

ESE

POLITÉCNICO DO PORTO

José Ribamar Portela e Silva

A atuação do gestor escolar na rede pública estadual de ensino na perspectiva da gestão democrática: políticas e práticas

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Setembro

20 **18**

José Ribamar Portela e Silva

A atuação do gestor escolar na rede pública estadual de ensino na perspectiva da gestão democrática: políticas e práticas

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

MESTRE

Orientação: Professor Doutor Fernando Luís Teixeira Diogo

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Setembro

20 **18**

À Magdahyl, Samanta e Jesus Portela,
três grandes pessoas que promovem
alegrias em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Meishu-Sama pela oportunidade de evoluir e dar sentido à vida e nos momentos difíceis, encontrar a paz, harmonia e lucidez para prosseguir.

Aos meus pais, Zezico Silva (*in memoriam*) e Dona Jesus Portela pelo modelo/exemplo de seres humanos e aos incentivos para buscar sempre uma formação qualificada.

A todos meus irmãos, Nair, Cleide, Lilian, Heloísa, Fátima, Jeferson e Claudia que sempre me incentivaram.

Aos familiares, Yury, Rafael, Danielle, Fátima Mary, pelos incentivos e paciência em ouvir sobre o avanço no trabalho do mestrado.

Um agradecimento especial ao meu competente orientador, Professor Doutor Fernando Diogo, pelo incentivo e orientação firme e constante.

À Professora Doutora Telma Bonifácio pelos diversos momentos em que ouviu, aprimorou e compartilhou seus conhecimentos e experiências.

Aos professores do mestrado que muito contribuíram para finalização desta jornada.

Aos colegas da turma, que vivenciamos as angústias, alegrias e os objetivos na concretização do mestrado, assim como Silmara Mota que muito ajudou na organização desse trabalho.

Aos colegas de trabalho, Déborah e Demerval, pelos incentivos constantes.

Aos participantes da pesquisa que muito contribuíram para que alcançasse os objetivos deste trabalho.

Finalizo agradecendo à todos que direta e indiretamente contribuíram para a construção deste trabalho.

“(...) uma escola não é democrática só por sua prática administrativa. Ela torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas”.

Fonseca (1994, p. 49)

RESUMO

Discutimos atuação do gestor escolar na rede pública estadual de ensino, nas dimensões política e prática - no âmbito de um processo de construção coletiva da gestão democrática na escola básica, com vista a repensar o modo como as estruturas de poder permeiam as relações sociais e as práticas educativas. Abordamos as questões da participação e do trabalho coletivo na gestão escolar orientada pela figura do gestor enquanto sujeito capaz de promover e motivar esforços coletivos para alcançar aos fins da escola, e os objetivos da educação. Entendemos que este trabalho deve ser orientado pelo Projeto Político Pedagógico (PPP) e pelo fortalecimento do Conselho Escolar e demais instâncias colegiadas. Consideramos que o gestor é, neste processo, a figura principal na relação da escola com a comunidade, a quem cabe enfrentar os desafios da Gestão Democrática e responder aos anseios da comunidade escolar em participar e assumir responsabilidades frente à escola pública. Utilizamos a metodologia do estudo de caso ancorado na pesquisa qualitativa, utilizando para a coleta de dados os instrumentos observação, inquérito por questionário e inquérito por entrevistas, trianguladas com os documentos legais da educação nacional e a reflexão teórica disponível. Concluímos que a gestão escolar existente no campo investigado ainda caminha sem muita significância na busca dos pressupostos de uma gestão democrática e participativa.

Palavras-Chave: Gestão Escolar. Rede Pública Estadual. Gestão Democrática.

ABSTRACT

We discuss the performance of the school manager in the public school system: policies and practices in the process of collective construction of democratic management in the basic school with a view to rethinking the structures of authoritarian power that permeate social relations and educational practices. We address the issue of participation and collective work in school management guided by the manager figure as a subject capable of promoting and motivating collective efforts to achieve the goals of school, the goals of education. We understand that this work should be guided by the Political Pedagogical Project (PPP) and by the strengthening of the School Council and other collegiate bodies. We consider that the manager is the main figure in the relationship between the school and the community capable of facing the challenges of Democratic Management and the aspirations of the school community to participate and assume responsibilities before the public school. We used the methodology of the case study anchored in the qualitative research using data collection instruments observation, questionnaire survey and inquiry by triangulated interviews with the legal documents of the national education and theoretical reflection available. We conclude that the existing school management in the field investigated is still not very significant in the search for the presuppositions of a democratic and participatory management.

Keywords: School Management. State Public Network. Democratic Management

ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS	xiii
LISTA DE QUADROS	xv
LISTA DE GRÁFICOS	xvii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1. Elementos formais da política educativa brasileira	5
1.2. A Gestão Democrática e suas articulações no contexto escolar	14
1.2.1. Projeto Político Pedagógico	20
1.2.2. Os Conselhos Escolares	24
1.2.3. Caixa Escolar	34
1.2.4. Regimento Escolar	37
1.3. Aspectos determinantes da gestão escolar nos dias atuais: políticas e práticas do gestor escolar	41
CAPÍTULO II: ESTUDO EMPÍRICO	49
2.1. Problema	49
2.2. Objetivos	50
2.3. Metodologia	51
2.3.1. Pesquisa qualitativa	51
2.3.2. Estudo de caso	52
2.3.3. Participantes	53
2.3.4. Caracterização do Campo de Estudo	54
2.4. Técnicas de recolha de dados	68
2.5. Técnicas de tratamento de dados a utilizar	69

2.6. Confiabilidade e Validade	72
CAPÍTULO III: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS	75
3.1. A fala dos alunos	78
3.2. A fala dos(as) professores(as)	83
3.3. Analisando as Entrevistas da equipe gestora	88
CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
APÊNDICES	115
ANEXO	219

