escola, respondeu que entre diretor e professor a relação é muito boa. Eles conversam quando vão à cozinha jantar; entre diretor e alunos a relação é maravilhosa. A direção

tem muito contacto com os alunos; entre diretor e coordenador; entre coordenador e diretor não mudaria nada, as relações são boas; entre coordenador e professor, entre professor e alunos a relação é boa. Não precisa mudar nada. A relação entre diretor, vigia, zeladora e merendeira é excelente, principalmente pela proximidade de todos.

Os dados apontados nessa questão pelos entrevistados (vigia, zeladora e merendeira) mostram que as relações entre as várias instâncias da escola são muito boas (UNIDADE ESCOLAR ZONA NORTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Segundo Fernandes (1989) as relações entre os vários setores de uma escola é essencial para a formação de uma gestão democrática, participativa e colaborativa. Nesse sentido, faz-se necessária a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo de construção do conhecimento dentro e fora da escola.

Os resultados da pesquisa e a observação realizada na escola focada na liderança, na autonomia administrativa, pedagógica e financeira, na participação coletiva e efetiva dos atores no processo educacional, na competência técnica e política, na organização escolar, com ênfase no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola; no Projeto Político Pedagógico – PPP; no Plano Anual de Trabalho – PAT; na participação coletiva das comunidades escolar e do entorno da escola, na instituição e no fortalecimento dos colegiados, tais como conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres e conselhos equivalentes, na representatividade estudantil através do grêmio estudantil e na eleição de diretor da escola, apontam que:

- a) a direção da escola eleita pela comunidade escolar demonstra liderança suficiente para conduzir a dinâmica da escola;
- b) a Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, como as outras escolas, não dispõe de recursos suficientes para atender às demandas da escola, não podendo, assim, ter autonomia financeira suficiente para administrar de forma eficiente e eficaz todo o processo educacional da escola;
- c) o plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola é construído de forma coletiva e participativa pelo núcleo gestor da escola (diretores,

- coordenadores, secretários) e por toda comunidade escolar. Em alguns mecanismos a participação da comunidade escolar é pontuada;
- d) o projeto político pedagógico – PPP é construído de forma coletiva e participativa pelo núcleo gestor da escola (diretores, coordenador, secretários) e pelos professores;
 - e) o plano anual de trabalho é construído de forma coletiva e participativa pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários) e professores;
 - f) a comunidade do entorno tem participação nos mecanismos de participação coletiva existentes na escola, como também participa das atividades realizadas na escola;
 - g) o conselho escolar como um importante mecanismo de participação da comunidade escolar vem procurando desenvolver suas funções consultiva, deliberativa, normativa e fiscalizadora na escola.;
 - h) o grêmio estudantil vem procurando desenvolver seu papel político e social de forma atuante na escola;
 - i) a eleição direta que elegeu os diretores dessa escola mostra que esta como um elemento positivo para implementar a dinâmica da prática de uma gestão democrática na escola, mais próxima do discurso dos documentos oficiais.

Os resultados da pesquisa apontam, com predominância, que a direção da escola utiliza a forma de gestão democrática na condução da dinâmica da escola. Mostram também a gestão democrática, predominando nas relações entre as várias instâncias de gestão da escola.

Na existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais o resultado que predominou na escola foi que existe coerência, em parte.

Considerando todo o contexto da pesquisa, observação e dados apontados, a prática de gestão da escola se aproxima do modelo de gestão democrático instituído no discurso das disposições legais do país (UNIDADE ESCOLAR ZONA NORTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

4.3.3.4 Apresentação dos resultados da análise e interpretação dos dados colhidos na Unidade Escolar Zona Leste de Teresina

A pesquisa realizada na Unidade Escolar Zona Leste de Teresina, como nas três escolas já apresentadas, envolveu a mesma quantidade de sujeitos (treze, sendo: os dois diretores, um coordenador, cinco professores, um (a) secretário (a), um (a) auxiliar de secretaria, um vigia, uma zeladora e uma merendeira). As entrevistas versaram sobre as mesmas questões das quatro escolas já referidas anteriormente.

Os diretores da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina apresentaram as políticas que são implementadas na escola: formação continuada dos docentes; qualificação do núcleo gestor; implementação de programas e projetos; eleição direta para diretor como política de provimento para o cargo de diretor da escola. Das 11 (onze) políticas apresentadas pela Gerência do Ensino Médio – SEDUC, no âmbito da rede estadual de ensino médio, os diretores apresentaram quatro políticas implementadas na escola.

Com a implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio, apresentaram: jornada ampliada; mais educação; reforço escolar para alunos concludentes; formação continuada dos docentes; implementação dos referenciais curriculares; projetos pedagógicos e outros (PBID). Dos 08 (oito) programas e projetos apresentados pela Gerência do Ensino Médio, os diretores apresentaram 06 (seis).

Quanto ao papel da direção da escola na implementação das políticas públicas educacionais no ensino médio, um dos diretores respondeu: “o papel do diretor tem sido tentar desenvolver estes programas na escola diante de tantas limitações, no que tange à falta de infra-estrutura física, como: banheiros, refeitórios e local de repouso para o alunado e professores, tendo em vista as características dos programas como Jornada Ampliada e o Mais Educação. O que se tem visto é que estes programas são decididos de forma não democrática, sem conhecer a realidade de cada escola e sem dar um maior apoio técnico e pedagógico”. O outro diretor respondeu “o papel da direção da escola de

ensino médio de Teresina na implementação das políticas públicas educacionais neste nível de ensino é oferecer as condições necessárias para que as ações sejam efetivadas de modo satisfatório”.

Os diretores têm toda a razão. Os programas e projetos só devem ser implantados nas escolas após discussão com a comunidade escolar para se tomar conhecimento da realidade de cada escola. Devem-se examinar as condições físicas, hidráulico-sanitárias, elétricas, materiais, financeiras e de recursos humanos, para saber se estas realmente suportam a implementação e efetivação de determinados programas/projetos.

Em se tratando dos critérios adotados na escola para instituir ou ampliar os colegiados, os dois diretores responderam: maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola; participação da comunidade local na escola; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; socialização e conscientização política dos alunos; maior interação das instâncias escolares; melhoria dos indicadores educacionais. Os resultados estão condizentes com os critérios apresentados pelos sujeitos da Gerência do Ensino Médio da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC.

No tocante aos mecanismos institucionais existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação coletiva da comunidade escolar, conseguiram-se os seguintes resultados: projeto político pedagógico – PPP; plano anual de trabalho – PAT; programas e projetos; conselho escolar; conselho de classe; grêmios estudantis. Compatíveis com os mecanismos apresentados e apoiados pela Gerência do Ensino Médio - SEDUC.

Quando se questionou sobre a participação coletiva na elaboração do PDE, responderam que a escola não tem PDE/Escola e quanto ao Projeto Político Pedagógico - PPP, ambos responderam que é construído de forma participativa só pelos coordenadores, diretores e professores. As disposições legais determinam a participação de toda a comunidade escolar na elaboração e execução do PPP da escola.

Quanto à outra questão que envolveu vários itens sobre o Projeto Político Pedagógico da escola – PPP, os diretores disseram que ele é facilmente compreendido pela comunidade escolar tem suporte institucional (pleno conhecimento de todos); não tem suporte financeiro; não é monitorado e nem avaliado pela comunidade escolar.

Quando se questionou sobre os recursos disponibilizados para a elaboração e execução do PPP da escola, os diretores responderam que não tem suporte financeiro.

Os diretores responderam que o Plano Anual de Trabalho - PAT da escola é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretário (as)).

Os resultados apontam falta de sintonia entre os dois diretores, quando se questionou sobre o período de realizações de assembleias para discussão das ações e tomadas de decisões, porque um respondeu que as assembleias são mensais e o outro que são bimestrais.

Os dois diretores responderam que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através de reuniões com o conselho escolar e com o núcleo gestor.

A participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações se dão através de reuniões, seminários, palestras, encontros.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela SEDUC, para elaboração e execução dos programas, projetos e ações vão diretamente para a conta da escola; os recursos são claramente definidos; são insuficientes para as demandas da escola.

Os diretores responderam que a eleição direta é o mecanismo utilizado para o provimento de cargo de diretor da escola. Resultado igual ao obtido com os sujeitos da Gerência do Ensino Médio.

Já os mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da escola na implementação de uma gestão democrática, foram: projeto político pedagógico – PPP; plano anual de trabalho; planejamento pedagógico participativo; projetos pedagógicos; reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; reuniões do conselho de classe.

Sobre as características básicas das formas de gestão que predominam na escola, os diretores responderam que é a forma democrática.

A comunidade externa (local) ou do entorno interage com a escola, participando: nas assembleias do conselho escolar e nas palestras.

Quanto à questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os diretores apresentaram os seguintes resultados: democrática, nas relações entre gerência da escola com as Gerências Regionais de Educação; democrática, nas relações entre Gerências Regionais de Educação – GRES com a Gerência da escola; democrática, nas relações entre a Gerência da escola e comunidade escolar; democrática, nas relações entre a Gerência da escola e comunidade do entorno.

Finalizando os resultados dos questionamentos com os diretores da escola, eles responderam que existe coerência, em parte, entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino) (UNIDADE ESCOLAR ZONA LESTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Prosseguindo com os resultados da pesquisa, apresentam-se os resultados da entrevista realizada com a coordenadora pedagógica da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina.

As políticas declaradas pela coordenadora foram: formação continuada dos docentes; implementação de programas e projetos; política de provimento de cargo para o cargo de diretor da escola (eleição direta). Os resultados são coerentes com os apresentados pelos diretores. Só que os diretores acrescentam qualificação do núcleo gestor.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, fez referência aos programas: jornada ampliada; mais educação; reforço escolar para alunos concludentes; implementação dos referenciais curriculares; projetos pedagógicos. Os resultados estão iguais com os obtidos com os diretores.

Quanto ao papel da coordenadora pedagógica na escola, a coordenadora respondeu que desenvolve as seguintes ações: participa da elaboração do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; do projeto político pedagógico – PPP; do plano anual de trabalho; realiza planejamento participativo com os professores; subsidia na elaboração de projetos pedagógicos; avalia, analisa e monitora o processo de aprendizagem dos alunos; sugere novas técnicas e metodologias de ensino; articula e discute questões pedagógicas com a comunidade escolar. As informações apontadas são realmente ações pertinentes à coordenação pedagógica de uma escola.

Como critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola, a coordenadora elegeu: participação da comunidade escolar nas decisões da escola; socialização e conscientização política dos alunos; maior interação das instâncias escolares; melhoria dos indicadores educacionais. Dos 07 (sete) critérios apresentados pelos diretores, a coordenadora apresentou quatro.

Quanto aos mecanismos institucionais, existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar a coordenadora relacionou: programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; conselho escolar; conselho de classe. Dos 06 (seis) mecanismos apresentados pelos diretores, a coordenadora mencionou quatro.

Quando se questionou sobre a construção coletiva e participativa do PDE/Escola de do PPP, ela respondeu que o PDE é construído por toda a comunidade escolar. Resultado divergente do apontado pela direção, pois os diretores disseram que o PDE não foi elaborado este ano.

Quanto à construção do projeto político pedagógico – PPP da escola, a coordenadora respondeu que está sendo construído pelos coordenadores, diretores e professores. Resultado igual ao dos diretores.

Na questão que envolveu vários itens sobre o Projeto Político Pedagógico - PPP, a coordenadora apresentou os seguintes resultados: tem suporte institucional (pleno conhecimento de todos); tem suporte financeiro (recursos suficientes); é monitorado e avaliado pela comunidade escolar.

As informações obtidas apontam algumas contradições. Os diretores responderam que não tem suporte financeiro e que o projeto político pedagógico não é monitorado e nem é avaliado pela comunidade escolar.

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político pedagógico da escola, a coordenadora respondeu que são avaliados pela quantidade disponibilizada. Resultado contrário ao dos diretores, pois afirmaram que não tem suporte financeiro.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho da escola, referiram coordenadores, diretores e professores. Os diretores, além desse resultado, acrescentaram à comunidade escolar.

Quando se questionou sobre o período de realizações de assembleias para discussão das ações e tomadas de decisões do conselho escolar, a coordenadora respondeu que as reuniões acontecem de acordo com a necessidade. Um dos diretores

respondeu em assembleias mensais e o outro em assembleias bimestrais. Os resultados referem que não existe um cronograma das reuniões do conselho escolar.

Entende-se que o estabelecimento de datas ou períodos para realizações de reuniões é uma forma de melhor sistematizar o trabalho do conselho escolar, não invalidando a realização de reuniões extraordinárias.

A coordenadora respondeu que os pais participam nas tomadas de decisões da escola através das reuniões realizadas com o conselho escolar e com o núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretária). Resultado igual ao dos diretores.

A participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dá através de reuniões. Os diretores somaram a este resultado seminários, palestras e encontros.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela Secretaria Estadual de Educação, segundo a coordenadora, vão diretamente para a conta da escola. Confirmado apenas com um dos resultados apresentados pelos diretores.

A coordenadora respondeu que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da escola. Igual a resposta dos diretores.

Os mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da escola na implementação da prática de uma gestão democrática, foram relacionados pela coordenadora: programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico da escola – PPP; plano anual de trabalho – PAT; planejamento pedagógico participativo; projetos pedagógicos; reuniões de pais e mestres, reuniões do conselho escolar; reuniões do conselho de classe; reuniões do grupo gestor (diretores, coordenadores, secretárias). São resultados iguais aos apresentados pelos diretores, com um diferencial, pois a coordenadora acrescentou mais três mecanismos.

Sobre as características básicas das formas de gestão que predominam na escola, afirmou que é a democrática. Resposta igual à dos diretores.

A coordenadora falou que a comunidade externa (local) interage com a escola participando: nas reuniões de pais e mestres; nas festividades da escola; nas palestras. Os diretores indicam o último resultado aqui apresentado e nas assembleias do conselho escolar. Os resultados mostram coerência, em parte.

A questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os resultados foram os seguintes: democrática, entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação; democrática, entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola; democrática, entre gerência da escola e comunidade escolar; democrática, entre gerência da escola com a comunidade local. Resultados iguais com os apontados pelos diretores.

Concluindo a entrevista com a coordenadora, questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino), respondeu que existe coerência. Resultado contrário ao dos diretores, pois disseram que existe coerência, em parte (UNIDADE ESCOLAR ZONA LESTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Em seguida apresentam-se os resultados da entrevista realizada com os professores da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina. A entrevista com os professores versou sobre as mesmas questões da entrevista com os diretores (as) e com os coordenadores (as).

Quanto às políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura utilizadas na escola na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio, os professores apresentaram as seguintes políticas: política de educação em tempo integral (dois professores); formação continuada dos docentes (três professores); formação continuada dos gestores (três professores); formação continuada da equipe técnica (um

professor); qualificação do núcleo gestor (três professores); implementação de programas e projetos (quatro professores); formação continuada dos funcionários administrativos da escola (um professor); eleição direta como política para o provimento de cargo de diretor da escola (dois professores).

Enquanto os diretores apresentaram quatro políticas implementadas na escola, os professores apresentaram oito políticas, o dobro. Os resultados apontam falta de articulação entre esses dois seguimentos.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, apresentaram: jornada ampliada (cinco professores); mais educação (cinco professores); reforço escolar para alunos concludentes (quatro professores); formação continuada dos docentes (um professor); implementação dos referenciais curriculares (um professor); projetos pedagógicos (quatro professores). Coerentes com os resultados dos diretores.

Os professores responderam que o papel deles na implementação das políticas educacionais no ensino médio é: “o professor de ensino médio deve estar ciente da política educacional da escola para que os alunos possam desenvolver atividades que corroborem com o êxito das metas idealizadas pelo grupo escolar”; “o professor nem sempre está envolvido diretamente no projeto, como formador de mentalidades ele tem um papel fundamental de contribuir para o desenvolvimento do senso crítico dos alunos, despertando neles a importância de sua participação na construção de um mundo mais justo e igualitário”; “aperfeiçoar o ensino aprendizagem para a formação do aluno como cidadão para constituir ou construir uma sociedade”; “melhorar o nível de conhecimento, como cidadão, como aluno que está saindo da educação básica e que irá passar para outra etapa da vida: - ingressar numa faculdade ou mesmo torná-lo alguém mais conhecido dos seus direitos e deveres na sociedade e com a sociedade”; “entendo que os professores devem conhecer essas políticas, participar, interagir e fiscalizar a execução das mesmas”.

Os professores demonstram que, com a implementação das políticas na escola, eles têm o importante papel de efetivar essas políticas, interagir e fiscalizar, visando à formação plena dos alunos, de forma que eles se tornem cidadãos críticos, participativos e conscientes dos seus direitos e deveres perante a sociedade em que estão inseridos.

Os critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola apresentados pelos professores foram: elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados (um); maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola (dois); participação da comunidade local na escola (um); participação dos pais nas tomadas de decisões da escola (um); Socialização e conscientização política dos alunos (dois); maior interação das instâncias escolares (três); melhoria dos indicadores educacionais (um).

Os resultados acima são os mesmos apontados pelos diretores. Contudo, os dados apontam falta de consenso dos professores sobre os critérios adotados na escola.

Mecanismos institucionais existentes na escola que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar apresentados pelos professores: plano de desenvolvimento da escola - PDE/Escola (um); projeto político pedagógico – PPP (cinco); programas e projetos (três), conselho escolar (cinco), conselho de classe (cinco), grêmios estudantis (três).

Resultados coerentes com os apontados pelos diretores, exceto o PDE, pois os diretores disseram que não foi construído este ano. Outro diferencial foi o mecanismo plano anual de trabalho acrescentado pelos diretores.

Quanto ao questionamento sobre a construção coletiva e participativa do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, (dois) responderam pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários); por toda a comunidade escolar (um); só pelos coordenadores, diretores e professores (dois). Resultados contrários aos resultados dos diretores, pois disseram que o PDE não foi construído este ano.

Já sobre o PPP, os professores disseram: construído pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretários), um professor; e pelos professores coordenadores, diretores e professores (quatro professores). Coerente com o resultado apontado pelos diretores.

Na questão que envolveu vários itens sobre o projeto político-pedagógico – PPP conseguiram-se os seguintes resultados: é facilmente compreendido pela comunidade escolar (dois); tem suporte institucional (quatro); vontade política de todos que fazem a educação (quatro); tem suporte financeiro (dois); recursos suficientes (um); recursos claramente definidos (um); não é monitorizado e nem avaliado pela comunidade escolar (três).