LISTA DE SIGLAS

BM	– Banco Mundial
CE	– Conselhos Escolares
CEM	– Centros de Ensino Médio
CEMA	– Centro Educacional do Maranhão
CF	– Constituição Federal
CFE	– Conselho Federal de Educação
CIEE	– Centro Integrado Empresa-Escola
CNE	– Conselho Nacional de Educação
CONAE	– Conferência Nacional de Educação
DCNEM	– Diretrizes Curriculares para o Ensino Médio
EJA	– Educação de Jovens e Adultos
ENEM	– Exame Nacional do Ensino Médio
ESE	– Escola Superior de Educação
FAPEMA	– Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão
IPP	– Instituto Politécnico do Porto
LDBEN	– Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	– Ministério da Educação
PCN	– Parâmetros Curriculares Nacionais
PDDE	– Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	– Programa de Desenvolvimento da Educação
PEE	– Plano Estadual de Educação
PNE	– Plano Nacional de Educação
PNUD	– Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPP	– Projeto Político Pedagógico
RE	– Regimento Escolar
SAEB	– Sistema de Avaliação da Educação Básica
SBPE	– Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos
SEDUC	– Secretaria de Estado da Educação
SEMED	– Secretaria Municipal de Educação
SUS	– Sistema Único de Saúde (SUS)
TCLE	– Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TVE	– Sistema de Televisão Educativo
UEMA	– Universidade Estadual do Maranhão
UFMA	– Universidade Federal do Maranhão
UFSCar	– Universidade Federal de São Carlos
UNESCO	– Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIVIMA	– Universidade Virtual do Maranhão
URE	– Unidade Regional de Educação
USP	– Universidade de São Paulo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição do corpo docente por área da escola investigada	59
Quadro 2: Distribuição de profissionais de ensino da escola	59
Quadro 3: Distribuição de funcionários em outros ambientes da escola investigada	60
Quadro 4: Breve comentário sobre os convênios e parcerias	61
Quadro 5: Projetos desenvolvidos no CE Cidade de São Luís	63
Quadro 6: Número de docentes por faixa etária (Data Base: 01/03/2017)	64
Quadro 7: Número de docentes por tempo de admissão	65
Quadro 8: Número de docentes por grau de escolaridade	65
Quadro 9: Número de pessoal administrativo por turno	65
Quadro 10: Número de auxiliar de serviços gerais	65
Quadro 11: Número serviços terceirizados	66
Quadro 12: Número de vigilantes (serviço terceirizado)	66
Quadro 13: Número de merendeiras por turno (Serviço Terceirizado)	66
Quadro 14: Número de servidores da escola	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conhecimento sobre Colegiado Escolar?	79
Gráfico 2: Participação em Colegiado Escolar	80
Gráfico 3: Escolha dos representantes do Conselho Escolar	80
Gráfico 4: Interesse em participar do Conselho Escolar	81
Gráfico 5: Conhecimento sobre Projeto Político Pedagógico	81

INTRODUÇÃO

Conforme o Guia de Gestão Escolar elaborado pela Secretaria de Estado da Educação (SEDUC) (Maranhão, 2013), desde os últimos anos do século XX aos primeiros anos do séc. XXI a educação brasileira vem passando por movimentos que orientam para a gestão escolar democrática, e dentro dessa perspectiva uma das orientações é a de que,

[...] cabe ao gestor escolar assumir a coordenação geral das atividades da escola, o planejamento, a avaliação, a construção do projeto político-pedagógico, as reuniões de pais ou responsáveis, as reformas educativas e as prestações de conta, sem contar com a rotina da escola (p.16).

Este documento em tela segue as orientações contidas nos demais documentos orientadores da educação escolar nacional, como a Constituição Federal Brasileira (CF) (Brasil, 1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/96 (LDBEN), bem como a *posteriori* o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 e o Plano Estadual de Educação (PEE) (Maranhão, 2014).

No campo das mudanças legislativas, temos ainda a referir, no início 2015, a instituição pelo governo do Estado, através do Decreto Lei nº 9.860, de 1º de Julho de 2013, da eleição de gestores das escolas públicas estaduais, regulamentado posteriormente pelo Decreto nº 32.090, de 15 de agosto de 2016 artigos 60º e 61º da Lei nº 9.860, de 1º de Julho de 2013, que dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração dos integrantes do Magistério da Educação Básica, e dá outras providências.

A nova forma de provimento do cargo de gestor escolar estabelecida nesse Estatuto é a eleição direta, através do voto da comunidade escolar (professores, servidores, alunos e pais), que possibilita o acesso à direção da gestão escolar de profissionais da educação não mais indicados pelo governo do Estado maranhense.

Estas mudanças, para além de sua importância global e local, nos incitaram a que focássemos a atenção a esta temática, particularmente no que vem sendo feito desde os últimos anos do séc. XX aos primeiros anos do séc. XXI, no campo da gestão escolar, para compreender as mudanças oriundas dessa perspectiva da gestão democrática decretada, numa escola da rede pública estadual de ensino de São Luís-Maranhão/Brasil. Mudanças que perpassam diversas dimensões da escola como sugere a fala de Dourado (2003, p.59)

Construir uma nova lógica de gestão, com a participação da sociedade e dos sujeitos implicados no contexto escolar, implica rever o modelo adotado pelos sistemas públicos, cuja estruturação e funcionamento têm características de um modelo centralizador.

É neste contexto, que emergem os questionamentos que nos levaram a escolher o tema de nossa dissertação de mestrado - A atuação do gestor escolar na rede pública estadual de ensino na perspectiva da gestão democrática: políticas e práticas.

Tais inquietações são fruto das mudanças de paradigma que, desde os anos 1990, se vem estabelecendo na gestão da escola, antes denominada administração escolar, tomando por referência as orientações do taylorismo formal do século passado. Entendendo aqui, o conceito de paradigma, como modelos e padrões compartilhados por grupos sociais que permitem explicações de certos aspectos da realidade (Kuhn, 2005).

Nesse contexto, questionamos sobre o que mudou na gestão escolar básica na passagem do paradigma fabril para o paradigma holístico progressista ou inovador. No entanto, ao observarmos o cotidiano escolar, enquanto professor, da educação básica não identificamos transformações substanciais nas relações estabelecidas no contexto escolar pelos sujeitos desse processo, a saber: gestores, professores e alunos com seus responsáveis.

Diante dessa constatação questionamos:

1. Quais as alterações no âmbito do contexto escolar que denotam a observância às práticas de gestão democrática da escola?

2. Como está sendo implementado na escola, lugar de investigação, a gestão democrática participativa?
3. Quais as relações democráticas que podem ser observadas nesse contexto entre gestores e professores?

Para aceder ao objeto dessas indagaçõesm construímos os nossos objetivos:

Objetivo Geral - Analisar as práticas de gestão escolar desenvolvidas numa escola da rede pública estadual de São Luís com vista à compreensão das políticas que orientam a gestão democrática e participativa.

Objetivos Específicos:

- Identificar os elementos de gestão democrática participativa presentes no contexto da escola investigada.
- Caracterizar, na fala dos gestores, as práticas de gestão democrática participativa.
- Identificar na fala dos professores, as práticas de gestão democrática participativa.
- Identificar na fala dos alunos, as práticas de gestão democráticas que possam estar presnete na escola investigada.

Para a concecução destes objetivos esta dissertação está organizada em duas partes a Parte I- que trata do Enquadramento Teórico e está composta dos seguintes capítulos: Capítulo 1 – Enquadramento Teórico – tratamos no ítem 1.1 dos elementos formais da política educativa brasileira, refletindo sobre os instrumentos de gestão democrática criados pelas instâncias legais constituídas para orientar as escolas no sentido da implantação da gestão democrática. No ítem 1.2 tratamos da Gestão Democrática e suas articulações no contexto escolar, com ênfase na importância do Projeto Político Pedagógico (PPP), nos Conselhos Escolares, no Caixa Escolar e no Regimento Escolar, procurando na agenda dos governos o alcance das políticas de amparo à construção da gestão democrática na escola básica.

Na parte II – discorreremos sobre o Estudo Empírico, apresentando o problema do estudo investigativo e os objetivos geral e específico; a metodologia utilizada; a caracterização dos locais da investigação e dos

participantes da mesma, seguida dos instrumentos de coleta e análise de dados. No último, Capítulo IV, tratamos da análise e discussão dos resultados encontrados. Por fim, apresentamos as Considerações Finais e a Bibliografia.

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Elementos formais da política educativa brasileira

A educação de um povo é submetida às exigências oriundas dos documentos oficiais que são criados pela autoridade nacional e local, dos quais se espera resultados exitosos no sistema educacional, dentre eles, a melhoria da qualidade do ensino oferecido à sociedade no âmbito das escolas de educação básica até a educação superior.

No Brasil, desde o século passado, tivemos ao nível do poder político algumas alterações que objetivaram dar um contorno mais participativo no campo da gestão da educação escolar. Assim, de acordo com a Constituição Federal de 1988, o ensino público deve ser ministrado com base na gestão democrática, cujo princípio é ratificado pela LDBEN nº 9.394/1996).

Ao instituir a gestão democrática do ensino público, tais documentos legais deram à sociedade civil brasileira, orientações sobre as características de uma educação democrática, ou seja, “que todos participem das decisões tomadas na educação nacional” (Brasil, 1988).

Conforme informa Barroso (2005, p.34),

A gestão escolar (denominação que substitui a de administração escolar) pelas determinações legais, deve ser pautada pelo princípio e pelo método democrático. Todavia, há pouca clareza sobre o que significa a tradução de um em outro, na ação concreta, nas escolas públicas país afora.

A explicação expressa pelo autor, sobre a gestão escolar democrática, é a de um processo político, no qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, encaminham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola, na busca da solução daqueles problemas (Barroso, 2005).

A questão que se coloca é como fazer esse processo acontecer na escola básica atual. E, nesse contexto, a LDB 9.394/96 nos orienta no Art. 3º para “a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Cabe, porém, segundo Gadotti (2001, p. 34) “à escola tornar-se um dos agentes de mudança social e constituir-se em um espaço democrático”, garantindo aos seus signatários o direito de usufruir da construção do seu espaço escolar, viabilizando uma gestão democrática, que saiba criar propostas alternativas para superação de problemas escolares e, nesse contexto, fazer com que todos estejam comprometidos com a escola inclusiva, que embora não seja objeto de nossa reflexão, deverá ser a meta a ser alcançada na gestão democrática da escola.

Nesse aspecto, a mudança do espaço escolar, inclui a todos, independente de raça, credo ou condição socioeconômica, o que para Veiga (2010, p. 78), incide sobre uma inclusão,

Que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de propiciar *uma escola para todos*. A inclusão que se busca implica duas dimensões indissociáveis: a formal ou técnica e a política. A inclusão política é condição imprescindível da participação e esta depende do planejamento contido no Projeto Político-Pedagógico.

Esse processo deve ser construído através do diálogo, onde se amplie a participação da comunidade e a colaboração total e irrestrita de todos com vista à democracia global e nesse sentido a Declaração de Jomtien (1990, p. 04) propõe o fortalecimento de alianças com os diferentes setores, conforme se pode ler em seu preâmbulo:

Em consequência, nós, os participantes da Conferência Mundial sobre Educação para Todos, reunidos em Jomtien, Tailândia, de 5 a 9 de março de 1990: Relembrando que a educação é um direito fundamental de todos, mulheres e homens, de todas as idades, no mundo inteiro; Entendendo que a educação pode contribuir para conquistar um mundo mais seguro, mais sadio, mais

próspero e ambientalmente mais puro, que, ao mesmo tempo, favoreça o progresso social, económico e cultural, a tolerância e a cooperação internacional sabendo que a educação, embora não seja condição suficiente, é de importância fundamental para o progresso pessoal e social.

Nesse preâmbulo está contido o reconhecimento do saber tradicional e do património cultural com suas utilidades e valores próprios, assim como a capacidade de definir e promover o desenvolvimento educacional, mas, sem perder de vista que “a educação que hoje é ministrada, apresenta graves deficiências, que se faz necessária torná-la mais relevante e melhorar sua qualidade, e que ela deve estar universalmente disponível” (Jomtien, 1990).

Assim, a Declaração de Jomtien (1990) reconhece que uma educação básica adequada é fundamental para fortalecer os níveis superiores de educação e de ensino, a formação científica e tecnológica e, por conseguinte, para alcançar um desenvolvimento autónomo, importante na formação das gerações presentes e futuras conforme o proclamado na Declaração Mundial sobre Educação para Todos: Satisfação das Necessidades Básicas de Aprendizagem.