Os resultados apontados diferem de alguns resultados apresentados pelos diretores, para eles não existe suporte financeiro para a elaboração e execução do PPP. Os resultados mostram a falta de articulação entre professores e direção da escola.

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político-pedagógico da escola, os professores responderam que não são definidos e nem fiscalizados pela comunidade escolar (três); não são divulgados com transparência na prestação de contas (três). Dois professores não responderam, pois disseram que não têm conhecimento de recursos para a execução do Projeto Político-Pedagógico - PPP.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho da escola, os professores responderam que é elaborado pelos coordenadores, diretores e professores. O resultado difere do apontado pelos diretores, que foi elaborado pelo núcleo gestor da escola (diretores, coordenadores, secretários).

As ações e decisões do conselho escolar são discutidas e decididas em assembleias semestrais (dois professores); três professores não responderam. Não coerente com os apresentados pelos diretores (mensais e bimestrais).

Os resultados apontam que a maioria das escolas não tem um cronograma de reuniões do conselho escolar. As reuniões acontecem extraordinariamente.

Os professores responderam que os pais participam nas tomadas de decisões da escola, através de reuniões com o conselho escolar (três professores); com os pais e mestres (dois professores). Coerentes com os apontados pelos diretores só o primeiro resultado, pois no lugar do último aqui apresentado os diretores apresentaram reuniões com o núcleo gestor.

Os professores entrevistados responderam que a participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dá através de reuniões (três professores); palestras (três) e encontros (três). Além desses resultados, os diretores acrescentaram seminários.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela Secretaria Estadual de Educação, segundo os professores, vão diretamente para a conta da escola (quatro); os recursos são claramente definidos (um); os recursos são suficientes para as demandas da escola (um); os recursos são insuficientes (um); não existe uma política de liberação de recursos para a escola (um).

Os resultados apresentam informações comuns e algumas divergentes em relação às apresentadas pelos diretores. Os resultados apontam que poucos professores têm conhecimento dos recursos financeiros que vão para a escola.

Os cinco professores entrevistados responderam que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da escola. Resultado igual aos apontados pelos diretores e coordenador.

Os mecanismos que a escola utiliza para envolver os professores na implementação da prática de uma gestão democrática foram relacionados; programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola (um); projeto político pedagógico da escola –

PPP (dois); planejamento pedagógico participativo (quatro); projetos pedagógicos (três); reuniões de pais e mestres (dois); reuniões do conselho escolar (um); reuniões do conselho de classe (quatro).

Os resultados se mostram coerentes com os apontados pelos diretores, exceto o PDE, já ditos não existir e o plano anual de trabalho apresentado só pelos diretores.

Das características básicas das formas de gestão que predominam na escola, afirmaram quatro professores que é a democrática e um professor respondeu que é burocrática. A forma democrática foi a apresentada pelos diretores.

Os professores responderam que a comunidade externa (local) interage com a escola participando: nas reuniões de pais e mestres (três); nas festividades da escola (três); nas palestras (um); nos cursos (um); na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para outras atividades (um). Coerente em parte com os resultados apontados pelos diretores.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, os resultados foram os seguintes: democrática entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação (três); democrática entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola (dois) autocrática (dois) burocrática (um); democrática, entre gerência da escola e comunidade escolar (dois), burocrática (um) e dois não responderam; democrática, entre gerência da escola com a comunidade local (quatro) e burocrática um professor. Só algumas relações estão coerentes com os resultados dos diretores, para estes todas as relações são democráticas.

Concluindo a entrevista com os professores, questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino), dois professores responderam que existe coerência e três disseram que existe coerência em parte. O último resultado, aqui

apresentado, está coerente com os dos diretores, pois disseram que existe coerência, em parte (UNIDADE ESCOLAR ZONA LESTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Deu-se sequência à pesquisa da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina, apresentando os resultados da entrevista realizada com a secretária e com a auxiliar de secretaria da escola.

Na questão sobre as políticas da Secretaria Estadual de Educação utilizadas na escola, na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio, as duas entrevistadas apresentaram apenas um resultado que foi a política de formação continuada da equipe técnica.

O resultado apontado mostra que os funcionários da secretaria da escola não conhecem as políticas implementadas na escola. Em um processo de gestão democrática é inconcebível esse total desconhecimento.

Quanto à implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino na escola, as duas entrevistadas responderam: jornada ampliada; mais educação; reforço escolar para alunos concludentes; formação continuada dos docentes; implementação dos referenciais curriculares. Resultados coerentes com os dos diretores, com um pequeno diferencial, os diretores acrescentaram nos seus resultados projetos pedagógicos.

A secretária entrevistada respondeu que o seu papel na escola é “fazer todos os serviços necessários dentro da secretaria (certificados, históricos, transferências, fichas de notas dos professores), encaminhar todos os processos para autenticar na 4ª Gerência Regional de Educação – GRE; atender às solicitações da 20ª GRE; participar de reuniões e organizar fichários”.

A auxiliar de secretaria respondeu que o seu papel é “atender ao público docente, discente e pais de alunos; fazer declarações; atender telefone e trabalhar no arquivo”.

Os critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola apresentados pelo secretário e pela auxiliar de secretaria foram: elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados; melhoria dos indicadores educacionais. Dos seis critérios apresentados pelos diretores, as funcionárias da secretaria apresentaram dois critérios.

Mecanismos institucionais, existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar apresentados pelo secretário e pela auxiliar de secretaria da Unidade Escolar Zona Leste: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola; projeto político pedagógico – PPP; plano anual de trabalho; programas e projetos; conselho escolar; conselho de classe; grêmio estudantil. Apenas o mecanismo plano de desenvolvimento da escola – PDE/escola não está coerente com os diretores, porque eles afirmaram que o PDE não foi construído este ano.

Quanto ao questionamento sobre a construção coletiva e participativa do programa de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, tanto a secretária como a auxiliar de secretaria responderam que é construído pelos coordenadores, diretores e pelos professores. Incoerente com os diretores, o PDE não existe na escola.

O questionamento sobre o Projeto Político Pedagógico da escola as duas entrevistadas (secretária e auxiliar de secretaria) responderam que este é construído de forma coletiva e participativa pelos coordenadores, diretores e pelos professores. Resultado coerente com o apontado pelos diretores.

Ainda sobre o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, na questão que envolveu os itens: é facilmente compreendido pela comunidade escolar; tem suporte institucional (vontade política de todos que fazem a educação, pleno conhecimento de todos); tem suporte financeiro (recursos suficientes, recursos claramente definidos); não

tem suporte financeiro; são monitoradas e avaliadas pela comunidade escolar, as duas funcionárias entrevistadas não responderam nem a uma pergunta. Apenas as duas responderam que não têm conhecimento dos recursos destinados à execução das ações do PPP da escola.

Quando se questionou sobre os recursos financeiros disponibilizados para a elaboração e execução do projeto político-pedagógico da escola, as duas entrevistadas responderam que não têm conhecimento dos recursos destinados à elaboração e execução das ações do PPP da escola.

No tocante à questão sobre a elaboração do plano anual de trabalho da escola, os dois entrevistados responderam que este é elaborado pelo núcleo gestor (diretores, coordenadores, secretária) e pelos professores. Diverge, porque os diretores apresentaram este primeiro resultado e pela comunidade escolar.

Sobre as ações e decisões do conselho escolar, um dos entrevistados respondeu que são discutidas e decididas em assembleias mensais; o outro entrevistado registrou que são em assembleias semestrais. Os resultados apontados retratam a mesma situação apresentada por todos os sujeitos entrevistados. Os dados não são consensuais.

A secretária e a auxiliar de secretaria responderam que os pais participam nas tomadas de decisões da escola, através de reuniões com o conselho escolar. Além deste, os diretores acrescentaram o núcleo gestor.

As entrevistadas, quanto à pergunta sobre a participação dos diferentes seguimentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações, não responderam nenhum item. Disseram que não existe a participação dos funcionários na execução de programas, projetos e ações da escola. As informações obtidas mostram que os funcionários da secretaria da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina estão insatisfeitas por se sentirem excluídas da dinâmica do processo educacional da escola.

Os recursos financeiros disponibilizados para a escola pela Secretaria Estadual de Educação, segundo as entrevistadas (secretária e auxiliar de secretaria), vão diretamente para a conta da escola e os recursos são suficientes para as demandas da escola. Sobre os resultados apresentados, o primeiro está coerente, enquanto o segundo apresenta-se contrário, pois os diretores responderam que os recursos são insuficientes.

As entrevistadas responderam que a eleição direta foi o mecanismo utilizado para o provimento do cargo de diretor da sua escola. Resultado igual aos apresentados pelos diretores, coordenadores e professores.

Dos mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos e administrativos da escola na implementação da prática de uma gestão democrática, apenas uma funcionária da secretaria respondeu que é através das reuniões do conselho escolar. Este resultado demonstra que as funcionárias não participaram de forma coletiva da dinâmica do processo educacional da Unidade Escolar Zona Leste.

Das características básicas das formas de gestão que predominam na escola, afirmaram as duas funcionárias da secretaria que é a forma democrática. Apesar das insatisfações, ainda, consideram a gestão da escola democrática. O resultado obtido com as funcionárias está coerente com o apresentado pelos diretores.

As funcionárias da secretaria responderam que a comunidade externa (local) não participa das atividades da escola. Essa não participação da comunidade do entorno da escola, pode ser devido ao fato da escola ficar localizada em um bairro de classe média alta, com alto poder econômico.

Observa-se no Brasil que a escola pública não tem correspondido a um ensino de qualidade que prepare os alunos a ascenderem ao ensino superior, em pé de igualdade com os alunos provenientes de escolas privadas. Por conta da falta de credibilidade do sistema de ensino vigente; pelo currículo que é estabelecido só para as classes trabalhadoras, a exemplo dos cursos técnicos que são oferecidos no Brasil; pelas greves que são recorrentes na rede pública de ensino; pelo não cumprimento do currículo na

íntegra; pela infraestrutura de algumas escolas serem ineficientes são os motivos que justificam os pais possuidores de poder econômico elevado não colocarem seus filhos para estudarem nas escolas públicas. A referida classe quer muito mais. Ela tem mais anseios educacionais, por isso quer avançar mais nos estudos.

Na questão sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola, as duas entrevistadas apresentaram os seguintes resultados: as duas responderam democrática entre gerência da escola e Gerência Regional de Educação; uma das entrevistas respondeu burocrática entre Gerência Regional de Educação e gerência da escola, a outra entrevista não respondeu; entre gerência da escola e comunidade escolar uma respondeu autocrática e a outra democrática; entre a gerência da escola com a comunidade local, tanto a secretária como a auxiliar de secretaria responderam democráticas.

Alguns dos resultados apontados acima se apresentam coerentes com os apontados pelos diretores, outros não. Os diretores foram unânimes em dizer que todas as relações acima são democráticas.

Concluindo a entrevista com os funcionários da secretaria da escola (secretária e auxiliar de secretaria), questionou-se sobre a existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Legislação do Sistema Estadual de Ensino), as duas entrevistadas responderam que existe coerência em parte. Resultado igual ao dos diretores (UNIDADE ESCOLAR ZONA LESTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Prossegue-se com a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa realizada com os funcionários administrativos (vigia, zeladora e merendeira) da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina.

No início da apresentação dos resultados deste trabalho, fez-se uma abordagem sobre a entrevista realizada com os funcionários administrativos (vigias, zeladoras e

merendeiras) realizada nas quatro escolas de ensino médio de Teresina, explicando o motivo das questões da entrevista não serem as mesmas aplicadas com os outros sujeitos envolvidos na pesquisa. Portanto, reforçam-se aqui as informações já abordadas.

Procedeu-se assim, devido à natureza dos trabalhos desenvolvidos por esses profissionais. Porém, as perguntas dirigidas ao vigia, zeladora e merendeira foram todas iguais. Algumas questões semelhantes e com resultados iguais às aplicadas aos demais atores da pesquisa.

Na entrevista realizada com o vigia da Unidade Escolar Zona Leste, quando se questionou sobre quais atividades da escola ele participa, além do seu trabalho de rotina, falou que faz parte do conselho escolar.

A participação do vigia em um dos colegiados da escola demonstra sinal de uma gestão que está procurando caminhar nos trilhos de uma gestão democrática.

Quanto ao questionamento como ele (vigia) observa a participação da família (pais ou responsáveis) em atividades da escola, obteve-se os seguintes resultados: que os pais participam de reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; eleição de diretor e de plantão escolar. Condizente com alguns dos resultados apresentados pelos sujeitos entrevistados anteriormente.

Quanto às atividades da escola em que ele observa a participação da comunidade do bairro ou do entorno da escola, o vigia respondeu que são nas festas juninas e nas gincanas.

No questionamento sobre a forma de gestão que a gerência conduz os trabalhos da escola, o vigia respondeu que é a democrática. Resultado igual ao da direção da escola quando questionada sobre a forma de gestão predominante na escola.

Quanto à questão “você é ouvido quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho”, o vigia respondeu que sim.

Na questão o que o vigia mudaria nas relações que existem na escola entre diretor e professor respondeu: “deve haver mais humildade, isso é bom para todos”; entre diretor e alunos respondeu “precisa mudar a mentalidade dos alunos em relação ao diretor. O diretor faz tudo para mudar, visando o bem estar dos alunos. 50% dos alunos precisam entender o esforço do diretor”; entre diretor e coordenador, entre coordenador e diretor, entre coordenador e professor não mudaria nada, pois as relações são boas. Quanto às relações entre professores e alunos respondeu “os professores têm que entender mais os alunos, alguns trazem problemas de casa interferindo na relação professor x aluno”. Na relação entre diretor x vigia x merendeira e zeladora é boa. Não precisa mudar nada.

Frente ao exposto, percebe-se que o vigia acompanha a dinâmica das relações entre os diversos seguimentos da escola, procurando interagir com sugestões para melhorar as relações que não andam muito bem na escola (UNIDADE ESCOLAR ZONA LESTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Na entrevista com a zeladora, quando questionada sobre quais atividades da escola ela participa além do seu trabalho de rotina, respondeu que quando desocupada das suas atividades, faz o trabalho que estiver precisando ser feito.

Quando se questionou à zeladora sobre que atividades realizadas na escola ela observa a participação da família (pais, responsáveis), respondeu: nas reuniões de pais e mestres; nas reuniões do conselho escolar; nas festividades da escola e nos plantões escolares. Resultado semelhante ao do vigia, com o acréscimo de mais uma atividade.

Na questão em que atividades da escola a zeladora observa a participação de associações e da comunidade do bairro, respondeu que as associações e a comunidade do bairro não participam de atividades realizadas na escola. Divergente do vigia, porque

ele disse que a comunidade do entorno participa das festas juninas (festas que acontecem no mês de Junho) e de gincanas realizadas na escola.

A zeladora da Unidade Escolar Zona Leste entrevistada disse que a gerência da sua escola conduz os trabalhos de forma democrática. Resultado igual ao do vigia.

Na questão “você é ouvida quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho”, respondeu que sim. Reposta igual à do vigia.

Quando indagada sobre o que mudaria nas relações que existem entre as várias instâncias da escola, a zeladora respondeu que nas relações entre diretor (a) e professores não mudaria nada, pois são ótimas; nas relações entre diretor e alunos a relação é boa. Não mudaria nada e acrescentou “o diretor é muito comunicativo com os alunos”; nas relações entre diretor e coordenador e vice versa, não mudaria nada, pois considera boas relações; nas relações entre coordenador (a) e professores são boas. Não precisa mudar nada. Nas relações entre professores e alunos disse que essa relação é muito boa; nas relações entre diretor (a) vigia zeladora e merendeira falou “boa demais”, não precisa mudar nada.

Diante do exposto, percebe-se que a zeladora acompanha a dinâmica das relações entre os diversos seguimentos da escola, mostrando que elas são muito boas (UNIDADE ESCOLAR ZONA LESTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

A última entrevista realizada com os funcionários da Unidade Escolar Zona Leste foi com a merendeira. Quando questionada sobre quais atividades da escola em que ela participa, além do seu trabalho de rotina, respondeu que ajuda as colegas zeladoras na limpeza da escola. O resultado mostra que a merendeira procura participar de atividades coletivas na escola.

Na questão, sobre que atividades da escola ela observa a participação da família (pais, responsáveis) na escola, a merendeira respondeu: nas reuniões de pais e mestres,

nas festividades da escola, e nos plantões escolares. Resultado semelhante ao do vigia e ao da zeladora, com apenas um diferencial que foi a não inclusão das reuniões do conselho escolar.

Quanto à questão em que atividades da escola ela (merendeira) observa a participação de associações e da comunidade do bairro, respondeu que as associações e a comunidade local não são presentes na escola. Igual ao resultado da zeladora.

No questionamento sobre a forma de gestão que a gerência conduz os trabalhos da sua escola, a merendeira entrevistada respondeu que é a forma democrática. Resultado igual ao do vigia e ao da zeladora.

Quanto ao questionamento “você é ouvida quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho”, a merendeira respondeu que sim. Resultado igual ao do vigia e zeladora. Os resultados mostram que existe diálogo entre os funcionários e os diretores da escola.

Na questão o que ela (merendeira) mudaria nas relações que existem na escola, respondeu que entre diretor e professor as relações são boas, não mudaria nada; entre diretor e alunos são boas as relações, ela enfatizou “o diretor faz tudo para que o aluno permaneça na sala de aula”; entre diretor e coordenador, entre coordenador e diretor, não mudaria nada, as relações são boas; entre coordenador e professor falou que não pode falar dessa relação, porque o convívio com a coordenadora e com os professores é muito pouco; quanto às relações entre professor e alunos respondeu “os alunos tiram a paciência dos professores, isso dificulta a relação professor x aluno”. Quanto à relação entre diretor, vigia zeladora e merendeira a entrevistada respondeu “a relação com o diretor é boa, já as relações entre vigia, merendeira e zeladora precisam melhorar devido às opiniões divergentes de cada um.”