Percebemos nesse recorte da Declaração de Jomtien (1990) que existe, por parte dos países participantes da Conferência Mundial sobre Educação para Todos, reunidos na Tailândia em 1990, um interesse em conclamar a todos os habitantes do planeta Terra ao enfrentamento dos problemas que ameaçava as nações e impediam que a sociedade crescesse com dignidade e cooperação, com vistas ao estabelecimento de uma educação básica para todos, a qual pela primeira vez é objeto de reflexão mundial.

Já o Relatório Delors (2010), por sua vez, ressaltou a gestão, ao destacar a participação da comunidade, a descentralização e a construção de inovações educativas defendendo o aperfeiçoamento dos sistemas educativos e a participação dos diferentes atores na tomada de decisões, bem como a transferência de responsabilidade, vista como algo positivo.

Entendemos que o Relatório Delors reforça um apelo à formação, já feito no Relatório Faure, quando afirma que, a formação básica deve estar voltada ao ‘aprender a ser’. Reafirmado, no excerto do referido relatório quando destaca:

Não basta reunir o *Homo sapiense* ao *Homo faber*, é ainda preciso que ele se sinta em harmonia com os outros e consigo próprio: *Homo concors* (Faure, 1974, p. 40).

O documento “Invertir mejor para invertir más Financiamiento y gestión de La educación en América Latina y el Caribe (Cepal/Unesco, 2005)”, ao se referir à gestão, destaca que esta só tem sentido se impactar favoravelmente na aprendizagem e propiciar a progressão dos educandos. Assim, a modernização, o controle dos gastos públicos e a gestão são condições para a efetivação da qualidade, da eficiência e da eficácia da educação, e a modernização pautada pela gestão flexível e aberta é assumida como o meio capaz de administrar o complexo contexto gerado pela exclusão no Brasil.

As sugestões da UNESCO feitas nestes documentos, editados e disponibilizados, revelam, para sociedade em geral e aos estudiosos da educação em particular, as orientações políticas e pedagógicas para o ensino básico, salientando que somente a educação pode reduzir a pobreza no nosso país, sendo, portanto, apontada como uma forma de investimento que trará alto retorno.

Dessa forma, esse aparato documental explicita o desejo de formar indivíduos que consigam sobreviver em qualquer sociedade, onde a educação e o conhecimento possam ser valorizados como elementos-chave para a melhoria da humanidade, já que, por meio dela poderão ser formados os quadros de que necessita a sociedade hodierna, imbuídos dos valores próprios da cidadania moderna, conforme divulgados em documento pela Cepal/Unesco (2005, p. 13).

A formação desse novo cidadão, que deve atuar na sociedade é requerida e defendida também no Relatório Delors, quando afirma a necessidade de uma educação permanente e do desenvolvimento de valores que contribuirão para esse contexto democrático.

Essa questão é também referida no documento “Educação e Formação ao longo de toda a vida: uma ponte para o futuro” (1999) e Marco Estratégico para

a UNESCO no Brasil (2006), mas, vale destacar que percebemos nos documentos referidos, a justificativa para a formação do homem e do cidadão com base nesses princípios pode também adaptá-lo e conformá-lo a uma sociedade capitalista, desigual e conseqüentemente desumana.

O mesmo ocorre com as Diretrizes Curriculares para o Ensino Médio (DCNEM) (Brasil, 2013) e os Parâmetros Curriculares Nacionais para a Educação Básica (PCN) (Brasil, 2000). Em ambos os documentos a base valorativa é recuperada, objetivando-se atribuir um sentido de comprometimento com a formação do homem e do cidadão contemporâneo, de modo a formar um indivíduo pronto à inserção ao mundo do trabalho e a uma sociedade com particularidades plurirracial e multicultural.

Destacamos aqui uma observação de Ramos (2004, p. 44) que, ao analisar as Diretrizes Curriculares para o Ensino Médio, comenta que “a cidadania presente na sociedade hoje não é resgatada como valor universal, mas como a cidadania possível”, marcada pela busca individual dos próprios projetos e buscada nos valores que vêm orientando “uma sociabilidade pacífica e adequada aos padrões produtivos e culturais contemporâneos” (Ibidem p. 45).

Percebemos haver uma aposta na formação do cidadão e do trabalhador baseada no saber-ser. Essa formação será importante para participação tanto no trabalho como na vida social? Percebemos também, que há uma sociabilidade em formação para atuar em conformidade com o projeto de sociedade capitalista, competitiva, e também incerta. “O novo cidadão deveria comprometer-se a participar da vida política e assumir tarefas, sem aguardar a atuação devida do Estado?” (Lück, 2010, p.13).

Os referenciais analisados apontam para a formação de um sujeito capaz de responder ativa e criativamente às incertezas do mundo em transformação, e dar respostas desvinculadas do senso crítico, estando em conformidade com uma conjuntura histórica, caracterizada por ideologias e contradições.

Trata-se então, da cidadania democrática? Ou de uma cidadania sem a capacidade de lutar pelos seus direitos constitucionais, por não reconhecê-los enquanto direitos garantidos. Diversas opiniões avançaram para justificar esta

tendência. David (1989, p. 46-47) as explica da seguinte forma: “para uns a gestão democrática do ensino é uma reforma administrativa que visa à mudança do equilíbrio de poder entre o sistema educativo, as autoridades locais e o estado”. Ela se apresenta muitas vezes no quadro de uma reforma mais ampla, que consente em trocar a autonomia do estado pela autonomia escolar em face do Estado.

Para Lück (2010, p. 28), trata-se de uma

[...] reforma política empreendida para alargar a base de tomada de decisões no seio da escola, da comunidade no seu sentido amplo ou nos dois ou em cada um em particular. Mas a democratização do poder decisório, como um fim em si mesmo, não aponta quem deve estar envolvido e em quais decisões.

Outros estudiosos da gestão escolar como Formosinho (2000), Barroso (2005) e Lima (2006) consideram a gestão democrática como uma reforma administrativa destinada a tornar a gestão mais eficaz, descentralizando-a e liberando-a.

Evidenciamos por parte do poder central, a tendência para o envolvimento de múltiplos actores nos processos de decisão. Tal como foi referenciado anteriormente, a decisão deixou de ser do corpo docente, passou para toda a comunidade escolar, sendo a última tendência dar “maior protagonismo ao poder local” condição *sine qua non* para atingir a eficácia das instituições de ensino (Lima, 2006, p. 35).

Todavia, a gestão escolar democrática centra-se em torno da “ideia de uma tomada coletiva de decisões no âmbito da escola” para Lima (2006, p. 36) “a tomada de decisões caminha lado a lado com a melhoria do rendimento escolar, mas nem sempre isso acontece”.

Lück (2010, p. 13) infere que,

À tomada de decisões em escala local, ou seja, os governos locais preferem utilizar o slogan “dinheiro direto na escola” e assim transferir também o financiamento da educação para as escolas. Esta medida permitirá ajudar a financiar os projetos educacionais, visando à concessão dos recursos em função das prioridades determinadas pelas necessidades escolares, decisões estas a

cargo dos conselhos escolares. A importância da descentralização varia de um país para outro, mas a tendência é a mesma, responsabilizar a escola ao máximo.

Hallinger, Murphy & Hausman (1992, p. 332) afirmam, entretanto, que o mecanismo de "reinvenção do ensino público" exige da parte dos planejadores e dos responsáveis pelas políticas educativas:

- Descentralização da estrutura organizacional das escolas;
- Dar aos professores, aos pais e aos alunos meios de remodelar e de orientar o sistema escolar (como por exemplo, envolvendo mais intensamente os pais e os mestres nas decisões tomadas na escola, dando novos cargos e novas responsabilidades aos professores);
- Transformar o processo de ensino e aprendizagem que se desdobra em sala: por exemplo, substituindo o modelo psicológico do ensino tradicional por uma pedagogia com orientação sociológica, reconhecendo a importância da formação profissional.

Bowe, Ball & Gold (1992) fazem uma análise dos sistemas educacionais da Inglaterra e do País de Gales, sustentando que o processo educativo se tornou um mecanismo de produção do qual os professores são os produtores, o país: consumidor, os saberes: a matéria prima e os alunos são o produto.

Na concepção de Smilanich (1990) nos Estados Unidos, a maior parte dos projetos escolares é orientada para o acesso à autonomia; e os projetos do Reino Unido e da Nova Zelândia, são centrados na economia de mercado. Os modelos de delegação administrativa variam através do mundo e no Brasil buscam a cidadania e a formação para o mundo do trabalho (LDBEN nº 9.394/96).

Smilanich (1990, p. 7) indica que,

O gestor assume a tarefa pouco invejável de juiz tendo que administrar as necessidades e os desejos do corpo docente e da comunidade (desejos muitas vezes conflituosos e competitivos) e dispõe da autoridade suprema para planejar as decisões que o orçamento previsto lhe possibilita. O gestor, muitas

vezes, é considerado, então, como o prolongamento do Inspetor acadêmico no nível das escolas.

Odden & Busch (1998, p.25) ressaltam que:

Uma administração descentralizada não melhoraria automaticamente as escolas. A descentralização da gestão vai bem além da simples criação de um conselho escolar investido de algum poder de decisão ou de autoridade dada a cada estabelecimento para gerir a totalidade de seus problemas.

Para que a gestão escolar democrática funcione corretamente, acrescentam os autores, ela deve assegurar uma série de condições de organização no nível da escola e ao gestor escolar cabe assumir as decisões tomadas pelos serviços educacionais naquilo que diz respeito à gestão do pessoal, às cargas horárias e aos programas de estudos.

Em segundo lugar, os professores e os dirigentes de estabelecimento devem se sentir satisfeitos com seu próprio trabalho e com o profissionalismo, desde que o tempo a mais (refira-se a implantação em nosso país das escolas em tempo integral) e a energia que lhes são requisitados pelo planejamento e pela tomada de decisões seja a oportunidade de exercitar um poder efetivo, pois, caso contrário, uma atividade acessória associada às exigências de conselhos, de planos e de relações de trabalho geraria tão somente frustração.

Em terceiro lugar, a implantação da gestão escolar democrática e participativa acarreta uma série de situações que mais cedo ou mais tarde trará mudanças nas rotinas, diz-nos Paro (2001).

Observamos na proposta de implantação da gestão escolar com características democráticas e participativas, à luz do modelo orientado pelos organismos internacionais, que em países europeus tem tido êxito com o empreendedorismo.

Ao contrário da proposta brasileira que se assenta no alcance de uma democracia relativamente utópica, por conta de não ter um suporte socioeconômico que lhe garanta efetividade, representada aqui pela

participação real, pela divisão de tarefas e de assunção de responsabilidades divididas no âmbito da escola.

Dessa forma ficamos mais presos ao discurso oriundo das leis nacionais e internacionais do que às mudanças das práticas de gestão, quando constatamos no ambiente escolar, onde empiricamente esse modelo gestor se apresenta com desdobramentos que ainda não demonstram uma prática de gestão democrática em ação.

Após esta reflexão acadêmica podemos sintetizar que os elementos formais para a gestão da política educativa brasileira são a Constituição Brasileira de 1988 a qual estabelece as linhas mestras da educação nacional no seu Capítulo III – Da Educação iniciando-se no Art. 205 até o Art. 214 tratando sobre os pressupostos formais da educação nacional; seguida da LDBEN nº 9.394/96 que destaca os princípios e fins da educação nacional;

Já a Conferência Mundial sobre Educação para Todos (1990) discutiu os caminhos a serem tomados pelas nações em desenvolvimento com vista ao direito à educação para todos, donde saiu o Plano de Ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem e o Relatório Delors (2010) com recomendações e orientações aos governos para a implementação de políticas educacionais.

Adiante, em 1999, o documento *Invertir mejor para invertir más* Financiamento y gestión de La educación en América Latina y el Caribe (1999) com objetivo de impulsionar a qualidade da educação através de investimentos nas reformas educativas e financiamento nos sistemas educacionais para proporcionar qualificação profissional e revisão das práticas pedagógicas além do planejamento educativo das escolas.