Em se tratando da participação do vigia, da zeladora e da merendeira em atividades coletivas na escola, os resultados apontam que esses profissionais não se limitam a fazer só o seu trabalho de rotina, eles procuram interagir com outros

funcionários participando de forma coletiva de alguma ação da escola (UNIDADE ESCOLAR ZONA LESTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

Os resultados da pesquisa e a observação realizada na escola, focados na liderança, na autonomia administrativa, pedagógica e financeira, na participação coletiva e efetiva dos atores no processo educacional, na competência técnica e política, na participação da comunidade escolar, com ênfase no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola; no Projeto Político Pedagógico – PPP; no Plano Anual de Trabalho – PAT; na instituição e no fortalecimento dos colegiados, tais como conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres e conselhos equivalentes, na representatividade estudantil através do grêmio estudantil e na eleição de diretor da escola, apontam que:

- a) a direção da escola eleita, pela comunidade escolar, demonstra liderança suficiente para conduzir a dinâmica da escola;
- b) a Unidade Escolar Zona Norte de Teresina como as outras escolas não dispõem de recursos suficientes para atender às demandas da escola, não podendo, assim, ter autonomia financeira suficiente para administrar de forma eficiente e eficaz todo o processo educacional da escola;
- c) o projeto político-pedagógico - PPP da escola está sendo construído de forma coletiva e participativa pelos diretores, coordenadores e professores;
- d) o plano anual de trabalho é construído pelo núcleo gestor e pelos professores;
- e) a comunidade escolar participa de forma coletiva só em algumas atividades, em outras atividades a participação acontece de forma pontuada;
- f) a comunidade do entorno pouco participa das atividades realizadas na escola;
- g) o conselho escolar, como um importante mecanismo de participação da comunidade escolar, necessita ser revitalizado e acreditado perante toda a escola;
- h) o grêmio estudantil vem procurando desenvolver seu papel político e social de forma atuante na escola.

Os resultados da pesquisa apontam, com predominância, que a direção da escola utiliza a forma de gestão democrática na condução da dinâmica da escola. Mostram também a gestão democrática predominando nas relações entre as várias instâncias de gestão da escola.

Na existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais o resultado que predominou na escola foi o que existe coerência, em parte.

Considerando todo o processo da pesquisa, observação e resultados apontados, ambos mostram que a prática de gestão da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina se aproxima do modelo de gestão democrático instituído nas disposições legais do país (UNIDADE ESCOLAR ZONA LESTE DE TERESINA, OUTUBRO/2010).

4.3.3.5 Parâmetros entre a análise e interpretação dos dados colhidos nas quatro escolas pesquisadas.

De posse dos resultados obtidos na pesquisa realizada no nível micro (escolas) do ensino médio de Teresina, foram estabelecidos parâmetros entre os resultados obtidos nas quatro escolas envolvidas na pesquisa, mostrando os pontos comuns existentes nas quatro escolas.

Quanto às políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC utilizadas na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio de Teresina, registra-se aqui, os resultados obtidos das políticas comuns às quatro escolas envolvidas na pesquisa: formação continuada dos docentes; formação continuada da equipe técnica; qualificação do núcleo gestor; implementação de programas e projetos ;formação continuada dos funcionários administrativos da escola; política de provimento para o cargo de diretor da escola (eleição direta).

Dos resultados obtidos nas quatro escolas sobre a implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio, apresenta-se o que foi comum entre elas: mais educação; reforço escolar para alunos concludentes; implementação dos referenciais curriculares e projetos pedagógicos.

Com referência aos critérios comuns adotados nas quatro escolas para instituir ou ampliar os colegiados, foram os seguintes: maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola; participação da comunidade local na escola; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; maior interação das instâncias escolares.

Quanto aos mecanismos institucionais comuns, existentes nas quatro escolas, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar, foram: projeto político-pedagógico; plano anual de trabalho; programas e projetos; conselho escolar; conselho de classe e grêmios estudantis.

Com referência aos mecanismos que as escolas utilizam para envolver os funcionários técnico-administrativos da escola na implementação de uma gestão democrática, foram comuns, às quatro escolas: projeto político pedagógico; planejamento pedagógico participativo; reuniões de pais e mestres; reuniões de pais e mestres; reuniões do conselho escolar; reuniões do conselho de classe.

Na entrevista com as quatro escolas apresentaram-se algumas características básicas das formas de gestão e questionaram-se quais as que predominam na organização escolar. A forma predominante nas quatro escolas foi a democrática.

O quadro que se apresenta das quatro escolas pesquisadas sobre a forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias da gestão das escolas é o seguinte: relação das Gerências das escolas com as Gerências Regionais de Educação foi democrática; relações das Gerências Regionais de Educação com as Gerências das escolas foram a democrática; relações da Gerência da escola com

a comunidade escolar, predominou também a democrática; relações da Gerência da escola com a comunidade local foi também a forma democrática.

Estabelecendo-se parâmetro entre a prática de gestão das escolas com o que determina a Constituição Federal – CF (art.206-VI), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (art. 14 e 15) e a Legislação do Sistema Estadual de Ensino (artigo 217-VI), registraram: dos 40 (quarenta) sujeitos entrevistados nas quatro escolas, 07 (sete) disseram que existe coerência, 04 (quatro) disseram que não existe coerência e 29 (vinte e nove) responderam existir coerência em parte.

Percebeu-se um fato interessante e ao mesmo tempo contraditório, pois apesar dos resultados apontarem que as escolas conduzem suas gestões mais voltadas para o modelo de uma gestão democrática, a maioria dos entrevistados registra que existe coerência em parte com o modelo de gestão democrática determinado nos documentos oficiais do país e do estado.

Quase todas as escolas pesquisadas possuem a mesma organização escolar e os mesmos mecanismos que podem viabilizar a prática de uma gestão democrática, tais como: plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola, projeto político pedagógico – PPP, plano anual de trabalho, conselho escolar, conselho de classe, regimento interno, eleição de diretor e grêmios estudantis.

Mesmo com toda essa organização, os resultados apontam que alguns mecanismos existentes nas escolas uns funcionam bem, outros funcionam de forma muito lenta e outros não funcionam. É o caso do grêmios estudantis da Unidade Escolar Zona Centro. Segundo os dados apontados o grêmios existe de direito, mas não existe de fato, porque não tem atuação nenhuma na escola.

O conselho escolar é considerado um instrumento de participação coletiva da comunidade escolar. Os resultados apontam que em uma das escolas pesquisadas

(Unidade Escolar Zona Leste de Teresina), o conselho não consegue exercer sua função deliberativa, pois as decisões são tomadas em assembleias pelos conselheiros e quando chega ao conhecimento da instância “maior” (GRE), esta desfaz as decisões deliberadas, deixando, assim, os funcionários da escola decepcionados e desacreditados perante o conselho.

Comparando os mecanismos de participação coletiva nas escolas, são quase todos comuns. Os resultados apontam uma participação pontual na maioria das escolas pesquisadas. As escolas necessitam acabar com a cultura do individualismo e cultivar a cultura da participação coletiva de toda a comunidade escolar.

Analisando o contexto dos resultados apontados na pesquisa das quatro escolas, os dados mostram que a Unidade Escolar Zona Sul de Teresina e a Unidade Escolar Zona Norte de Teresina procuram implementar a prática de gestão mais próxima da gestão democrática focalizada no discurso dos documentos oficiais.

Os resultados apontados e a observação feita durante a permanência que se teve na Unidade Escolar Zona Leste de Teresina mostram que a escola está passando por um processo de reorganização e ainda está elaborando o seu projeto político-pedagógico, como também está tentando superar algumas dificuldades deixadas pela administração anterior. O conselho escolar necessita ser fortalecido, restabelecendo sua credibilidade perante toda a comunidade escolar, pois a natureza do conselho escolar deve ser deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora. O conselho escolar não deve dar espaço para outra instância dita “maior” desfazer as decisões deliberadas pelos membros do conselho.

O plano anual de trabalho - PAT das escolas é elaborado tendo em vista o projeto político-pedagógico da escola. Os resultados apontados nas quatro escolas mostram a existência destes nas escolas. Contudo, percebe-se que nem todos os seguimentos da comunidade escolar participam da elaboração do PAT, como também alguns atores da escola não sabem da existência desse mecanismo na escola.

Durante a permanência nas escolas, observou-se nas escolas: Zona Sul de Teresina, Zona Norte de Teresina e Zona Leste de Teresina um clima de tranquilidade. Percebeu-se que os diretores procuram se entender, demonstrando, assim um bom relacionamento. Os diretores demonstravam se entender bem, também com a coordenação pedagógica, com o corpo docente e discente. Nestas três escolas os alunos se mostravam disciplinados e amigos dos diretores. Em algum momento se presenciou os alunos conversando e até brincando com os diretores, isso demonstra a proximidade entre eles.

Em uma das escolas pesquisadas (Unidade Escolar Zona Centro de Teresina) presenciou-se falta de disciplina dos alunos, no qual houve momento em que um grupo de alunos soltou uma bomba no banheiro da escola, danificando suas instalações. Os alunos passeiam muito na escola no horário de aula, gritam e jogam carteiras. A diretora titular, na maioria das vezes, tinha dificuldades em controlar os alunos.

Observou-se também nessa escola disputa de comando entre uma das diretoras e a coordenação pedagógica. Isto foi comprovado nos resultados da pesquisa e nas declarações da coordenadora, na qual ela relatou que a escola foi solicitada para fazer parceria com a Faculdade que fica no entorno da escola e explicou que, enquanto a faculdade utilizaria as instalações da escola nos finais de semana, a contrapartida poderia ser a prestação de serviço à escola, no sentido de realizar palestras educativas. A diretora não concordou, vetando essa possibilidade. Na entrevista alguns funcionários disseram assim: uma faz e a outra desfaz.

Das quatro escolas envolvidas na pesquisa, três funcionam como CEMJAS – Centros de Ensino Médio de Jornada Ampliada com o propósito de melhorar a qualidade da educação e, conseqüentemente, elevar os indicadores educacionais nas escolas do ensino médio da rede pública estadual.

Os CEMJAS são escolas de referência para o ensino médio com jornada ampliada, com vista à elevação dos índices de aproveitamento do educando, valorização

do professor e expansão da proposta das escolas de tempo integral, ampliando para a rede pública uma nova maneira de olhar e educar a juventude.

Os Centros de Ensino Médio de Jornada Ampliada são ações do governo do estado do Piauí, viabilizados pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC e implementados no ano de 2009 nas dezoito Gerências Regionais de Educação – GRÉS e nas cinco Regiões Administrativas de Teresina, totalizando vinte e três CEMJAS.

Estes Centros funcionam na escola com os 1º, 2º e 3º anos do ensino médio e com outras modalidades de ensino de acordo com a realidade de cada escola. O foco é o ensino médio com a vivência, a prática e a presença dos professores pais, com jornada ampliada para os alunos em dois dias da semana com ampliação da carga horária de 30 aulas semanais para 35 aulas. Os dias são escolhidos em comum acordo, considerando a realidade local e ajustando-se às exigências da proposta pedagógica.

Os resultados da pesquisa quanto à implementação desse programa nas três escolas pesquisadas demonstram preocupação com a avaliação do programa, porque os resultados apontam que as escolas não estão estruturadas como deveriam estar. Não têm banheiros com chuveiros para os alunos tomarem banho nos dias integrais, não têm refeitórios para servir as refeições, na hora das refeições os alunos ficam no pátio da escola sem a menor comodidade, às vezes, suportando temperatura de até 40 graus, não tem sala de repouso para os alunos, como também não dispõe de pessoal suficiente para atender a demanda da escola.

4.3.3.6 Parâmetros entre as taxas de aprovação dos alunos das quatro escolas, nos três anos (2007, 2008, 2009).

Considerando a abordagem feita no início deste trabalho que se investigaria as políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura nos níveis macro (Gerência do Ensino Médio – SEDUC) e micro (escolas) de ensino médio de Teresina, utilizadas na perspectiva de implementar a prática de uma gestão democrática no ensino médio nos anos 2007 a 2009, e, partindo daí, se procuraria verificar o impacto da implementação

dessas políticas educacionais na melhoria da qualidade do ensino, apresenta-se tabelas com o movimento escolar dos alunos (dados estatísticos) das três escolas, onde se podem visualizar os avanços e/ou retrocessos da aprendizagem dos alunos, através da leitura das taxas de aprovação desses alunos.

Os quadros, a seguir, obedecem à sequência de apresentação das escolas neste trabalho. Portanto, estes mostram o movimento escolar dos alunos no período de 2007-2009, nas quatro escolas pesquisadas.

Movimento escolar da Unidade Escolar Zona Sul de Teresina 2007-2009.

Quadro 10: Movimento Escolar 2007

SÉRIES	MATRICULAS		M.FINAL	ALUNOS					% DE ALUNOS				
	INICIAL	TRANS./REC	MF=MI + TR	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.
1ª	327	64	391	190	38	144	19	0	51,08	10,22	38,71	4,86	0,00
2ª	320	6	326	172	15	121	18	0	55,84	4,87	39,29	5,52	0,00
3ª	256	5	261	172	4	67	18	0	70,78	1,65	27,57	6,90	0,00

FONTE: Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, janeiro, 2007.

Quadro 11: Movimento Escolar 2008

SÉRIES	MATRICULAS		M. FINAL	ALUNOS					% DE ALUNOS				
	INICIAL	TRANS./REC	MF=MI + TR	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.
1ª	411	17	428	144	84	161	39	0	37,02	21,59	41,39	9,11	0,00
2ª	295	6	301	147	56	81	17	0	51,76	19,72	28,52	5,65	0,00
3ª	234	6	240	153	18	58	11	0	66,81	7,86	25,33	4,58	0,00

FONTE: Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, janeiro, 2008.

Quadro 12: Movimento Escolar 2009

SÉRIES	MATRICULAS		M.FINAL	ALUNOS					% DE ALUNOS				
	INICIAL	TRANS./REC	MF=MI + TR	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.
1ª	305	53	358	179	1	154	24	0	53,59	0,30	46,11	6,70	0,00
2ª	238	19	257	159	1	74	23	0	67,95	0,43	31,62	8,95	0,00
3ª	193	28	221	159	1	45	16	0	77,56	0,49	21,95	7,24	0,00

FONTE: Unidade Escolar Zona Sul de Teresina, janeiro, 2010.

LEGENDAS
MF - MATRÍCULA FINAL
MI - MATRÍCULA INICIAL
TR - TRANSFERÊNCIA RECEBIDA

A leitura da taxa de aprovação dos alunos nos quadros 10, 11 e 12, nos três anos (2007, 2008, 2009), mostra que as taxas de aprovação nas três séries (1ª, 2ª e 3ª) no ano de 2007 decresceram no ano de 2008. Já em 2009, as taxas de aprovação nas três séries subiram consideravelmente. Vista essa exposição e relacionando-a com as políticas utilizadas nessa escola, no período acima focalizado, verifica-se que as políticas apresentaram maior impacto na melhoria da aprendizagem no ano de 2009.

Movimento escolar da Unidade Escolar Zona Centro de Teresina 2007-2009.**Quadro 13: Movimento Escolar 2007**

SÉRIES	MATRICULAS		ALUNOS					% DE ALUNOS			
	INICIAL	TRANSF.	APROV.	REPROV.	TRANSF.	DESIST.	FALEC.	APROV.	REPROV.	ABAND.	FALEC.
1ª	356		182	75	119			51,00	21,00	28,00	
2ª	244		135	59	63			55,00	24,00	21,00	
3ª	142		84	24	45			60,00	17,00	24,00	
TOTAL							--				--

FONTE: MEC / INEP, 2009.

Quadro 14: Movimento Escolar 2008

SÉRIES	MATRICULAS		ALUNOS					% DE ALUNOS			
	INICIAL	TRANSF.	APROV.	REPROV.	TRANSF.	DESIST.	FALEC.	APROV.	REPROV.	ABAND.	FALEC.
1ª	396		202	94	160			51,20	23,70	25,10	
2ª	272		179	38	40			66,00	14,00	19,00	
3ª	156		114	14	50			73,00	9,00	18,00	
TOTAL							--				--

FONTE: MEC / INEP, 2009.

Quadro 15: Movimento Escolar 2009

SÉRIES	MATRICULAS		ALUNOS					% DE ALUNOS			
	INICIAL	FINAL	APROV.	REPROV.	TRANSF.	DESIST.	FALEC.	APROV.	REPROV.	ABAND.	FALEC.
1ª	476	460	280	72	16	108	--	60,8	15,7	23,5	--
2ª	251	266	195	25	5	42	--	73,3	11,1	15,6	--
3ª	218	228	184	12	9	31	--	80,8	5,6	13,6	--
TOTAL	945	954	659	109	30	181	--	69,1	11,8	19,1	--

FONTE: MEC / INEP, 2009.

A leitura das taxas de aprovação de todas as séries nos três anos (2007, 2008, 2009) nos quadros 13, 14 e 15 evidenciam crescimento progressivo em todas as séries nos três anos. As maiores taxas de aprovação estão visualizadas no ano de 2009. O crescimento positivo das taxas de aprovação dos alunos nas três séries, respectivamente, nos três anos, mostra que as políticas implementadas na escola vêm impactando de forma positiva na elevação das taxas de aprovação dos alunos.

Movimento escolar da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina 2007-2009.

Quadro 16: Movimento Escolar 2007

SÉRIES	MATRICULAS					ALUNOS		% DE ALUNOS			
	INICIAL	ADM.	ABANDONO	TRANSF.	MAT. FINAL	APROV.	REPROV.	APROVADOS	REPROVADO	ABANDONO	TRASNFERI DOS
1ª	528	12	176	40	324	240	84	48	16,80	35,20	7,58
2ª	320	46	65	13	209	226	62	64	17,56	18,41	4,06
3ª	357	33	84	5	301	288	13	75	3,38	21,82	1,40
TOTAL	1.205	91	325	58	834	737	175	60	14,14	26,25	4,47

FONTE: Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, 2007.

Quadro 17: Movimento Escolar 2008

SÉRIES	MATRICULAS					ALUNOS		% DE ALUNOS			
	INICIAL	ADM.	ABANDONO	TRANSF.	MAT. FINAL	APROV.	REPROV.	% APROV.	% REPROV.	% ABAND.	% TRASNF.
1ª	612	36	160	16	472	340	132	54	20,89	25	2,47
2ª	432	41	118	15	340	286	54	62	11,79	26	3,17
3ª	445	15	90	12	358	317	41	71	9,15	20	2,61
TOTAL	1489	92	368	43	1170	943	227	61	14,76	24	2,72

FONTE: Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, 2008.

Quadro 18: Movimento Escolar 2009

SÉRIES	MATRICULAS					ALUNOS		% DE ALUNOS			
	INICIAL	ADM.	ABANDONO	TRANSF.	MAT. FINAL	APROV.	REPROV.	APROVADOS	REPROVADO	ABANDONO	TRANSFERIDOS
1ª	468	31	92	23	384	300	84	63	17,65	19	4,61
2ª	328	30	39	18	276	220	81	65	23,82	11	5,03
3ª	300	25	51	38	236	199	37	69	12,89	18	11,69
TOTAL	1096	86	182	79	896	719	202	65	18,31	17	6,68

FONTE: Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, 2009.