Por outro, lados têm outro documento de importancia nesse contexto de mudanças educativas que foi a *Educação e formação ao longo da Vida*: uma ponte para o futuro, decorrente da política de financiamento ancorada no estudo dos Sistemas e Dispositivos de reconhecimento e validação de aprendizagens e de competências adquiridas pelos adultos em contextos não

formais e informais, ao longo das suas trajetórias pessoais, sociais e profissionais.

Decorreram destes documentos a construção dos Parâmetros Curriculares Nacionais para Educação Básica e em especial para o Ensino Médio (Brasil, 2000) e posteriormente as Diretrizes Curriculares do Ensino Médio (Brasil, 2005).

1.2. A Gestão Democrática e suas articulações no contexto escolar

Desde a promulgação da LDBEN nº. 9.394/96 os diversos setores da sociedade civil brasileira têm discutido a questão da gestão democrática no contexto escolar, no entanto ainda estamos distanciados de exercê-la de facto, embora por direito possamos tê-la como um princípio que garanta a nossa cidadania.

Observamos no discurso atual, que a prática gestonária se tem transformado em autoritarismo no ambiente escolar, denotando que ainda não está internalizada a noção do seja a gestão democrática de direito. Nesse sentido precisamos nos centrar na compreensão do que se entende por uma gestão democrática participativa.

Para termos a compreensão necessária afim de definirmos a contento o que seja uma gestão democrática nos apropriamos do contido no Dicionário de Ciências Sociais de autoria de Benedicto Silva (1987) quando define gestão como um “ato de gerir, gerenciar e ou administrar”. Já a respecto do vocábulo “democrática”, o referido compêndio nomeia-o como “relativo ou pertencente a democracia”, também a define como “o governo do povo; da soberania popular” doutrina ou regime político baseado na soberania popular e na

distribuição equitativa do poder, ou seja onde todos se possam sentir participantes do governo.

Assim, podemos inferir que gestão democrática é uma forma de gestão ou administração onde haja a participação de todos os segmentos da escola e da comunidade local nas decisões que afetam o processo escolar; autonomia escolar, tanto no sentido institucional, como na dimensão pessoal dos diversos segmentos escolares; aceitação das diferenças que marcam os sujeitos sociais envolvidos no processo educativo; prestação de contas das ações desenvolvidas pela escola, à sociedade, dada sua dimensão pública, garantindo a participação de todos que dela fazem parte.

É nessa ótica que nos apropriamos de autores como Cury (1997), Paro (2001), Lück (2007), Lima (2001) e Barroso (2001) os quais nos brindam com seus escritos voltados para o entendimento do(s) significado(s) de gestão democrática nas escolas.

Para melhor compreensão buscamos a etimologia da palavra “Gestão”, servimo-nos da seguinte definição de Cury (1997, p. 201),

Sendo a transmissão do conhecimento (ação da escola) um serviço público, o princípio associa este serviço à democracia. (...) Lembrando-se que o termo “gestão” vem de gestio, que por sua vez, vem de gerere (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não é só ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), mas é algo que traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia. Só que aqui é a gestão de um serviço público, o que (re)duplica o seu caráter público (re/pública).

Quanto à palavra “Democrática”, esta é uma derivação de democracia, que, por sua vez, tem origem no grego antigo. Paro (2001) destaca que democratizar implica compreender a cultura da escola e dos seus processos, articulando-os com relações sociais mais amplas.

No sentido ao qual o autor se reporta, democratização da escola não é algo fácil, de forma que a força da Lei possa implantar, depende dos sujeitos

implicados no contexto escolar e dos processos que são pensados, construídos e implantados na escola.

No sentido grego *demokratía*, no qual *demo* significa povo e *kratia*, governo, significa o “governo do povo, pelo povo e para o povo”., conforme as citações de dois grandes pensadores de épocas distantes, sobre democracia:

(...) não há governo perfeito, e também não é possível imaginar que o povo possa ficar em assembleia permanente para decidir os negócios públicos, por isso que jamais existiu e jamais existirá uma democracia verdadeira (Rousseau apud Altoé, 2007, p. 24).;

(...) a implementação da democracia importa em sofrimento (...) a implementação total da democracia é utopia (Weber apud. Barbosa, 2004, s.p.).

Assim, uma escola que se rege pela “gestão democrática” é uma escola em que, dentro do possível, mais que simplesmente eleger seu diretor ou sua diretora, todos, professores, direção, pais, alunos, funcionários, equipe pedagógica e comunidade, de forma coletiva e num processo pedagógico, tomam as decisões necessárias ao seu bom funcionamento e conseqüente cumprimento de sua função social.

A gestão democrática pretendida para a escola pública caminha em sentido contrário e, em substituição ao termo administração escolar, incorpora-se ao ideário das novas políticas públicas. Discorrendo sobre o assunto o professor Bordignon (2001, p. 47) afirma que, “(...) a gestão democrática da escola pública aparece como uma nova alternativa para o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”.

Portanto, gestão democrática da escola pública é muito mais que um sinônimo de administração; seu sentido adquire uma dimensão muito maior do que a ideia de comando e qualidade total, presente no meio empresarial.

Gerir democraticamente uma escola pública, que é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades, é construir um percurso educativo coletivamente. Isto significa contrapor-se à centralização do poder

na instituição escolar, bem como primar pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão do estabelecimento, na melhoria da qualidade do ensino e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada (Barroso, 2001).

Não há como falar de gestão democrática da escola pública sem falar de autonomia e participação. Contudo, é interessante esclarecer que várias são as formas de participação e vários são os conceitos de autonomia.

A autonomia que se deseja para a escola pública,

(...) não significa ausência de leis, normas, regras ou a idéia de que a escola pode fazer o que quiser – significa, sim, a possibilidade de a escola ser o centro das decisões, traçar seus rumos, buscar seus caminhos, criar condições de vir a ser o que pretende, dentro dos parâmetros gerais definidos pelo Estado, ao mesmo tempo em que assume a responsabilidade por essas decisões. Para que isso aconteça, o Estado precisa assumir a sua responsabilidade, ou seja, oferecer à escola os meios para a concretização dessa autonomia (Barroso, 2001, p.15).