A leitura que se faz das taxas de aprovação dos alunos da Unidade Escolar Zona Norte de Teresina, nas três séries, nos anos (2007, 2008 e 2009) é que a 1ª série nos três anos apresenta uma taxa de aprovação crescente. A 2ª série decresceu no ano de 2008 e cresceu no ano de 2009; a 3ª série decresceu em 2008 e cresceu em 2009. A taxa de aprovação da 2ª série de (64%) no ano de 2007 decresceu em 2008 para 62%. A taxa de aprovação da 3ª série de (75%) no ano de 2007 decresceu para 71% no ano de 2008. A taxa de aprovação da 3ª série de 71% no ano de 2008 decresceu para 69%, apontando assim, que as políticas educacionais não causaram o impacto que se esperava na última série do ensino médio no ano de 2009. Na 1ª e na 2ª séries do ano de 2009 se evidencia o impacto das políticas implementadas na escola, pois o crescimento das taxas de aprovação mostra que o ensino avançou melhorando os níveis de aprovação.

Movimento escolar da Unidade Escolar Zona Leste de Teresina 2007-2009.**Quadro 19: Movimento Escolar 2007**

SÉRIES	MATRICULAS		MAT. FINAL	ALUNOS					% DE ALUNOS				
	INICIAL	TRANS./REC	MF=MI + TR	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.
1ª	410	44	454	188	57	176	32	1	44,66	13,54	41,81	7,06	0,22
2ª	339	27	366	199	24	115	28	0	58,88	7,10	34,02	7,65	0,00
3ª	313	26	339	187	40	104	7	0	56,33	12,05	31,33	2,06	0,00
TOTAL	1062	97	1159	574	121	395	67	1	56,50	12,08	31,42	2,07	0,04

FONTE: Unidade Escolar Zona Leste de Teresina, março, 2008.

Quadro 20: Movimento Escolar 2008

SÉRIES	MATRICULAS		MAT. FINAL	ALUNOS					% DE ALUNOS				
	INICIAL	TRANS./REC	MF=MI + TR	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.
1ª	330	41	371	114	65	174	17	1	32,29	18,41	49,29	4,59	0,27
2ª	294	16	310	148	42	104	15	1	50,34	14,29	35,37	4,85	0,32
3ª	312	21	333	177	41	102	13	0	55,31	12,81	31,88	3,90	0,00
TOTAL	936	78	1014	439	148	380	45	2	45,40	15,31	39,30	4,45	0,20

FONTE: Unidade Escolar Zona Leste de Teresina, março, 2009.

Quadro 21: Movimento Escolar 2009

SÉRIES	MATRICULAS		MAT. FINAL	ALUNOS					% DE ALUNOS				
	INICIAL	TRANS./REC	MF=MI + TR	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.	APROV.	RETIDO	EVAD.	TRANSF.	FALEC.
1ª	450	57	507	166	62	266	13	0	33,60	12,55	53,85	2,56	0,00
2ª	241	36	277	133	34	91	19	0	51,55	13,18	35,27	6,86	0,00
3ª	257	46	303	184	15	94	10	0	62,80	5,12	32,08	3,30	0,00
TOTAL	948	139	1087	483	111	451	42	0	46,22	10,62	43,16	3,86	0,00

FONTE: Unidade Escolar Zona Leste de Teresina, fevereiro, 2011.

A leitura das taxas de aprovação da 1ª série no ano de 2007 foi de 44%; no ano de 2008 desceu para 32% e em 2009 cresceu para 33,60%. Observa-se a oscilação das taxas nos três anos. Aconteceu a mesma coisa com a 2ª série. No ano de 2007 a taxa foi de 58,88%; no ano de 2008 foi de 50,34% e em 2009 foi de 51,55%. Observa-se que as taxas de aprovação da 2ª série nos anos 2008 e 2009 não superaram a taxa de 2007. A taxa de aprovação da 3ª série no ano de 2007 foi de 56,33%; em 2008 foi de 55,31% e em 2009 foi de 62,80%. Observa-se uma pequena oscilação na taxa de 2007 para 2008. Em 2009 a taxa subiu para 62,80%. As taxas mostram na 3ª série um avanço mais equilibrado na melhoria da qualidade do ensino. As políticas implementadas na escola não deixam de ter causado algum impacto na 1ª série, mas o impacto maior foi na 2ª e 3ª séries, nessa última principalmente.

Dos resultados apresentados, tiram-se as seguintes conclusões:

A leitura das taxas dos quadros das quatro escolas mostrou que na Unidade Escolar Zona Sul de Teresina o maior crescimento de taxa registrado foi na 3ª série no ano de 2009. Na Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, o crescimento das taxas de aprovação nas três séries, nos três anos consecutivos, mostraram-se equilibradas, apresentado um maior percentual no ano 2009. Na Unidade Escolar Zona Norte de Teresina a 1ª série foi a campeã no crescimento da taxa de aprovação nos três anos consecutivos. Na Unidade Zona Leste de Teresina foi a 3ª série que mostrou um crescimento maior e mais equilibrado nos três anos consecutivos, principalmente, no ano de 2009.

As taxas de aprovação dos alunos das quatro escolas envolvidas na pesquisa apontam que as políticas educacionais implementadas nas quatro escolas causaram impacto no ensino. Isto, porque apresentaram crescimento progressivo nas taxas de aprovação nas três séries do ensino médio nos anos 2007, 2008 e 2009.

De acordo com a leitura das taxas de aprovação estabelecida entre as quatro escolas nos anos de 2007, 2008 e 2009, constata-se que as melhores taxas de aprovação visualizadas se concentram nas Unidades Escolares Zona Sul, Zona Centro e Zona Norte de Teresina. Esse retrato mostra que as políticas educacionais implementadas nessas escolas causaram algum impacto na elevação das taxas de aprovação dos alunos. Contudo, não se pode afirmar que altas taxas de aprovação sejam sinônimas de melhoria da qualidade do ensino e nem da aprendizagem.

CONCLUSÃO

O estudo realizado acerca da investigação das políticas públicas educacionais da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC do Piauí, na implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio, nos níveis macro (Sistema - Gerência do Ensino Médio/SEDUC) e micro (quatro escolas) de Teresina, tendo como base as reformas educacionais para este nível de ensino, se intitulou – Gestão Democrática: Políticas da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (2007-2009). É um estudo de conhecimento acadêmico pertencente a Área de Ciências da Informação, especialidade de Marketing e Comunicação Estratégica.

Apresenta-se aqui a síntese das idéias desenvolvidas acerca da fundamentação deste estudo e a síntese dos resultados apontados na investigação sobre as políticas públicas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí na implementação da prática de gestão democrática no ensino médio de Teresina, nos níveis macro (SEDUC) e micro (escolas).

Este estudo foi fundamentado no Breve Panorama do Contexto Político Educacional Global; na Revisão da Literatura dos Pressupostos Históricos, Político-Legais da Educação Brasileira; nas discussões de vários teóricos que influenciam as concepções e as práticas de gestão democrática educacional, em especial, os princípios em que assenta a gestão democrática da educação brasileira.

Tem-se aqui uma análise mais descritiva, uma vez que se fundamentou na Fenomenologia de Edmundo Husserl, um método para a descrição e análise da

consciência, através do qual a filosofia tenta alcançar uma condição estritamente científica.

A pesquisa, fundamentada no Contexto Político Educacional Global, procurou destacar as contribuições e as influências que este tem na educação brasileira. Este estudo viabilizou discussões sobre as políticas educacionais do planeta, mostrando o que o novo milênio estabelece como prioridades para a educação mundial; sobre a influência das agências internacionais, através do Banco Mundial, no financiamento de recursos para viabilizar as políticas educacionais no Brasil e as políticas de reformas educacionais no cenário mundial, com destaque aos países latinos americanos e, em especial, ao Brasil.

A abordagem sobre a Revisão da Literatura dos Pressupostos Históricos, Político-Legais da Educação Nacional propicia ao leitor uma visão sobre as diversas políticas que atravessaram o Brasil desde os anos 500 até os dias atuais, as mudanças, os impactos e os avanços causados na implementação do processo democrático educacional do Brasil, de modo específico, no ensino médio de Teresina – Piauí, com o olhar voltado para as reformas educacionais para este nível de ensino.

A Gestão Democrática Educacional, focalizada neste estudo, propicia ao leitor uma abordagem sobre a etimologia da palavra gestão, conceitos concepções e enfoques variados de gestão da educação, através da discussão de autores especializados. Aborda ainda as relações educacionais e gerenciamento das disposições legais que asseguram a gestão democrática educacional brasileira e permite algumas reflexões sobre a gestão como um aspecto fundamental do debate sobre o Estado e políticas educacionais. Essas reflexões possibilitaram mostrar que a gestão toma uma dimensão significativa, no momento em que o Estado é o balizador das políticas educacionais. A gestão, neste contexto, é fator determinante para a concretização dos princípios, fins e diretrizes constitutivos das políticas educacionais, tanto a nível macro ou micro, ou seja, em nível de sistema ou de escolas, ou ainda de sala de aula.

Partindo da fundamentação teórica proposta para este estudo, buscou-se articular os enfoques mencionados aos conceitos de liderança, autonomia, participação, competência técnica, humana e política. Estas teorias enquadram a prática de uma gestão democrática educacional, que se concretiza pela participação coletiva dos sujeitos e das relações estabelecidas entre eles e entre as várias instâncias de gestão das instituições, viabilizando, assim, esclarecer e confirmar os conceitos formulados durante o processo da pesquisa.

A pesquisa, aqui focalizada, incidiu na investigação das políticas públicas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí na implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio em Teresina, nos níveis macro (Sistema - Gerência do Ensino Médio/SEDUC) e micro (quatro escolas) denominado de: Unidades Escolares Zona Sul de Teresina, Unidade Escolar Zona Centro de Teresina, Unidade Escolar Zona Norte de Teresina e Unidade Escolar Zona Leste de Teresina, na perspectiva de redimensionar a prática de gestão nesses dois níveis de ensino. Os nomes das escolas são fictícios, para se preservar a identidade delas.

A pesquisa propiciou mostrar os critérios adotados pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura (Gerência do Ensino Médio/SEDUC) para instituir ou ampliar a representatividade dos órgãos colegiados nas escolas.

Os dados colhidos indicam que as escolas adotam os mesmos critérios estabelecidos pela Gerência do Ensino Médio – SEDUC, quais sejam: apoio à instituição e implementação dos órgãos colegiados nas escolas; maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola; elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados; socialização e conscientização política dos alunos; participação dos pais nas tomadas de decisões da escola; melhoria dos indicadores educacionais.

Os dados obtidos sobre os mecanismos utilizados pela Gerência do Ensino Médio – SEDUC, para envolver seus técnicos na implementação da prática de uma gestão democrática, são mecanismos centrais desenvolvidos em nível de sistema e descentralizados, desenvolvidos em articulação com as Gerências Regionais de

Educação. Observou-se que o Plano de desenvolvimento da escola, o Projeto Político-pedagógico e o Plano Anual de Trabalho são aqueles que mais se definem como mecanismos estabelecidos pela SEDUC e implementados nas quatro escolas.

A pesquisa evidenciou que a participação dos técnicos da Gerência do Ensino Médio – SEDUC é apenas pontual, em quase todos os mecanismos existentes. Mesmo com os mecanismos que viabilizam a participação coletiva dos técnicos, os dados colhidos constataam a existência de uma cultura individualista. Isto mostra a necessidade de uma reflexão da gestão, no sentido de reverter essa situação, criando espaços para viabilizar a cultura da participação coletiva e efetiva de todos os atores da Gerência do Ensino Médio na elaboração, implementação e monitoramento das políticas educacionais. Só a partir de um trabalho articulado e compartilhado com todos, no qual todos os sujeitos são partes dele e participam nas tomadas de decisões, poder-se-á chegar a uma gestão democrática.

Quanto aos mecanismos de participação existentes nas escolas, os dados colhidos mostram que quase todos são comuns a todas as escolas. A pesquisa mostra que a participação de alguns atores das escolas em alguns mecanismos é pontual, em outros casos acontece a participação de um maior número de sujeitos. Os dados colhidos evidenciam que a comunidade escolar não tem participação efetiva em todo o processo educacional da escola, como preconiza o discurso dos documentos oficiais do país (Constituição Federal de 1988, Plano Nacional de Educação e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96).

Após o desenvolvimento deste estudo, sobre a investigação das políticas da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí na implementação da prática de uma gestão democrática nos níveis macro (Sistema – Gerência do Ensino Médio/SEDUC) e micro (escolas de ensino médio) de Teresina, percebeu-se que os resultados colhidos nos dois níveis do ensino médio apresentam diferenças, principalmente, quando se trata das características básicas das formas de gestão adotadas por essas instituições.

Respondendo à problemática principal deste estudo que busca investigar o papel da Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC do Piauí, enquanto instituição responsável pela disseminação da educação no Estado, na implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio em Teresina, nos níveis macro (Sistema – Gerência do Ensino Médio/SEDUC) e micro (quatro escolas do ensino médio de Teresina), tendo como base as políticas das reformas educacionais nacionais para este nível de ensino, a pesquisa apontou que a implementação das políticas na Gerência do Ensino Médio/SEDUC é mais centrada na burocracia, voltada mais para o princípio da impessoalidade onde as pessoas limitam-se ao cumprimento de tarefas, apontando assim distanciamento do discurso oficial, com papel centralizador dos serviços educacionais ofertados à sociedade. No entanto, na maioria das escolas é possível se visualizar algumas características da prática de uma gestão democrática, demonstrando assim, que as escolas ao contrário da Gerência de Ensino Médio da SEDUC, buscam trilhar caminhos na perspectiva da prática de uma gestão mais democrática. Porém, necessitam, ainda, avançar muito para se enquadrarem dentro dos padrões da gestão democrática instituída no país.

O funcionamento da Secretaria Estadual de Educação/Gerência do Ensino Médio é apontado na pesquisa como mais burocrático devido evidenciar algumas características de gestão burocrática, dentre as quais: a impessoalidade onde as pessoas limitam-se ao cumprimento de tarefas; a existência de uma cultura dominante de individualismo; a divisão do trabalho, onde os funcionários recebiam tarefas, sem um processo de socialização das mesmas; na hierarquia da autoridade, etc. Não demonstrou a existência de um trabalho participativo e coletivo para um processo de tomada de decisões. Atribui-se, ainda, à capacidade de quem gerencia, uma vez que os gestores da SEDUC não são admitidos por um processo seletivo e sim por indicação política. Outra evidência foi de uma cultura organizacional educativa que é basicamente os “deveres” que as pessoas devem cumprir em relação ao seu local de trabalho com conscientização e responsabilidade. Nesta ótica, não demonstrou um equilíbrio dos componentes estrutura e cultura da organização educativa.

Quanto às escolas, estas demonstram uma estrutura organizacional mais adequada à prática de uma gestão mais democrática. Isto é perceptível através da eleição para diretores das escolas, da participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola, como também da inserção dos colegiados nas escolas, como o Conselho Escolar que atua em conjunto com a gestão auxiliando nas questões administrativas, pedagógicas e financeiras da escola.

As práticas de gestão democrática buscam atuar de modo conjunto todo o organismo escolar. È, portanto, neste ponto que as duas escolas: Unidades Escolares Zona Sul de Teresina e Zona Norte de Teresina se sobressaíram e se diferenciaram em relação às demais, a partir da participação efetiva dos interlocutores partícipes do processo de gestão, na qual se evidenciou um discurso mais democrático e contributivo entre todos os colaboradores. Isto mostrou que as duas escolas buscam implementar uma gestão embasada na prática de uma gestão mais democrática sem se preocuparem apenas com a tentativa de colocar em prática os formalismos democráticos do discurso oficial do país.

Apesar das semelhanças apresentadas no processo de gestão das escolas Zona Norte e Zona Sul do ensino médio de Teresina, observam-se algumas diferenças através dos dados colhidos na pesquisa realizada nas duas escolas. Na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola Zona Norte, a pesquisa mostrou a participação do núcleo gestor (diretores, coordenador, secretário) e professores, enquanto que na escola Zona Sul, além da participação do núcleo gestor, participou também toda a comunidade escolar. Com referência à existência de coerência entre a prática de gestão da escola com o que determina o discurso dos documentos oficiais, a escola Zona Norte apontou que existe coerência, em parte, já a escola Zona Sul mostrou que existe coerência. Considerando, ainda, os dados apontados por todos os sujeitos entrevistados, a prática de gestão da escola Zona Norte se aproxima do modelo de gestão democrática instituído no discurso das disposições legais do país, enquanto a escola Zona Sul apontou que percorre trilhos que a conduzirão para a implementação da prática de uma gestão democrática bem mais próxima da gestão democrática instituída nas disposições legais do país e do estado.

Os dados apontados na pesquisa realizada na Unidade Escolar Zona Centro de Teresina mostram que, das quatro escolas pesquisadas, foi a que menos se aproximou da prática de gestão democrática instituída no discurso dos documentos oficiais. Contudo, foi a escola que apresentou melhores taxas de aprovação dos alunos nos anos 2007, 2008 e 2009.

Os dados colhidos e a observação realizada durante a permanência na Unidade Escolar Zona Leste de Teresina mostram que a escola está passando por um processo de reorganização e ainda está elaborando o seu projeto político-pedagógico, como também está tentando superar algumas dificuldades administrativas.

Quanto à existência de coerência entre a prática de gestão da Gerência do Ensino Médio – SEDUC e das quatro escolas pesquisadas com a prática de gestão instituída no discurso dos documentos oficiais do país, os dados colhidos, nessas instituições, mostram que existe coerência, mas só em parte.

A análise dos dados da pesquisa demonstrou que, apesar das políticas viabilizadas para a implementação da prática de uma gestão democrática nos níveis macro (Sistema – Gerência do Ensino Médio/SEDUC) e micro (escolas) do ensino médio de Teresina e das mudanças legais e reais na organização da gestão do trabalho educacional nas escolas da rede pública estadual do Piauí, centrada nos princípios e nos indicadores de uma gestão democrática, enfatizados neste trabalho, falta muito, ainda, para que se possa atingir uma gestão democrática nos moldes instituídos no discurso das disposições legais do país e na discussão dos estudiosos da temática, focalizados neste estudo.

Mostra, também, que o grupo de indicadores retratou algumas dimensões da realidade dessa prática na SEDUC (Gerência do Ensino Médio) e nas escolas do ensino médio de Teresina. Partindo daí, poder-se-á contribuir para a superação das contradições dessa realidade e auxiliar no processo contínuo da construção de uma sociedade mais humana, mais justa, igualitária e mais democrática.

Este estudo evidenciou a importância e a necessidade de um maior aprofundamento e conhecimento por parte dos técnico-especialistas da Gerência do Ensino Médio – SEDUC e da comunidade escolar no que se refere às políticas educacionais e à organização da gestão do trabalho educacional na SEDUC e nas escolas públicas, frente aos princípios de gestão democrática.

Entre outras contribuições, os resultados encontrados reforçaram a importância de fortalecer a qualificação dos gestores, revendo os conteúdos e metodologias aplicadas, pois os dados apontam que alguns desses protagonistas não apreenderam conhecimentos, habilidades, estratégias e práticas eficientes, ou não os souberam utilizar no seu trabalho para melhor lidar com as adversidades no dia a dia da escola. Isto a fim de prepará-los melhor para o exercício da prática de uma gestão que viabilize procedimentos participativos no processo de tomada de decisões, a partir de reconsiderações acerca de sua liderança e de sua autonomia.

As informações obtidas ratificam também a necessidade e a importância do trabalho coletivo que envolve a comunidade escolar e a do entorno na construção do Projeto Político Pedagógico e, por consequência, na gestão das escolas. Enfatiza-se que, quando se trata de participação coletiva e efetiva na escola, a construção de um projeto educativo coletivo constitui a identidade de cada escola que é, sem dúvida, o mecanismo primordial que permite uma gestão democrática.

Constatou-se através dos dados recolhidos, que, mesmo constituídos nas escolas (conselho escolar e grêmios estudantis), necessitam ser revitalizados e fortalecidos os processos colegiados, bem como será necessário refletir sobre o processo de escolha dos dirigentes educacionais, tanto em nível de sistema, como de escolas.

A participação dos atores da Gerência do Ensino Médio e da comunidade escolar não depende somente da abertura propiciada pelo gestor (a) e pela direção da escola, mas, principalmente, da conscientização dos diversos seguimentos acerca da importância da participação de cada ator da educação no processo educacional.

Neste sentido, os resultados da pesquisa indicam, principalmente, a necessidade do efetivo envolvimento coletivo da equipe técnica da Gerência do Ensino Médio (SEDUC) e da equipe interna da escola na consecução dos objetivos idealizados, cuja atuação é, sem dúvida, determinante para que o processo educacional se desenvolva de forma participativa e democrática no âmbito das instituições educacionais.

A investigação mostrou que as escolas não são autônomas, principalmente quando se trata dos recursos financeiros disponibilizados pelo poder público, que são insuficientes para atender às suas demandas, não podendo, assim, ter autonomia financeira suficiente para gerenciar de forma eficiente e eficaz todo o processo educacional.

Por fim, os resultados colhidos mostram que as escolas investigadas, apesar da participação pontuada dos protagonistas da educação em alguns mecanismos que exigem participação coletiva destes, estão de certa forma investindo em uma nova forma de gestão escolar, buscando estabelecer uma relação interativa com o “fazer escolar”, preocupada em ofertar à comunidade, em geral e aos educando, em particular, um trabalho educativo que venha a formar cidadãos mais participativos, mais críticos e conscientes de seu papel na sociedade.

Isto foi evidenciado, principalmente, na apresentação do papel dos professores na implementação das políticas educacionais no ensino médio. Contudo, os dados da pesquisa mostram que as ações elucidadas sobre o papel de cada um dos atores da comunidade escolar, particularmente da comunidade externa, não tem atingido eficazmente o objetivo de conscientização ideal, demandando, portanto, maiores esforços da direção, da coordenação pedagógica e também dos docentes no sentido de reverter esse processo, abrindo mais espaços de participação, bem como urgência na revitalização dos já existentes, para avançar na prática de uma gestão democrática.

A participação só será efetiva se os agentes que compõem os sistemas e a comunidade escolar conhecerem as leis que os regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e,

principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário, ainda, presente na maioria das instituições.

O estudo propiciou visualizar nas tabelas apresentadas sobre o movimento escolar, elevação dos indicadores das escolas pesquisadas, através do crescimento das taxas de aprovação dos alunos, nos anos 2007, 2008 e 2009.

Ainda, após o desenvolvimento deste estudo, surge uma certeza marcante: persiste a necessidade de se tornar cada vez mais urgente a participação coletiva e efetiva dos atores educacionais do Ensino Médio (SEDUC), de toda comunidade escolar e da comunidade local ou do entorno da escola na organização do trabalho educacional, para que se possa atingir uma gestão verdadeiramente democrática. Esse aspecto assume caráter importante, relevante, definitivo quando se pensa na melhoria da educação básica do estado e, conseqüentemente, do país. Aprendeu-se que a democracia é uma forma de governo que envolve a totalidade dos governos e a igualdade de oportunidades, na qual os cidadãos participam, direta e plenamente, das decisões sociais, através de mecanismos como eleição de representantes para os cargos federais, estaduais e municipais, para conselhos e colegiados que determinam as políticas locais.

Nesse contexto, a participação coloca-se em todas as formas de relações das instituições sociais, como elementos essenciais para a democratização de uma nação, oferecendo amplas e reais possibilidades de decisão e de usufruto dos benefícios públicos. Porém, a democracia é muito mais que isso. O seu exercício exige um conjunto de condições que devem ser adotadas, a fim de efetivar o princípio fundamental da participação dos cidadãos na tomada de decisões nas organizações das quais fazem parte. A escola, como organização social, é considerada, também, um espaço democrático de modo que a participação das comunidades escolar e do entorno nas decisões mais simples da escola é tão importante quanto a sua participação em decisões mais complexas que envolvem as políticas educacionais, ainda na sua maioria, definidas apenas pelos órgãos federais, estaduais e municipais sem a participação da sociedade civil organizada.

A incursão conceitual sobre a gestão democrática educacional, neste trabalho, considerando que ela é um princípio constitucional da educação pública brasileira, permite o reconhecimento do esforço dos teóricos do campo educacional em geral em propor, organizar, e efetivar modelos e alternativas de democratização da gestão escolar no país. Considerando o esforço dos teóricos educacionais constataram-se neste trabalho, que partindo da Constituição e da trajetória histórica das políticas educacionais no Brasil, os processos de organização e gestão da educação básica nacional têm sido marcados hegemonicamente pela lógica da descontinuidade, por carência de planejamento estratégico que evidenciasse políticas de Estado em detrimento de políticas conjunturais de governo. Tal dinâmica tem favorecido ações sem a devida articulação com os sistemas de ensino e principalmente destes com as escolas. Percebeu-se isto, quando as escolas investigadas que apresentaram uma quantidade de programas e projetos implementados, que a SEDUC não abriu espaço para discutir a viabilidade dessa implementação, quando deveria ter acompanhado o processo de planejamento, monitoramento e avaliação do processo educacional. É de grande importância a articulação da SEDUC, até mesmo para não coincidir colocar nas escolas programas e projetos que tem os mesmos objetivos. Mesmo a SEDUC, tendo um diagnóstico da realidade da escola, necessita estabelecer um canal de comunicação, de diálogo permanente com as instituições escolares, pois às vezes, os protagonistas das escolas têm a impressão que a implementação de alguns programas e projetos é imposta pela instituição.

Para uma gestão de projetos ter êxito seria a espera de resultados de um para a implementação de outro. O que se sabe é que as escolas são bombardeadas com muitos projetos e programas e antes que se veja o resultado de um, lá se está a escola sendo solicitada para implementar outro e outro mais, e se tem noção que na escola a construção do que se ensina e se aprende é processo, não algo que tenha resposta da noite para o dia.

Analisando-se todo o contexto deste trabalho e relacionando-o com a trajetória histórica da educação brasileira, fica clara a ideia de que se tem uma cultura de autoritarismo e submissão e que o Regime Militar interferiu na área educacional criando

uma cultura de comandos autoritários de mandatos legais, baseados mais no direito da força do que na força do direito. E mudar mentalidades formadas para a submissão, para o respeito à ordem e para a obediência às regras impostas não é tarefa tão fácil, mas é possível, através da prática de uma gestão democrática.

Constatou-se, ainda, que as instituições educacionais têm uma história de elitismo, de seleção excludente e de autoritarismo. Relacionando essa trajetória histórica da educação com as políticas das reformas educacionais ocorridas no Brasil e com o processo de democratização no país, percebe-se que ocorreram mudanças acentuadas na educação brasileira, com destaque para a aprovação e promulgação da Constituição Federal de 1988, que garantiu uma concepção ampla de educação e sua inscrição como direito social inalienável, bem como a partilha de responsabilidade entre os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e a vinculação constitucional de recursos. Ocorreram alguns avanços, referentes à universalização da educação básica; redução das desigualdades sociais e regionais, no acesso e no sucesso escolar.

No âmbito das políticas educacionais, na dimensão político-institucional, destacaram-se, sobremaneira, a institucionalização do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB e o Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE que tratam dos recursos para a educação.

A partir dos avanços nos Marcos Legais com a Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e da Lei do Plano Nacional de Educação - PNE, as quais definem as bases legais de um Sistema Nacional de Educação, articulando os sistemas de ensino federal, estadual, do distrito federal e municipal, verifica-se que o país ainda não consolidou as condições para a implementação de uma política pública articulada e eficaz na efetivação do direito à qualidade social da educação para todos.

Considerando-se os resultados apontados na pesquisa, várias implicações foram evidenciadas na implementação da prática de uma gestão democrática no sistema

(SEDUC – Gerência do Ensino Médio) e nas escolas, mostrando o papel da SEDUC na implementação da prática de uma gestão democrática no ensino médio em Teresina, nos níveis macro (Sistema – Gerência do Ensino Médio/SEDUC) e micro (quatro escolas do ensino médio de Teresina) revelado por meio das seguintes perspectivas: a cultura do individualismo que ainda aparece de forma acentuada; a necessidade da clareza das políticas implementadas no ensino médio da SEDUC e nas escolas deste nível de ensino e dos princípios legais e reais que fundamentam a prática de uma gestão democrática; resistência de alguns gestores (diretor e coordenador) que fazem parte do núcleo gestor da escola, onde demonstram uma postura mais tradicional, com o poder centralizado; a necessidade da construção de um projeto político – pedagógico, com vistas a delinear e definir coletivamente seus pressupostos filosóficos; a necessidade de gestão democrática, onde haja possibilidade de elaborar, decidir, executar e repensar a prática educacional coletiva no sistema e nas escolas.

Diante do exposto, ressalta-se a importância de uma conscientização e de um compromisso dos protagonistas educacionais para que atuem e assumam responsabilidades como se fossem uma equipe com o intuito de superar desafios, articulados, unidos, transformando o cotidiano do sistema e das escolas na efetivação de uma gestão democrática. Contudo, sabe-se que esse processo não acontecerá de forma imediata, mas através de um processo amplo e contínuo de participação que deve ser almejado por todos: comunidade escolar, local ou do entorno e da sociedade civil organizada.

A pesquisa apontou várias limitações no sistema e nas escolas que dificultam a implementação e/ou a efetivação de uma gestão democrática. Dentre elas destacam-se: o pouco envolvimento das comunidades escolares, locais ou do entorno nos programas, nos projetos e ações das escolas; a implementação de programas do MEC ou mesmo de autoria do estado sem senso crítico dos atores educacionais; o deficiente estreitamento das relações intra-setoriais do ensino médio da SEDUC; a falta de articulação, de comunicação e de diálogo para ampliar os espaços de participação e as limitações impostas pelo sistema: a mantenedora não atende de forma satisfatória as necessidades físicas e financeiras das escolas.

Como estratégias e propostas de intervenção para viabilizar a implementação da prática de uma gestão democrática nas escolas e nos sistemas de ensino, torna-se necessário: propiciar um maior envolvimento das comunidades escolar e local; estreitar as relações entre família e escola; promover espaços para a participação coletiva e ampliar os já existentes; estabelecer formação continuada para os gestores, professores e funcionários técnico-administrativos; melhorar os espaços físicos; ter senso crítico na escolha dos programas e projetos educacionais; melhorar as relações interpessoais; fortalecer e revitalizar os processos colegiados; refletir sobre o processo de eleição para os gestores/diretores, e disponibilizar recursos financeiros suficientes para atendimento das demandas educacionais.

Em se tratando da melhoria da qualidade do ensino, os resultados apresentados nos quadros: IDEB geral do Piauí (todas as redes), de 2005, 2007 a 2009 mostram no ensino fundamental uma evolução positiva nestes três anos, melhor do que a do nordeste tanto a nota dos anos iniciais 1ª a 4ª série – 2,8; 3,5 e 4, quanto à dos anos finais 5ª a 8ª série - 3,1; 3,5 e 3,8. Quanto ao ensino médio, permaneceu inalterado em 2005 e 2007 - em 2,9 e em 2009 aumentou para 3. Porém, a do Nordeste apresenta a menor nota, o que denota o grande esforço que ainda necessita ser feito para melhorar o ensino médio, não apenas no estado do Piauí, como também na região como um todo, porque a nota do Nordeste regrediu de 3,3 para 3,1 entre 2005 e 2007 e em 2009 voltou à nota anterior (3,3).

Os dados evidenciam que o ensino médio se encontra em uma realidade que necessita torná-la prioridade. Nesse sentido, é preciso garantir o direito ao acesso e permanência de todos os jovens no processo educacional, e melhorar a qualidade do ensino e o desempenho desses jovens.

Partindo do discurso das disposições legais do Brasil, que instituem a gestão democrática nos sistemas de ensino e nas escolas públicas, e dos resultados apontados nesta pesquisa, propõe-se que, no futuro, o país e o estado do Piauí formulem mais

políticas educacionais destinadas aos sistemas de ensino e às escolas, como também disponibilizem as condições necessárias para a efetivação dessa prática.

Considerando a necessidade da formulação de mais políticas públicas educacionais para a implementação da prática de uma gestão democrática nos sistemas e nas escolas; considerando a necessidade de se estabelecerem mecanismos de participação efetiva e coletiva dos sujeitos envolvidos no processo educacional; considerando os indicadores da baixa qualidade do ensino médio; considerando que a universalização do ensino médio não garante a permanência dos alunos nas escolas e que os investimentos feitos pelos governos Federal e estadual, nos últimos anos, não apresentam dados educacionais satisfatórios, este estudo aponta para as possíveis investigações acerca de quais os motivos que contribuem para a não permanência dos alunos nas escolas do ensino médio do estado do Piauí, como também investigar as práticas pedagógicas utilizadas nesse nível de ensino, na perspectiva de fortalecer a gestão democrática, viabilizando a melhoria dos indicadores educacionais.

Sabe-se, entretanto, que há os entraves, os obstáculos, as limitações, a ausência de mobilização das comunidades (escolar, local ou do entorno), da sociedade em geral, os reflexos de uma cultura opressora e, por isso existe a inércia, a passividade diante da estrutura que bloqueia e não estimula o desenvolvimento da participação. Mas se, pela sua forma de gerir, experimentando e vivenciando a democracia, o sistema e as escolas, na interação com as instâncias educacionais, criarem espaços para a participação coletiva e efetiva dos atores educacionais, pode mudar mentalidades oprimidas e despertar os sujeitos históricos, ativos, dinâmicos e com potencial que se encontram adormecidos em cada cidadão, efetivando assim, a prática de uma gestão mais democrática.

Após este estudo, ficou evidente que a democracia só acontece nas organizações educacionais (escolas) quando há a participação de todos os sujeitos no fazer pedagógico. Que a prática de uma gestão compartilhada é condicionamento imprescindível para viabilizar melhorias na qualidade do ensino público, através da elevação dos indicadores educacionais do estado e conseqüentemente do país. Ela pode

melhorar o que é específico da escola: o seu ensino-aprendizagem. É também um passo importante no aprendizado da democracia.

A participação coletiva e efetiva de todos os atores educacionais na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento das suas ações, do seu funcionamento em geral e de todos os sujeitos envolvidos. Isso se explica pelo fato de que o envolvimento de todos os atores no processo educacional propiciará um contato maior e permanente entre eles, o que levará ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

A prática de uma gestão democrática eficiente nas escolas e nos sistemas de ensino pode, além de promover troca de conhecimento mútuo entre todos os atores educacionais, também promover maior qualidade no ensino-aprendizagem, elevando os índices educacionais (maiores taxas de aprovação e melhor desempenho dos alunos); pode promover maior cobertura educacional (maior número de alunos matriculados em todos os níveis de ensino); pode reduzir os índices de repetência e de evasão escolar, como também, pode promover o exercício da cidadania a todos os envolvidos neste processo.

Espera-se com este trabalho fortalecer o processo de participação coletiva e efetiva de todos os atores educacionais nas tomadas de decisões. Que sirva de referência para a fundamentação de outros estudos nesta mesma linha. Como proposta de trabalho futuro, poderá impulsionar melhorias nos processos de gestão da SEDUC e das escolas públicas estaduais, enquadrando-se em novos processos de gestão. Espera-se, também, que este trabalho possa guiar a reflexão e a atuação dos gestores e de todos os protagonistas educacionais no compromisso e no desafio de se implementar uma gestão verdadeiramente democrática nos sistemas e nas escolas.

Espera-se, ainda, que este trabalho tenha uma repercussão significativa tanto no estado do Piauí como no Brasil. No estado, no sentido das instituições SEDUC e escolas refletirem sobre o tipo de gestão que acontece nessas instituições, revendo os conceitos,

os mecanismos utilizados e a prática de gestão desenvolvida, isto considerando os resultados apontados na pesquisa e confrontando-os com o discurso das disposições legais do país. No país, no sentido de que se reflita sobre o processo de gestão democrática da educação pública vigente. Que as instituições educacionais implementem uma gestão não apenas para atender formalismos democráticos do discurso oficial do país, mas uma gestão que se enquadre nos novos processos de uma gestão verdadeiramente democrática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, M. *O papel do diretor na administração escolar*. 6 ed. Rio de Janeiro: Bertrand. Brasil, 1988.

AZEVEDO, J. M. L. de. *A educação como política pública*. 2ª ed., Campinas: autores associados, 2001. (Capítulo 04).

BALL, S. “Cidadania global, consumo e política educacional”. In: SILVA, L. H. da. (org.) *A escola cidadã no contexto da globalização*. 3ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

BIBLIOTECA DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO. Área de Recursos Eletrônicos e de Apoio ao Utilizador. *Manual norma portuguesa NP 405*. Consulta 08/04/2011. Disponível <http://www.ua.pt/sbidm/biblioteca/Pagelmage.aspx?id=12012.setembro/2010>

BOAVENTURA, Edvaldo M. *Metodologia da pesquisa*: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BOBIO, Norberto. *O futuro da democracia*. Uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In : FERREIRA, N. S. G; AGUIAR, M. A. da S. (Org). *Gestão da educação*: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 18 ed. São Paulo: Saraiva 1998.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. *Lei nº 9.394/96*. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Dezembro, 1996.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. *Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação*: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação – Coletânea de textos da CONAE, 2010 [Tema Central de Colóquios].