A concretização dessa autonomia depende principalmente da “possibilidade e capacidade da escola elaborar e implementar um projeto político-pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve” (Neves, 1998, p. 113).

A participação, por sua vez, é condição sine qua non para a realização da gestão democrática em uma escola pública.

A gestão democrática implica obrigatoriamente na participação intensa e constante dos diferentes segmentos sociais nos processos decisórios, no compartilhar as responsabilidades, na articulação de interesses, na transparência das ações, em mobilização e compromisso social, em controle coletivo (Jornal do Projeto Pedagógico, 2002, p. 01-02 *apud* Borges, 2008, p; 10).

Portanto, em uma gestão democrática, “ao contrário de uma participação padronizada, tutelada, ritual, restrita e funcional, o que deve ser buscado é a participação como nova forma de exercício do poder e, por isso, deve ser reaprendida e, se necessário, reinventada (Dourado, 2006, p.61)”.

Nesse sentido, participação não se impõe não se decreta, se constrói coletiva e diariamente, tanto que Lück (2007), nos informa que a gestão corresponde à dinâmica de gerir um sistema de ensino como um todo, em seus diversos níveis de organização, afinando as políticas públicas nacionais, o “macro sistema”, com o “micro sistema”, a escola, possibilitando um processo de:

[...] implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação compartilhada (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados (Lück, 2007, p. 35).

Barroso (2001) infere que a gestão não vem depreciar a administração, mas sim superar as suas limitações no direcionamento dicotomizado, simplificado e reduzido, dando-lhe nova feição, ou melhor uma nova dimensão, no contexto de mundo globalizado e de uma realidade caracterizada pela visão de complexidade, através da qual as diferentes dimensões do ser e do fazer são utilizadas dinamicamente na construção de uma nova realidade .

Para Lima (2001, p.10), a escola é entendida como uma “organização educativa complexa e multifacetada”. Segundo o autor citado, essa ideia de organização nos remete ao entendimento de um contexto ordenado e estruturado que planeja suas ações e tem condições de efetivá-las. Assim a escola como organização educativa tem princípios e procedimentos que estão relacionados à ação de coordenar todos os envolvidos no processo educativo, tendo em vista o bem comum, estando aí explicitados o princípio da gestão democrática (o bem comum).

O autor chama a atenção para o sentido desconexo entre o que a escola apresenta como modelo de organização e o que de facto ocorre em sua rotina.

Tais premissas são importantes quando se deseja conhecer por dentro a dinâmica da escola que temos e aquela que almejamos ter .

Para Gadotti (2001), conforme a legislação vigente no Brasil, após a promulgação da Constituição Federal de 1988 o tema gestão democrática saiu fortalecido em virtude do Art. 206º da referida Lei, em seu Inciso VI, quando orienta para “a gestão democrática do ensino público em regime de colaboração entre União, Distrito Federal , Estados e municípios”(Brasil, 1988, p.2).

Por outro lado a LDBEN nº 9.394/96 no seu Art. 3º, Inciso VIII, determina como princípio “a gestão democrática do ensino publico, na forma da Lei e das Legislações posteriores dos sistemas de ensino no Brasil”. Em seguida seu Art. 14º, determina que “os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades locais e em conformidade com os princípios de:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola:

II – Participação das comunidades escolar e local em Conselhos de Escola ou equivalente.

Para que seja possível compreender a essência das determinações elencadas com vista ao reconhecimento da gestão democrática na escola é necessário analisar a essência dos documentos que compõe essa gestão escolar tendo em vista a análise do Projeto Político Pedagógico, do Conselho Escolar, do Caixa Escolar e do Regimento Escolar.

De qualquer forma, independente do lugar educativo que escolhamos é possível dizer que no Brasil caminha-se na contramão da gestão democrática da escola básica, quando ainda não somos capazes de superar como nos fala Barroso (2001) nossas limitações na construção de uma gestão escolar democrática.

1.2.1. Projeto Político Pedagógico

Entendemos que o Projeto Político Pedagógico (PPP) conforme nos aponta Veiga (2009) é resultado de uma intencionalidade e do trabalho coletivo, e que o mesmo deve ter metas que intervenham na realidade sociocultural da comunidade escolar, levando em consideração a vontade de mudar, de concretizar possibilidades e sonhos, de trabalhar utopias, permitindo-se avaliar o processo de ser, fazer e aprender, conforme nos orienta Delors (2010).

Reconhecemos que essa é a principal função da escola, oferecer condições para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Esta justificável diante do desafio posto à gestão escolar na frase de Marx, que se encontra em seus Manuscritos Filosóficos (2001),

A humanidade só se propõe às tarefas que pode resolver, pois, se considera mais atentamente, se chegará à conclusão de que a própria tarefa só aparece onde as condições materiais de sua solução já existem, ou, pelo menos são captadas no processo de seu devir (Marx, 1985, p. 76).

Nesse sentido é preciso que a escola tenha um Projeto Político Pedagógico (PPP) que a defina como fruto de uma construção coletiva em busca de consolidar os ideais de uma escola democrática participativa, conforme corrobora Demo (1998, p. 248) quando destaca que,

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência.

Libâneo (2008) referencia que o PPP é um instrumento de discussão e reflexão permanente da escola, e que sua construção só é possível mediante um trabalho cooperativo da equipe escolar, do desenvolvimento profissional

de seus colaboradores e da capacidade de liderança da gestão e de toda comunidade escolar.

Ainda Veiga (2009), nos orienta para o fato de que o PPP é um instrumento que reflete a identidade da instituição e a direção na qual ela vai caminhar. Nesse contexto, quando pensamos numa escola democrática devemos refletir sobre um novo modelo de gestão, pois, se um dos objetivos da escola é democratizar o ensino a todos, indistintamente, devemos pensar em uma gestão participativa e em projetos, nos quais todos sejam envolvidos com vistas à promoção de valores democráticos.