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. *Diretrizes curriculares nacionais para o ensino médio*. Brasília, DF: MEC/SEMTEC, 1998.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura, Secretaria de Educação Média e Tecnológica. *Parâmetros curriculares nacionais: ensino médio*. Brasília, 1999. 34 p.: il.: fotos; 2 cm.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros curriculares nacionais: introdução aos parâmetros curriculares nacionais/Secretaria de Educação Fundamental*. – Brasília: MEC/SEF, 1997.126p.

BRASIL. MEC. Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o *Plano Nacional de Educação 2001-2010*. Brasília, DF: Plano, 2001 (apresentação de Vital Didonet).

BRASIL. MEC. CNE/CEB. *Resolução nº 3*, de 26 de junho de 1998. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o ensino médio. Brasília, DF, 1998b.

BRASIL. Lei nº 9.424, de 24/12/96. Dispõe sobre o *Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério*.

BRASIL, Lei Federal 11.494/2007. *Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação*, 2007.

BRITO, Carlos. *Gestão escolar participada*. Lisboa: Texto Editora, 1994.

CAMINI, Lúcia (coord.) e outros. *Educação Pública de qualidade social: conquistas e desafios*. Petrópolis: Vozes, 2006.

CATANI, Afrânio M. *Reformas educacionais em Portugal e no Brasil* (org.) Afrânio Mendes Catani e Romualdo Portela de Oliveira. - Belo Horizonte: Autêntica, 2000. p. 136.

CERUTTI, Elizabete e BALÉM, Nair Maria (org.) “*Gestão educacional – significados, práticas e novas configurações*”. Gestão em rede. nº 42, março, CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2003, p. 17-20.

CISESKI, Ângela A; ROMÃO, José Eustáquio, GADOTTI, Moacir, PADILHA, Paulo Roberto. “Gestão democrática do ensino público”. In: *Relatório de estudo* Vol. 1. Fundamentos. São Paulo / Brasília, IPF / CONSED, 1996.

COUTINHO, C. N. *Contra a corrente: ensaios sobre democracia e socialismo*. São Paulo: Cortez, 2000.

COSTA, Jorge A. *Projecto educativo da escola e as políticas educativas locais - Discursos e Práticas*. Aveiro: Universidade de Aveiro Edições, 1997/2003.

CUNHA, Luís Antonio. *Política educacional no Brasil: a profissionalização do ensino médio*. Rio de Janeiro, Eldorado, 1977, 197 p.

CURY, C. R. J. *Gestão democrática da educação: exigências e desafios*. São Bernardo do Campo - Porto Alegre, Revista Brasileira de Política e Administração da Educação: ANPAE, vol. 18, n. 2, jul./dez. 2002.

DECLARAÇÃO mundial sobre educação para todos e plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem. Nova York: UNICEF, 1990.

DELORS. Jaques. *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC; UNESCO, 1998.

DEMO, Pedro. *Participação é conquista: noções de política social participante*. São Paulo. Cortez, 1988.

DEPRAZ, Natalie. *Compreender Husserl*. Tradução de Fábio dos Santos. 2ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro. Editora Vozes, 2008 – (Série Compreender).

DEWY, John. (1979) *Democracia e educação: introdução á filosofia da educação*. 4 ed. Tradução de Godofredo Rangel, Anísio Teixeira. São Paulo: Nacional, 1979. p. 416.

DICIONÁRIO de gestão democrática: conceitos para a ação política de cidadãos, militantes sociais e gestores participativos/Instituto Cultiva, Escola de governo de São Paulo, - Belo Horizonte: Autêntica, 2007. p. 312 – (Gestor público 1).

EDUCAÇÃO para Todos. *Declaração de Cochabamba*, Bolívia, 06 de março, 2001.

ECO, Humberto. *Como se faz uma tese*; Editora Perspectiva S.A. São Paulo – SP – Brasil, 2000.

FAUNDEZ, Antonio. *O Poder da participação*. São Paulo: Cortez, 1993.

FÉLIX, Maria de Fátima. C. *Administração educacional: um problema educativo ou empresarial*. 4. ed. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1989.

FERNANDES, Florestan. *O desafio educacional*. São Paulo, Cortez e Autores Associados, 1989.

FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S. (Org). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 5ª edição São Paulo: Cortez, 2006. 320p.

FERREIRA, Rosilda. *A pesquisa científica nas ciências sociais: caracterização e procedimentos*. Recife; Editora UFPE, 1988.

FERREIRA, N.S.C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 5ª Edição São Paulo: Cortez, 2006a. 119pp.

FERREIRA, N.S.C. *Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades*. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromisso*. São Paulo: Cortez, 2000, p. 295-317.

FERREIRA, N.S.C. (org.), *Gestão democrática: Impasses e Perspectivas e Compromissos/ Márcia Ângela da S. Aguiar (orgs.)* – 4. ed. - São Paulo: Cortez, 2004.

FERREIRA, N. S.C. (org); A.H.S. [et.al]; *Políticas Públicas e Gestão da Educação: polêmicas , fundamentos e análises*. Brasília, DF: Líber Livro, 2006b.

FERRETI, C. et. Alii orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1994.

FORMOSINHO, João (2005).”Centralização e descentralização na administração da escola de interesse públuco”. In FORMOSINHO, João et al. *Administração da Educação. Lisboa: Ed. ASA, 2005*.

FREITAG, Bárbara. *Escola, Estado & Sociedade*. 5ª ed., São Paulo, Moraes, 1984, 142 pp.

FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FREIRE, Paulo. *Política e educação*. São Paulo, Cortez, 1993.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

FREIRE, Wendel (org.). *Gestão democrática: reflexões e práticas do/no cotidiano escolar*. Rio de Janeiro: Wak Ed. 2009.

FUSARI, Maria. F. de R. e. & FERRAZ, Maria Heloísa. C. de T. *Arte na educação escolar*. São Paulo: Cortez, 1993 – (Coleção magistério 2º grau. Série formação geral).

GADOTTI, Moacir. *Uma só escola para todos: caminhos da autonomia escolar*. Petrópolis, Vozes, 1992.

GADOTTI, Moacir. *Escola Cidadã*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

GERMANO, José Willington. *Estado militar e educação no Brasil/José Willingt Germano; 4. Ed.- São Paulo: Cortez, 2005*.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HADDAD, Fernando. *O Plano de desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas*. Brasília-DF: MEC/INEP, 2008.

HORA, Dinar L. da. *Gestão democrática na escola*. 7 ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994, p.33-57.

HORA, Dinar L. da. *Gestão educacional democrática*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

HUSSERL, Edmund. *Ideias para uma fenomenologia pura e para uma filosofia fenomenológica: introdução geral à fenomenologia pura*. Tradução: Márcio Suzuki. Aparecida: Ideias & Letras, 2006.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de A. *Metodologia científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*/Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7. ed. – 5. reimp. – São Paulo: Atlas, 2010.

LEÃO, A.C. *Introdução à administração escolar*. 3 ed. São Paulo: Editora Nacional, 1953.

LIBÂNEO, José Carlos, *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001, p. 259.

LIBÂNEO, José Carlos. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*/José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi. São Paulo: Cortez, 2003.- (Coleção Docência em Formação/coordenação Antonio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).

LIMA, Licínio C. *A escola como organização educativa*. São Paulo: Cortez Editora, 2003a.

LIMA, Licínio C. (Org.). *Compreender a escola. Perspectiva de análise organizacional*. Porto. Ed. ASA, 2003b.

LUCE, M.B.; MEDEIROS, I.L.P. *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LÜCK, Heloisa. “*Estratégia para a ação global e coletiva do ensino*”. Gestão em rede. n° 3, novembro. Brasília, CONSED, 1997, p. 13-18.

LÜCK, Heloísa. *A escola participativa*. O trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro. DP & A, 1998, p. 13-31; 34-58.

LÜCK. Heloisa. *Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão*. Petrópolis. Vozes, 2003.

LÜCK. Heloisa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006, Série: Caderno de gestão.

MACHADO, L. R. *Mudanças tecnológicas e educação da classe trabalhadora*. Campinas: Papirus, 1992.

MANACORDA, Mário A. *História da educação: da Antiguidade aos nossos dias*./Tradução de Gaetano Lo Monaco. São Paulo: Cortez; Campinas: Autores Associados, 1989.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO, Guiomar N. de. *O ensino médio em números: para que servem as estatísticas educacionais?* IN: Situação da Educação Básica no Brasil, 2001. p. 91 - 109.

MENEZES, Ebenezer T. de. SANTOS, Thaís Helena dos “DCNs (*Diretrizes Curriculares Nacionais*)” (verbete). Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002, <http://WWW.educabrazil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=96>, acessado em 13/09/2010.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MONTENEGRO, Neísse. *O conselho de escola e a gestão participativa*. São Paulo, PUC-SP, 1991.

MONLEVADE, João A. *Plano municipal da educação: fazer para acontecer*. Brasília: Idea, 2002. 205 p.

MOREIRA, Daniel A. *O método Fenomenológico na Pesquisa*. Editora Pioneira. Thomson Learning, 2004.

MÜHL, Eldon H. *Habermas e a educação: ação pedagógica como agir comunicativo*. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2003. p. 344.

MUNÍM, H. (Compl.). *La autonomía de la escuela: libertad y equidad? Um recorrido por la discusión alemana de los años noventa*. Buenos Aires: AIQUE, 1999.

O MARCO da Educação de Dakar: *Educação para todos: atingindo nossos compromissos coletivos*. Cúpula Mundial de Educação. Dakar, Senegal, 26 a 28 de abril de 2000.

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. *Relatório Nacional de Acompanhamento*. Brasília: IPEA, 2010.

OLIVEIRA, Romualdo P. de. *A organização do trabalho com fundamento da Administração Escolar: uma contribuição ao debate sobre a gestão democrática da escola*. Séries Idéias, São Paulo, 1993, n. 16, p. 114-124.

OLIVEIRA, Dalila A. de. (Org.) *Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos*, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, Dalila A. de. *A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado*. In: FERREIRA, N.S.C. E AGUIAR, M.A.S. (Orgs.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2001.

OLIVEIRA, Dalila A. de. e ROSAR, Maria de Fátima F. *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

OLIVEIRA, Dalila A. de. *Reformas educacionais na América Latina e os trabalhadores docentes* (Org.) Dalila Andrade de Oliveira. - Belo Horizonte: Autêntica, 2003. 192 p.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

PARO, Vitor Henrique. *Escritos sobre educação*, São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3ª Ed. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, Vitor Henrique. *Eleições de Diretores: a escola pública experimenta a democracia*. São Paulo: Xamã, 2003b.

Plano Nacional de Educação – *Proposta da Sociedade Brasileira*, 1997.

Plano Nacional de Educação: *Lei n.º 10.172/2001*. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2006.

PLANO Estadual da Educação. Secretaria de Estado da Educação do Piauí, 2002.

RELATÓRIO de monitoramento global de ETP 2002: *educação para todos: o mundo está no caminho certo?*/[tradução B&C. Revisão de textos S/C. Ltda.]. _ São Paulo: Moderna, 2003.

RIVERO, José. *Educação e exclusão na América Latina – reformas em tempo de globalização*. Brasília: Universa, 2000.

RIBEIRO, Maria Luísa S. *História da educação brasileira: a organização escolar*. 8ª ed. rev. e ampliada. São Paulo: Autores Associados, 1988.

RIBEIRO, J. Q. *Ensaio de uma teoria da administração escolar*. São Paulo: USP, 1952.

ROMANELLI, Otaíza. *História da educação no Brasil (1930-1973)*. Petrópolis: Vozes, 1978.

SAVIANE, Demerval. *Política e educação no Brasil*. São Paulo, Cortez, Autores Associados, 1987, 158 pp.

SAVIANE, Demerval. *Escola e democracia*. Campinas, Autores Associados, 1993.

SANDER, B. *A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: temáticas, resultados e perspectivas*. Trabalho apresentado no IV Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2007, Lisboa. 24pp. (mimeo.)

SANTOS FILHO, José Camilo dos. e GAMBOA, Silvio S. (org.). *Pesquisa educacional: quantidade-qualidade*. 5ed. São Paulo: Cortez, 2002 (Coleção Questões da Nossa Época): V.42.

SANTOS, Clovis Roberto dos. *A gestão educacional e escolar para a modernidade*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 21. ed. revis. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Camila C; AZZI, Diego, BOCK, Renato. *O Banco Mundial Em Foco: um ensaio sobre sua atuação na educação brasileira e na dos países que integram a Iniciativa Via Rápida na América Latina*. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2005.

SCHNECKEBERG, Marisa. “Planejamento participativo na gestão escolar”: diálogo, participação, cooperação, compromisso. *Gestão em rede*. vol.n.5, março, Brasília, CONSED, 1998, p. 12-16.

SCHLESENER, Anita Helena. *Gestão Democrática da Educação e Formação dos Conselheiros Escolares in Políticas Públicas e Gestão da Educação: Polêmicas Fundamentos e Análises/ Naura S. C. F. (org.)*, Brasília: Líber Livro Editora, 2006.

SILVA, Maria A. *Do Projeto Político do Banco Mundial ao Projeto Político Pedagógico da Escola Pública Brasileira – Cad. CEDES*, Campinas, dez, 2003, V.23, nº 61.

TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TOMMASI, Livia de; WARDE, Mirian Jorge; HADDAD, Sérgio (Org). *O Banco Mundial e as políticas educacionais*. São Paulo – SP, julho: Cortez, 1996, Brasil.

TORRES. C. A. *Democracia, educação e multiculturalismo: dilemas da cidadania em um mundo globalizado*. Petrópolis: Vozes, 2001.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo. A fenomenologia. O marxismo*. São Paulo: Atlas, 1997.

UNESCO. *Declaração mundial sobre educação para todos: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem*. Jomtien. 1990.

VIANA, Ilca O. A. *Planejamento participativo na escola: um desafio ao educador*. São Paulo, E. P. U. , 1986.

VEIGA, I. P. A. (Org.) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1999, 8ª edição.

VIEIRA, S. F. Escola – função social, gestão e política educacional. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromisso*. São Paulo: Cortez, 2000, p. 213-241.

VIEIRA, A. Almeida, M. E. B, e Alonso, M., 2003. *Formação de educadores: Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003.

WERLE, F. O. C. *Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrador ou gestor escolar*. Porto Alegre, Revista Brasileira de Política e Administração da Educação: ANPAE, vol. 17, n. 2, jul./dez. 2001.

ÍNDICE ONOMÁSTICO

01. FERNANDO COLLOR DE MELO – PRESIDENTE DA REPÚBLICA DO BRASIL	25
02. FERNANDO HENRIQUE CARDOSO – PRESIDENTE DA REPÚBLICA DO BRASIL	26
03. ITAMAR FRANCO – PRESIDENTE DA REPÚBLICA DO BRASIL	26
04. D. JOÃO III – REI DE PORTUGAL	30
05. D. JOSÉ I – REI DE PORTUGAL.....	31
06. D. PEDRO I – IMPERADOR DO BRASIL	32
07. GETÚLIO VARGAS – PRESIDENTE DA REPÚBLICA DO BRASIL	35
08. FERNANDO AZEVEDO – REDATOR DO MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA.....	36
09. FRANCISCO CAMPOS – MINISTRO DA EDUCAÇÃO E SAÚDE PÚBLICA DO BRASIL	37
10. JUSCELINO KUBITSCHEK DE OLIVEIRA – PRESIDENTE DA REPÚBLICA DO BRASIL	38
11. LUIS INÁCIO LULA DA SILVA – PRESIDENTE DA REPÚBLICA DO BRASIL	55

APÊNDICES

GUIÃO Nº 01: QUESTIONÁRIO PARA A GERÊNCIA DO ENSINO MÉDIO- SEDUC

1) Políticas da Secretaria Estadual de Educação - SEDUC utilizadas na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio:

- Política de educação em tempo integral;
- Melhoria do padrão de qualidade das escolas públicas estaduais;
- Formação inicial dos técnicos;
- Formação continuada dos técnicos;
- Implantação dos Centros de Jornada Ampliada;
- Qualificação do Núcleo Gestor das escolas;
- Política de provimento para o cargo de diretor das escolas estaduais;
- Qualificação profissional dos trabalhadores em educação;
- Expansão do Ensino Médio Regular;
- Expansão do ensino médio na modalidade educação de jovens e adultos;
- Formação continuada dos docentes;
- Apoio e incentivo a organização ou revitalização dos órgãos colegiados nas escolas;

2) Implementação de programas, projetos e cursos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio:

- Tempo Integral;
- Mais educação;
- Jornada Ampliada;
- Implementação dos referenciais curriculares;
- Reforço para alunos concludentes do ensino médio;
- Capacitação dos professores de Língua Espanhola;
- Cursos de qualificação para os professores;
- Outros programas/projetos.

3) Papel da gerência do ensino médio da SEDUC na implementação das políticas públicas educacionais do ensino médio em Teresina:

- Planejar as ações do ensino médio;

- Executar diretrizes e metas do ensino médio;
- Participar da elaboração do Plano Anual de Trabalho – PAT (SEDUC)
- Executar as ações do ensino médio, contidas no PAT - SEDUC;
- Monitorizar e avaliar a execução das ações do PAT;
- Elaborar proposta curricular para o ensino médio;
- Coordenar, executar, monitorizar e avaliar programas, projetos e ações;
- Divulgar, assessorar, executar e monitorizar ações propostas pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC;
- Cumprir normas estabelecidas pela Secretaria Estadual de Educação – SEDUC;
- Outras ações.

4) Critérios adotados pela Secretaria Estadual de Educação para instituir ou ampliar a representatividade dos órgãos colegiados nas escolas:

- Apoio à instituição e implementação dos órgãos colegiados nas escolas;
- Maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola;
- Participação da comunidade local na escola;
- Participação dos pais nas tomadas de decisões da escola;
- Socialização e conscientização política dos alunos;
- Maior interação das instâncias escolares;
- Melhoria dos indicadores educacionais;

5) A Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC disponibiliza recursos financeiros às escolas, para elaboração e execução dos programas, projetos e ações:

- Os recursos vão diretamente para a conta da escola;
- Os recursos são claramente definidos;
- Os recursos são suficientes para as demandas das escolas;
- Os recursos são insuficientes;
- Não existe uma política de liberação de recursos para as escolas.

6) Mecanismos institucionais existentes nas escolas, apoiados pela SEDUC, que incentivam a participação coletiva da comunidade escolar:

- Programa de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola;

- Projeto Político Pedagógico – PPP;
- Conselho escolar;
- Conselho de classe;
- Associação de pais e mestres;
- Associação de pais e comunitários;
- Associação de docentes e funcionários da escola;
- Grêmios estudantis;
- Outros mecanismos.

7) Mecanismos que a Secretaria Estadual de Educação utiliza para envolver seus técnicos/especialistas do ensino médio na implementação de uma gestão democrática:

- Participação na elaboração do Plano Anual de Trabalho - PAT da SEDUC;
- Execução do Plano Anual de Trabalho;
- Monitoramento e avaliação do Plano Anual de Trabalho;
- Capacitação do Núcleo Gestor das escolas;
- Assistência técnica às Gerências Regionais de Educação – GRÉS;
- Elaboração dos referenciais curriculares;
- Elaboração da proposta curricular para o ensino médio;
- Outros mecanismos.

8) Mecanismos utilizados para o provimento do cargo de diretor das escolas estaduais:

- Indicação de lideranças políticas partidárias;
- Concurso público;
- Eleição direta;
- Indicação do Secretário de Educação;
- Indicação do governador do estado.

9) Das características básicas das formas de gestão, abaixo relacionadas, quais as de maior predominância observadas na articulação interna da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC:

AUTOCRÁTICA: exercida por um só, poder absolutos, tirania, ditadura, coercitiva (punição, medo), dominadora (despotismo), o líder é duro e impositivo (fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo e etc;

DEMOCRÁTICA: participativa, descentralizada, dialógica, transformadora, coletiva, progressiva, colaboradora, autônoma, poder de voz e de decisão, liberal – o líder deixa todos à vontade e etc;

BUROCRÁTICA; racionalidade (atingir metas com a maior eficiência), regras definidas e protegidas da alteração, divisão do trabalho (cada pessoa do grupo tem uma função específica; hierarquia (as funções subalternas são controladas pelas funções de chefia); impessoalidade (as pessoas limitam – se ao cumprimento de tarefas) e etc.

10) A forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias do ensino médio:

10.1. Relações da Gerência do Ensino Médio (SEDUC) com as Gerências Regionais de Educação – GRÉS:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

10.2. Relações das Gerências Regionais de Educação com a Gerência do Ensino Médio:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

10.3. Relações das gerências regionais de educação com os técnico/especialistas do ensino médio:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

10.4. Relações da Gerência do Ensino Médio com os técnico/especialistas deste nível de ensino:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

10.5. Relações dos técnico/especialistas do ensino médio (SEDUC) com a gerência deste nível de ensino:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

11) A relação entre a prática de gestão da Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC com o que determina a Constituição Federal - CF (art.206-VI) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (art.14 e 15) e a legislação do Sistema Estadual de Ensino (art. 217 – VI):

- Existe coerência;

- Não existe coerência;

- Existe coerência em parte.

GUIÃO Nº 02: QUESTIONÁRIO PARA TÉCNICO/ESPECIALISTAS DO ENSINO MÉDIO/SEDUC.

1) Políticas da Secretaria Estadual de Educação - SEDUC utilizadas na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio:

- Política de educação em tempo integral;
- Melhoria do padrão de qualidade da escola pública estadual;
- Formação inicial dos técnicos;
- Formação continuada dos técnicos;
- Implantação dos Centros de Jornada Ampliada;
- Qualificação do Núcleo Gestor;
- Política de provimento para o cargo de diretor das escolas estaduais;
- Qualificação profissional dos trabalhadores em educação;
- Expansão do Ensino Médio Regular;
- Expansão do ensino médio na modalidade educação de jovens e adultos;
- Formação continuada dos docentes;
- Apoio e incentivo a organização ou revitalização dos órgãos colegiados na escola;

2) Implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio:

- Tempo Integral;
- Mais educação;
- Jornada Ampliada;
- Implementação dos referenciais curriculares;
- Reforço para alunos concludentes do ensino médio;
- Capacitação dos professores de Língua Espanhola;
- Cursos de qualificação para os professores;

3) Papel dos Técnico/Especialistas do ensino médio da Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC na implementação das políticas públicas educacionais no ensino médio de Teresina:

- Planejar as ações do ensino médio;

- Participar da elaboração do Plano Anual de Trabalho – PAT/SEDUC;
- Executar as ações do PAT;
- Monitorizar e avaliar a execução das ações do PAT;
- Monitorizar e avaliar a execução de programas e projetos;
- Elaborar os referenciais curriculares;
- Elaborar proposta curricular para o ensino médio;
- Cumprir normas estabelecidas pelo MEC;
- Cumprir normas estabelecidas pela Secretaria Estadual de Educação – SEDUC;
- Prestar assistência técnica às Gerências Regionais de Educação;
- Articular as políticas do ensino médio com as Gerências Regionais de Educação.

4) Critérios adotados pela Secretaria Estadual de Educação para instituir ou ampliar a representatividade dos órgãos colegiados nas escolas:

- Apoio à instituição e implementação dos órgãos colegiados nas escolas;
- Maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola;
- Participação da comunidade local na escola;
- Participação dos pais nas tomadas de decisões da escola;
- Socialização e conscientização política dos alunos;
- Maior interação das instâncias escolares;
- Melhoria dos indicadores educacionais.

5) A Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC disponibiliza recursos financeiros às escolas, para elaboração e execução dos programas, projetos e ações:

- Os recursos vão diretamente para a conta da escola;
- Os recursos são claramente definidos;
- Os recursos são suficientes para as demandas das escolas;
- Os recursos não são insuficientes;
- Não existe uma política de liberação de recursos para as escolas.

6) Mecanismos institucionais existentes nas escolas, apoiados pela SEDUC, que incentivam a participação coletiva da comunidade escolar:

- Projeto de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola;

- Projeto Político Pedagógico – PPP;
- Conselho escolar;
- Conselho de classe;
- Associação de pais e mestres (APM);
- Associação de pais e comunitários;
- Associação de docentes e funcionários da escola;
- Grêmios estudantis;

7) Mecanismos que a Secretaria Estadual de Educação utiliza para envolver seus técnicos/especialistas do ensino médio na implementação de uma gestão democrática:

- Participação na elaboração do Plano Anual de Trabalho - PAT da SEDUC;
- Execução do Plano Anual de Trabalho;
- Monitoramento e avaliação do Plano Anual de Trabalho;
- Capacitação do Núcleo Gestor das escolas;
- Assistência técnica às Gerências Regionais de Educação – GRÉS;
- Elaboração da proposta curricular para o ensino médio;

8) Mecanismos utilizados para o provimento do cargo de diretor das escolas estaduais:

- Indicação de lideranças políticas partidárias;
- Concurso público;
- Eleição direta;
- Indicação do Secretário de Educação;
- Indicação do governador do estado.

9) Das características básicas das formas de gestão, abaixo relacionadas, quais as de maior predominância observadas na articulação interna da Gerência do ensino médio (SEDUC):

AUTOCRÁTICA: exercida por um só, poder absoluto, tirania, ditadura, coercitiva (punição, medo), dominadora (despotismo), o líder é duro e impositivo (fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo e etc;

DEMOCRÁTICA: participativa, descentralizada, dialógica, transformadora, coletiva, progressiva, colaboradora, autônoma, poder de voz e de decisão, liberal – o líder deixa todos à vontade e etc;

BUROCRÁTICA; racionalidade (atingir metas com a maior eficiência), regras definidas e protegidas da alteração, divisão do trabalho (cada pessoa do grupo tem uma função específica; hierarquia (as funções subalternas são controladas pelas funções de chefia); impessoalidade (as pessoas limitam – se ao cumprimento de tarefas) e etc.

10) A forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias do ensino médio:

10.1. Relações da Gerência do Ensino Médio (SEDUC) com as Gerências Regionais de Educação – GREs:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

10.2. Relações das Gerências Regionais de Educação com a Gerência do Ensino Médio:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

10.3. Relações das Gerências Regionais de Educação com os técnicos do Ensino Médio:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática

10.4. Relações da gerência do ensino médio com os técnico/especialistas deste nível de ensino:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

10.5. Relações dos técnico/especialistas do Ensino Médio (SEDUC) com a Gerência deste nível de ensino:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

11) A relação entre a prática de gestão da Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC com o que determina a Constituição Federal - CF (art.206-VI) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (art.14 e 15) e a legislação do Sistema Estadual de Ensino (art. 217 – VI):

Existe coerência;

Não existe coerência;

Existe coerência em parte.

GUIÃO Nº 03: QUESTIONÁRIO PARA A DIREÇÃO (DIRETORES) DAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO DE TERESINA

1) Políticas da Secretaria Estadual de Educação utilizadas na escola na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio de Teresina:

- Política de educação em tempo integral;
- Formação continuada dos docentes;
- Formação continuada dos gestores;
- Formação continuada da equipe técnica;
- Qualificação do núcleo gestor;
- Implementação de programas e projetos;
- Formação continuada dos funcionários administrativos da escola;
- Política de provimento para o cargo de diretor da escola;
- Outras políticas.

2) Implementação de programas/projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio na escola:

- Tempo Integral;
- Jornada Ampliada;
- Mais Educação;
- Reforço escolar para alunos concludentes;
- Formação continuada dos docentes;
- Implementação dos referenciais curriculares;
- Projetos pedagógicos;
- Outros programas/projetos.

3) Qual o papel da direção da escola de ensino médio de Teresina, na implementação das políticas públicas educacionais neste nível de ensino?

4) Critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola:

- Elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados (decreto, estatuto, regimento, manual, plano de trabalho do conselho escolar - CE);
- Maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola;

- Participação da comunidade local na escola;
- Participação dos pais nas tomadas de decisões da escola;
- Socialização e conscientização política dos alunos;
- Maior interação das instâncias escolares;
- Melhoria dos indicadores educacionais.

5) Mecanismos institucionais existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar:

- Programa de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola;
- Projeto Político Pedagógico – PPP;
- Plano Anual de Trabalho;
- Programas e projetos;
- Conselho escolar;
- Conselho de classe;
- Associação de pais e mestres;
- Associação de pais e comunitários;
- Associação de docentes e funcionários da escola;
- Grêmios estudantis;
- Outros mecanismos.

6) O Plano de Desenvolvimento da escola – PDE/Escola/Escola é construído de forma coletiva e participativa:

- Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar);
- Só pelos coordenadores, diretor e professores;
- Por pessoas estranhas à escola;
- Por toda a comunidade escolar.
- Por toda a comunidade escolar e pais de alunos.

7) O Projeto Político Pedagógico - PPP da escola é construído de forma coletiva e participativa:

- Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar);
- Pelos coordenadores, diretor (es) e professores;
- Por pessoas estranhas á escola;
- Pela comunidade escolar;
- Pela comunidade escolar e pais de alunos.

8) O Projeto Político Pedagógico da escola – PDE/Escola:

- É facilmente compreendido pela comunidade escolar;
- Tem suporte institucional:
 - a) vontade política de todos que fazem a educação;
 - b) pleno conhecimento de todos.
- Tem suporte financeiro:
 - a) recursos suficientes;
 - b) recursos claramente definidos.
- Não tem suporte financeiro;
- É monitorado e avaliado pela comunidade escolar;
- Não é monitorado e nem avaliado pela comunidade escolar.

9) Quanto aos recursos financeiros (verbas) disponibilizados para a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, estes são:

- Avaliados pela quantidade disponibilizada;
- Definidos e fiscalizados pela comunidade escolar;
- Não são definidos e nem fiscalizados pela comunidade escolar;
- Divulgados com transparência na prestação de contas;
- Não são divulgados com transparência na prestação de contas.

10) O Plano Anual de Trabalho – PAT da escola é elaborado:

- Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar);
- Pelos coordenadores, diretor (es) e professores;
- Pela comunidade escolar;

- Pela comunidade escolar e pais de alunos.

11) As ações e decisões do conselho escolar são discutidas em assembleias:

- Mensais (), bimestrais (), semestrais ().

12) Os pais participam nas tomadas de decisões da escola através das reuniões com:

- Conselho Escolar;

- Conselho de Classe Participativo;

- Pais e mestres;

- Núcleo Gestor;

- Associação de Pais e mestres;

- Associação de pais, mestres e funcionários da escola.

13) A participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dá através de:

Reuniões (), Seminários (), Encontros (), Palestras (), Outros ().

14) A Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC disponibiliza recursos financeiros à sua escola, para elaboração e execução dos programas, projetos e ações:

- Os recursos vão diretamente para a conta da escola;

- Os recursos são claramente definidos;

- Os recursos são suficientes para as demandas da escola;

- Os recursos são insuficientes;

- Não existe uma política de liberação de recursos para a escola;

- Indicação do governador do estado.

15) Mecanismos utilizados para o provimento do seu cargo de diretor escolar:

- Indicação de lideranças políticas partidárias;

- Concurso público;

- Eleição direta;

- Indicação do Secretário de Educação;

- Indicação do governador do estado.

16) Mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos - administrativos da escola na implementação de uma gestão democrática:

- Plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola;
- Projeto Político Pedagógico da escola – PPP;
- Plano Anual de Trabalho da escola – PAT;
- Planejamento pedagógico participativo;
- Projetos pedagógicos;
- Reuniões de pais e mestres;
- Reuniões do conselho escolar;
- Reuniões do conselho de classe;
- Reuniões do núcleo gestor;
- Outros mecanismos.

17) Das características básicas das formas de gestão, abaixo relacionadas, quais as que predominam na organização escolar da sua escola:

AUTOCRÁTICA: exercida por um só, poder absolutos, tirania, ditadura, coercitiva (punição, medo), dominadora (despotismo), o líder é duro e impositivo (fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo e etc.;

DEMOCRÁTICA: participativa, descentralizada, dialógica, transformadora, coletiva, progressiva, colaboradora, autônoma, poder de voz e de decisão, liberal – o líder deixa todos à vontade e etc.;

BUROCRÁTICA; racionalidade (atingir metas com a maior eficiência), regras definidas e protegidas da alteração, divisão do trabalho (cada pessoa do grupo tem uma função específica, hierarquia (as funções subalternas são controladas pelas funções de chefia), impessoalidade (as pessoas limitam – se ao cumprimento de tarefas) etc.

18) A comunidade externa (local) interage com a escola participando:

- Nas assembleias do conselho escolar;
- Nas reuniões de pais e mestres;
- Nas festividades da escola;
- Nas Palestras;
- Nos cursos;

- Na elaboração da merenda escolar;
- Na elaboração de instrumentos da escola;
- Na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para outras atividades.

19) A forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola:

19.1. Relações da Gerência da escola com as Gerências Regionais de Educação – GREs:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

19.2. Relações das Gerências Regionais de Educação - GREs com a Gerência da escola:

Democrática;

Autocrática;

Burocrática.

19.3. Relações da Gerência da escola com a comunidade escolar:

Democrática;

Autocrática;

Burocrática.

19.4. Relações da gerência da escola com a comunidade local:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

20) Relação entre a prática de gestão da escola com o que determina a Constituição Federal - CF (art.206-VI) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (art.14 e 15) e a Legislação do Sistema Estadual de Ensino (art. 217 – VI):

Existe coerência;

Não existe coerência;

Existe coerência em parte.

GUIÃO Nº 04: QUESTIONÁRIO PARA COORDENADOR (A) DAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO DE TERESINA

1) Políticas públicas educacionais da Secretaria Estadual de Educação e Cultura - SEDUC destinadas à sua escola, na perspectiva de implementar a prática de uma gestão democrática no ensino médio:

Política de educação em tempo integral;

Formação continuada dos docentes;

Formação continuada dos gestores;

Formação continuada da equipe técnica;

Qualificação do núcleo gestor;

Implementação de programas e projetos;

Formação continuada dos funcionários administrativos da escola;

Política de provimento para o cargo de diretor da escola;

Outras políticas.

2) Implementação de programas/projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio na escola:

Tempo Integral;

Jornada Ampliada;

Mais Educação;

Reforço Escolar para alunos concludentes;

Formação continuada dos docentes;

Implementação dos referenciais curriculares;

Projetos pedagógicos;

Outras políticas.

3) Papel dos coordenadores/supervisores das escolas de ensino médio de Teresina, na implementação das políticas públicas educacionais:

Participar da elaboração do Plano de Desenvolvimento da escola – PDE;

Participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola – PPP;

Monitorar e avaliar o PPP da escola;

Monitorar e avaliar o Plano de Desenvolvimento da escola – PDE/Escola;
Participar da elaboração do Plano Anual de Trabalho da escola;
Monitorar e avaliar o Plano Anual da escola;
Realizar o planejamento pedagógico participativo;
Subsidiar na elaboração de projetos pedagógicos da escola;
Avaliar, analisar e monitorar o processo de aprendizagem dos alunos;
Sugerir novas técnicas e metodologias de ensino;
Articular e discutir questões pedagógicas com a comunidade escolar;
Outras ações.

4) Critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola:

Elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados (decretos, estatutos, regimentos, manuais, plano de trabalho do conselho escolar - CE);
Maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola;
Participação da comunidade local na escola;
Participação dos pais nas tomadas de decisões da escola;
Socialização e conscientização política dos alunos;
Maior interação das instâncias escolares;
Melhoria dos indicadores educacionais.

5) Mecanismos institucionais, existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação coletiva da comunidade escolar:

Programa de Desenvolvimento da escola – PDE/Escola;
Projeto Político Pedagógico – PPP;
Conselho escolar;
Conselho de classe;
Associação de pais e mestres (APM);
Associação de pais e comunitários;
Associação de docentes e funcionários da escola;
Grêmios estudantis;
Outros mecanismos.

6) O Plano de Desenvolvimento da escola – PDE/Escola/Escola é construído de forma coletiva e participativa:

Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar);

Só pelos coordenadores, diretor e professores;

Por pessoas estranhas à escola;

Por toda a comunidade escolar;

Por toda a comunidade escolar e pais de alunos.

7) O Projeto Político Pedagógico - PPP da escola è construído de forma coletiva e participativa:

Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar);

Pelos coordenadores, diretor (es) e professores;

Por pessoas estranhas à escola;

Pela comunidade escolar.

Pela comunidade escolar e pais de alunos.

8) O Projeto Político Pedagógico da escola – PDE/Escola:

É facilmente compreendido pela comunidade escolar;

Tem suporte institucional:

a) vontade política de todos que fazem a educação;

b) pleno conhecimento de todos.

Tem suporte financeiro:

a) recursos suficientes;

b) recursos claramente definidos.

Não tem suporte financeiro;

É monitorado e avaliado pela comunidade escolar;

Não é monitorado e nem avaliado pela comunidade escolar.

9) Quanto aos recursos financeiros (verbas) disponibilizados para a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, estes são:

Avaliados pela quantidade disponibilizada;
Definidos e fiscalizados pela comunidade escolar;
Não são definidos e nem fiscalizados pela comunidade escolar;
Divulgados com transparência na prestação de contas;
Não são divulgados com transparência na prestação de contas.

10) O Plano Anual de Trabalho – PAT da escola é elaborado:

Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar;
Pelos coordenadores, diretor (es) e professores;
Pela comunidade escolar;
Pela comunidade escolar e pais de alunos.

11) As ações e decisões do conselho escolar são discutidas em assembléias:

Mensais (), bimestrais (), semestrais ().

12) Os pais participam nas tomadas de decisões da escola através das reuniões com:

Conselho Escolar;
Conselho de Classe Participativo;
Pais e mestres;
Núcleo Gestor;
Associação de Pais e mestres;
Associação de pais, mestres e funcionários da escola.

13) A participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dá através de:

Reuniões (), Seminários (), Encontros (), Palestras (), Outros ().

14) A Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC disponibiliza recursos financeiros á sua escola, para elaboração e execução dos programas, projetos e ações:

Os recursos vão diretamente para a conta da escola;
Os recursos são claramente definidos;

Os recursos são suficientes para as demandas da escola;

Os recursos são insuficientes;

Não existe uma política de liberação de recursos para a escola.

15) Mecanismos utilizados para o provimento do cargo de diretor da sua escola:

Indicação de lideranças políticas partidárias;

Concurso público;

Eleição direta;

Indicação do Secretário de Educação;

Indicação do governador do estado.

16) Mecanismos que a escola utiliza para envolver a participação dos coordenadores/supervisores do ensino médio na implementação de uma gestão democrática:

Plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola;

Projeto Político Pedagógico da escola – PPP;

Plano Anual de Trabalho da escola – PAT;

Planejamento pedagógico participativo;

Projetos pedagógicos;

Reuniões de pais e mestres;

Reuniões do conselho escolar;

Reuniões do conselho de classe;

Reuniões do núcleo gestor;

Outros mecanismos.

17) Das características básicas das formas de gestão, abaixo relacionadas, quais as de maior predominância na organização escolar da sua escola:

AUTOCRÁTICA: exercida por um só, poderes absolutos, tirania, ditadura, coercitiva (punição, medo), dominadora (despotismo), o líder é duro e impositivo (fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo e etc.);

DEMOCRÁTICA: participativa, descentralizada, dialógica, transformadora, coletiva, progressiva, colaboradora, autônoma, poder de voz e de decisão, liberal – o líder deixa todos à vontade;

BUROCRÁTICA; racionalidade (atingir metas com a maior eficiência), regras definidas e protegidas da alteração, divisão do trabalho (cada pessoa do grupo tem uma função específica, hierarquia (as funções subalternas são controladas pelas funções de chefia), impessoalidade (as pessoas limitam-se ao cumprimento de tarefas) etc.

18) A comunidade externa (local) interage com a escola participando:

Nas assembleias do conselho escolar;

Nas reuniões de pais e mestres;

Nas festividades da escola;

Nas Palestras;

Nos cursos;

Na elaboração da merenda escolar;

Na elaboração de instrumentos da escola;

Na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para outras atividades.

19) A forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola:

19.1. Relações da Gerência da escola com as Gerências Regionais de Educação – GREs:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

19.2. Relações das Gerências Regionais de Educação - GREs com a Gerência da escola:

Democrática;

Autocrática;

Burocrática.

19.3. Relações da Gerência da escola com a comunidade escolar:

Democrática

Autocrática;

Burocrática.

19.4 Relações da gerência da escola com a comunidade local:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

20) A relação entre a prática de gestão da escola com o que determina a C.F. (art. 206-VI) e a LDB (art.14 e 15) e a legislação do Sistema Estadual (art. 217 – VI):

Existe coerência;

Não existe coerência;

Existe coerência em parte.

GUIÃO Nº 05: QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES DAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO DE TERESINA

1) Políticas da Secretaria Estadual de Educação utilizadas na escola na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio:

Políticas de educação em tempo integral;

Formação continuada dos docentes;

Formação continuada dos gestores;

Formação continuada da equipe técnica;

Qualificação do núcleo gestor;

Implementação de programas e projetos educacionais;

Formação continuada dos funcionários administrativos da escola;

Política de provimento para o cargo de diretor da escola;

Outras políticas.

2) Implementação de programas e projetos na escola que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio:

Tempo Integral;

Jornada Ampliada;

Mais Educação;

Reforço Escolar para alunos concludentes;

Formação continuada dos docentes;

Implementação dos referenciais curriculares;

Projetos pedagógicos;

Outras programas/projetos.

3) Qual o papel dos professores do ensino médio de Teresina, na implementação das políticas públicas educacionais para este nível de ensino?

4) Critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola:

Elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados (decretos, estatutos, regimentos, manuais, plano de trabalho do conselho escolar - CE);

Maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola;

Participação da comunidade local na escola;
Participação dos pais nas tomadas de decisões da escola;
Socialização e conscientização política dos alunos;
Maior Interação das instâncias escolares;
Melhoria dos indicadores educacionais.

5) Mecanismos institucionais, existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar:

Programa de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola;
Projeto Político Pedagógico – PPP;
Plano Anual de Trabalho;
Programas e projetos;
Conselho escolar;
Conselho de classe;
Associação de pais e mestres;
Associação de pais e comunitários;
Associação de docentes e funcionários da escola;
Grêmios estudantis;
Outros mecanismos.

6) O Plano de Desenvolvimento da escola – PDE/Escola/Escola é construído de forma coletiva e participativa:

Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar);
Só pelos coordenadores, diretor e professores;
Por pessoas estranhas à escola;
Por toda a comunidade escolar;
Por toda a comunidade escolar e pais de alunos.

7) O Projeto Político Pedagógico - PPP da escola é construído de forma coletiva e participativa:

Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar);

Pelos coordenadores, diretor (es) e professores;

Por pessoas estranhas à escola;

Pela comunidade escolar;

Pela comunidade escolar e pais de alunos.

8) O Projeto Político Pedagógico da escola – PDE/Escola:

É facilmente compreendido pela comunidade escolar;

Tem suporte institucional:

a) vontade política de todos que fazem a educação;

b) pleno conhecimento de todos.

Tem suporte financeiro:

a) recursos suficientes;

b) recursos claramente definidos.

Não tem suporte financeiro;

É monitorado e avaliado pela comunidade escolar;

Não é monitorado e nem avaliado pela comunidade escolar.

9) Quanto aos recursos financeiros (verbas) disponibilizados para a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, estes são:

Avaliados pela quantidade disponibilizada;

Definidos e fiscalizados pela comunidade escolar;

Não são definidos e nem fiscalizados pela comunidade escolar;

Divulgados com transparência na prestação de contas;

Não são divulgados com transparência na prestação de contas.

10) O Plano Anual de Trabalho – PAT da escola é elaborado:

Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar;

Pelos coordenadores, diretor (es) e professores;

Pela comunidade escolar;

Pela comunidade escolar e pais de alunos.

11) As ações e decisões do conselho escolar são discutidas em assembleias:

Mensais (), bimestrais (), semestrais ().

12) Os pais participam nas tomadas de decisões da escola através das reuniões com:

Conselho Escolar;

Conselho de Classe Participativo;

Pais e mestres;

Núcleo Gestor;

Associação de Pais e mestres;

Associação de pais, mestres e funcionários da escola.

13) A participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas ações, programas e projetos da escola se dá através de:

Reuniões (), Seminários (), Encontros (), Palestras (), Outros.

14) A Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC disponibiliza recursos financeiros à sua escola, para elaboração e execução dos programas, projetos e ações:

Os recursos vão diretamente para a conta da escola;

Os recursos são claramente definidos;

Os recursos são suficientes para as demandas da escola;

Os recursos são insuficientes;

Não existe uma política de liberação de recursos para a escola.

15) Mecanismos utilizados para o provimento do cargo de diretor (a) da sua escola:

Nomeação do governador;

Eleição direta;

Indicação de lideranças políticas partidárias;

Concurso público;

Indicação do Secretário de Educação.

16) Mecanismos que a escola utiliza para envolver os professores do ensino médio na implementação de uma gestão democrática:

Plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola;
Projeto Político Pedagógico da escola – PPP;
Plano Anual de Trabalho da escola – PAT;
Planejamento pedagógico participativo;
Projetos pedagógicos;
Reuniões de pais e mestres;
Reuniões do conselho escolar;
Reuniões do conselho de classe;
Reuniões do núcleo gestor;
Outros mecanismos.

17) Das características básicas das formas de gestão, abaixo relacionadas, quais as que predominam na organização escolar da sua escola:

AUTOCRÁTICA: exercida por um só, poder absoluto, tirania, ditadura, coercitiva (punição, medo), dominadora (despotismo), o líder é duro e impositivo (fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo e etc.);

DEMOCRÁTICA: participativa, descentralizada, dialógica, transformadora, coletiva, progressiva, colaboradora, autônoma, poder de voz e de decisão, liberal – o líder deixa todos à vontade;

BUROCRÁTICA; racionalidade (atingir metas com a maior eficiência), regras definidas e protegidas da alteração, divisão do trabalho (cada pessoa do grupo tem uma função específica, hierarquia (as funções subalternas são controladas pelas funções de chefia), impessoalidade (as pessoas limitam – se ao cumprimento de tarefas) etc.

18) A comunidade externa (local) interage com a escola participando:

Nas reuniões de pais e mestres;

Nas festividades da escola;

Nas Palestras.

Nos cursos;

Na elaboração da merenda escolar;

Na elaboração de instrumentos da escola;

Utilizando os espaços da escola nos finais de semana para outras atividades.

19) A forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola:

19.1. Relações da Gerência da escola com as Gerências Regionais de Educação – GREs:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

19.2. Relações das Gerências Regionais de Educação - GREs com a Gerência da escola:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

19.3. Relações da Gerência da escola com a comunidade escolar:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

19.4. Relações da gerência da escola com a comunidade local:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

20) Relação entre a prática de gestão da escola com o que determina a Constituição Federal - CF (art.206-VI), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (art.14 e 15) e a Legislação do Sistema Estadual de Ensino (art. 217 – VI):

Existe coerência;

Não existe coerência;

Existe coerência em parte.

**GUIÃO Nº 06: QUESTIONÁRIO PARA PESSOAL
TÉCNICO/ADMINISTRATIVO DAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO DE
TERESINA (Secretária e auxiliar de secretaria)**

1) Políticas da Secretaria Estadual de Educação utilizadas na escola na perspectiva de implementar uma gestão democrática no ensino médio:

Política de educação em tempo integral;

Formação continuada dos docentes;

Formação continuada dos gestores;

Formação continuada da equipe técnica;

Qualificação do núcleo gestor;

Implementação de programas e projetos;

Formação continuada dos funcionários administrativos da escola;

Política de provimento para o cargo de diretor da escola;

Outras políticas.

2) Implementação de programas e projetos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino médio na escola:

Tempo Integral;

Jornada Ampliada;

Mais Educação;

Reforço Escolar para alunos concludentes;

Formação continuada dos docentes;

Implementação dos referenciais curriculares;

Outras programas/projetos.

3) Papel dos funcionários da secretaria da escola na implementação das políticas públicas educacionais do ensino médio.

4) Critérios adotados para instituir ou ampliar os colegiados na escola:

Elaboração de documentos pertinentes aos órgãos colegiados (decreto, estatuto, regimento, manual, plano de trabalho do conselho escolar);

Maior participação da comunidade escolar nas decisões da escola;

Participação da comunidade local na escola;
Participação dos pais nas tomadas de decisões da escola;
Socialização e conscientização política dos alunos;
Maior Interação das instâncias escolares;
Melhoria dos indicadores educacionais;
Outros critérios.

5) Mecanismos institucionais, existentes na escola, que viabilizam e incentivam a participação da comunidade escolar:

Programa de Desenvolvimento da Escola – PDE/Escola;
Projeto Político Pedagógico – PPP;
Plano Anual de Trabalho;
Programas e projetos;
Conselho escolar;
Conselho de classe;
Associação de pais e mestres;
Associação de pais e comunitários;
Associação de docentes e funcionários da escola;
Grêmios estudantis;
Outros mecanismos.

6) O Plano de Desenvolvimento da escola – PDE/Escola/Escola é construído de forma coletiva e participativa:

Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar);
Pelos coordenadores, diretor (es) e professores;
Por pessoas estranhas à escola;
Por toda a comunidade escolar;
Por toda a comunidade escolar e pais de alunos.

7) O Projeto Político Pedagógico - PPP da escola é construído de forma coletiva e participativa:

Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar);

Pelos coordenadores, diretores e professores;

Por pessoas estranhas à escola;

Pela comunidade escolar;

Pela comunidade escolar e pais de alunos.

8) O Projeto Político Pedagógico da escola – PPP:

É facilmente compreendido pela comunidade escolar;

Tem suporte institucional:

a) vontade política de todos que fazem a educação;

b) pleno conhecimento de todos.

Tem suporte financeiro:

a) recursos suficientes;

b) recursos claramente definidos.

Não tem suporte financeiro;

É monitorado e avaliado pela comunidade escolar;

Não é monitorado e nem avaliado pela comunidade escolar.

9) Quanto aos recursos financeiros (verbas) disponibilizados para a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, estes são:

Avaliados pela quantidade disponibilizada;

Definidos e fiscalizados pela comunidade escolar;

Não são definidos e nem fiscalizados pela comunidade escolar;

Divulgados com transparência na prestação de contas;

Não são divulgados com transparência na prestação de contas.

10) O Plano Anual de Trabalho – PAT da escola é elaborado:

Pelo Núcleo Gestor da escola (diretor, diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de área, secretário (a) escolar);

Pelos coordenadores, diretores e professores;

Pela comunidade escolar;

Pela comunidade escolar e pais de alunos.

11) As ações e decisões do conselho escolar são discutidas em assembleias:

Mensais (), bimestrais (), semestrais ().

12) Os pais participam nas tomadas de decisões da escola através das reuniões com:

Conselho escolar;

Conselho de classe participativo;

Associação de Pais e mestres;

Associação de pais, mestres e funcionários da escola.

13) A participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar na execução dos programas, projetos e ações da escola se dá através de:

Reuniões (), Seminários (), Encontros (), Palestras (), Outros ().

14) A Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC disponibiliza recursos financeiros à sua escola, para elaboração e execução dos programas, projetos e ações:

Os recursos vão diretamente para a conta da escola;

Os recursos são claramente definidos;

Os recursos são suficientes para as demandas da escola;

Os recursos são insuficientes;

Não existe uma política de liberação de recursos para a escola.

15) Mecanismos utilizados para o provimento do cargo de diretor da sua escola:

Indicação de lideranças políticas partidárias;

Concurso público;

Eleição direta;

Indicação do Secretário de Educação;

Indicação do governador do estado.

16) Mecanismos que a escola utiliza para envolver os funcionários técnicos - administrativos da escola na implementação de uma gestão democrática:

Plano de desenvolvimento da escola – PDE/Escola;
Projeto Político Pedagógico da escola – PPP;
Plano Anual de Trabalho da escola – PAT;
Planejamento pedagógico participativo;
Projetos pedagógicos;
Reuniões de pais e mestres;
Reuniões do conselho escolar;
Reuniões do conselho de classe;
Reuniões do núcleo gestor;
Outros mecanismos.

17) Das características básicas das formas de gestão, abaixo relacionadas, quais as que predominam na organização escolar da sua escola:

AUTOCRÁTICA: (punição, medo), dominadora, o líder é duro e impositivo (fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo e etc.); exercida por um só, poderes absolutos, tirania, ditadura, coercitiva.

DEMOCRÁTICA: participativa, descentralizada, dialógica, transformadora, coletiva, progressiva, colaboradora, autônoma, poder de voz e de decisão, liberal – o líder deixa todos á vontade e etc.

BUROCRÁTICA; racionalidade (atingir metas com a maior eficiência), regras definidas e protegidas da alteração, divisão do trabalho (cada pessoa do grupo tem uma função específica, hierarquia (as funções subalternas são controladas pelas funções de chefia), impessoalidade (as pessoas limitam – se ao cumprimento de tarefas) etc.

18) A comunidade externa (local) interage com a escola participando:

Nas assembléias do conselho escolar;
Nas reuniões de pais e mestres;
Nas festividades da escola;
Nas Palestras realizadas na escola;
Nos cursos realizados na escola;
Na elaboração da merenda escolar;
Na elaboração de instrumentos da escola;

Na utilização dos espaços da escola nos finais de semana para outras atividades.

19) A forma de gestão que predomina nas relações que se estabelecem entre as várias instâncias de gestão da escola:

19.1. Relações da Gerência da escola com as Gerências Regionais de Educação – GREs:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

19.2. Relações das Gerências Regionais de Educação - GREs com a Gerência da escola:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

19.3. Relações da Gerência da escola com a comunidade escolar:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática.

19.4. Relações da gerência da escola com a comunidade local:

Democrática;

Burocrática;

Autocrática

20) Relação entre a prática de gestão da escola com o que determina a Constituição Federal – CF (art.206-VI) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (art.14 e 15) e a Legislação do Sistema Estadual de Ensino (art. 217 – VI):

Existe coerência;

Não existe coerência;

Existe coerência em parte.

GUIÃO Nº 07: ENTREVISTA PARA OS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS DAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO (VIGIA, ZELADORA, MERENDEIRA).

- 1) Quais atividades da escola você participa além do seu trabalho de rotina?
- 2) Você observa que há participação da família (pais, responsáveis e outros) em:
 - Reuniões de pais e mestres;
 - Reuniões do conselho escolar;
 - Festividades da escola;
 - Eleição de diretor;
 - Plantão escolar.
- 3) Em que atividades da escola você observa que há participação de associações e da comunidade do bairro?
- 4) A gerência (direção) da sua escola conduz os trabalhos de forma
 - Democrática;
 - Autocrática;
 - Burocrática.
- 5) Você é ouvido (a) quanto às decisões tomadas acerca do seu trabalho?
- 6) O que você mudaria nas relações que hoje existem na escola, entre:
 - Diretor (a) x professor (a)
 - Diretor (a) x alunos
 - Diretor (a) x coordenador (a) /supervisor (a)
 - Coordenador (a) /supervisor x diretor (a)
 - Coordenador (a) /supervisor x professor (a)
 - Professor (a) x alunos
 - Diretor (a) x vigia, merendeira, zeladora.