O Projeto Político Pedagógico - PPP deve ser o documento norteador do ideal de qualidade que uma escola almeja alcançar, considerando-se objetivos, metas e recursos disponíveis para uma educação de qualidade, e deve ser consultado, revisto, avaliado e reformulado constantemente, de acordo com as novas demandas que vão surgindo no contexto educacional. É preciso compreender que o PPP jamais estará pronto, acabado, pois faz parte de um processo constante de “construção-reflexão-reconstrução” (Zerbini, 2013 apud Barros, 2012, p.21).

A contemplação desses aspectos se dá pela garantia constitucional do direito de cada um participar, trazendo sua contribuição, tornando-se corresponsável nessa construção e/ou reconstrução periódica, do respeito às leis e conhecendo, estudando, avaliando sua importância, mas também pelo exercício de cidadania no compromisso ético com a democracia.

Gadotti (2001) destaca que o PPP pressupõe rupturas com o presente, visto que todo projeto significa atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. “Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possíveis, comprometendo seus atores e autores (Gadotti, 2001, p. 579)”.

Sendo assim, o projeto não pode ser algo construído para logo em seguida ser arquivado ou encaminhado às autoridades competentes. Ele precisa ser

construído e vivenciado por todos em todos os momentos do processo educacional; como é um processo coletivo, visa o comprometimento da intencionalidade de se construir um cidadão participativo, crítico e criativo.

Como afirma Gentili (1995, p. 176), “em uma sociedade democrática e moderna, a qualidade da educação é um direito inalienável de todos os cidadãos, sem distinção”, entretanto, sabemos dos desafios constantes para o desenvolvimento e manutenção de bons serviços educacionais inclusivos e abrangentes, em face de diversidades e necessidades locais e dimensionamento global resultante de novas tecnologias da informação e comunicação, principalmente, com o advento da internet.

Para Veiga (2009) torna-se fundamental, na construção do PPP, o levantamento das necessidades da comunidade escolar a curto e longo prazo; o estabelecimento de objetivos e metas, organização, planejamento de etapas e administração de recursos humanos e de materiais que possam garantir, em primeiro lugar, o desenvolvimento urgente de prioridades para futuros planos de ação. Tudo isso exige sintonia de propósitos, lideranças, trabalho colaborativo e cooperativo, permeando todo processo em diferentes frentes e etapas.

Nesse sentido deve considerar-se a construção do PPP como processo de reflexão permanente, em que os problemas da escola deverão ser analisados, na busca de alternativas que sejam viáveis à efetivação de sua intencionalidade, que “não é descritiva ou constatativa, mas é constitutiva” (Marques, 1990, p. 32).

É necessário ressaltar que precisamos de uma escola descentralizada que busque uma autonomia, visando à melhoria e a manutenção de qualidade. Demo (2001, p. 14) afirma que qualidade formal “significa habilidade de manejar meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos diante dos desafios do desenvolvimento”.

A escola de qualidade deve garantir a meta qualitativa do desempenho satisfatório de todos. Em síntese, qualidade “implica consciência crítica e capacidade de ação, saber mudar” (Demo, 2001, p. 19).

Para Severino (1998, p. 82 apud Barros, 2012, s.p) “é na intencionalidade nuclear do projeto educacional que se encontram as raízes e as referências básicas dos objetivos que vão nortear a proposta pedagógica da instituição de ensino que queira, com eficácia e qualidade, o seu trabalho educativo”. Nesse sentido, a intencionalidade pode ser percebida como reflexo do conjunto de ações que a escola realiza, na prática cotidiana em que assume posicionamentos teóricos e metodológicos.

Gentili (1995) destaca que nesse processo concorrem habilidades e competências individuais que equilibram passos, determinam ritmo e compasso em cada etapa do projeto, sem, contudo, ter a pretensão de estabelecer hegemonia entre os pares, mas, sim, de permanecer tecendo, na simplicidade das ações humanas, uma rede complexa de saberes tendo em vista que, tais saberes necessitam serem relevantes, inclusivos, abrangentes e sustentáveis, visando transformações sociais contemporâneas, úteis, significativas.

Segundo Brandão (2008, p. 21-22), “a educação deve ser um ato coletivo, solidário, uma tarefa de trocas entre pessoas e, não pode ser feita por um sujeito isolado”. Conforme nos fala Freire (2010 apud Barros, 2012, s.p.), não pode ser o resultado do saber de alguém que pretende passar ao outro, “não há educadores puros”, conclui Paulo Freire, “Nem educandos”.

De um lado e do outro do trabalho educativo se ensina e se aprende, haverá sempre educadores-educandos e educandos-educadores e dessa forma o PPP deverá ser resultante desse diálogo entre os sujeitos que compõem o espaço da escola, pois só dessa forma será possível atingir os objetivos da gestão democrática qual seja um trabalho coletivo oriundo das reflexões dessa coletividade.

A seguida, refletiremos sobre o Conselho Escolar, instrumento de ação-reflexão-ação na escola que se pretende democrática.

1.2.2. Os Conselhos Escolares

Para o desenvolvimento deste subcapítulo que trata dos Conselhos Escolares (CE), tomamos como aporte os Cadernos de Gestão instituídos pelo Ministério de Educação Brasileiro (MEC) em parceria com a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), publicados em doze volumes pela Editora Xamã (São Paulo) e que foram organizados por Maria Cecília Luiz e outros colaboradores (2013), dos quais nos restringimos mais precisamente aos Volume 1, 2 e 5 os quais nos possibilitaram identificar a origem, o desenvolvimento e a implementação, até os dias atuais, dos conselhos escolares.

Para Gohn (2001), no Brasil desde 1930 aquando do estabelecimento do governo de Getúlio Vargas, denominado Estado Novo por conta das mudanças que este governo estabeleceu no país, tivemos a criação e implementação dos Conselhos de Educação, a seguir:

Dessa forma, o Conselho Nacional de Educação (CNE) foi criado pelo Decreto n.º 19.850 de 11 de abril de 1931, no governo Vargas, em substituição ao Conselho Nacional de Ensino, promulgado pela Constituição de 1934. Nesse contexto foram criados os sistemas de ensino federal e estaduais, atribuindo-lhes a incumbência de elaborar o Plano Nacional de Educação (com feição de Lei de Diretrizes e Bases) através dos conselhos estaduais gestados nesse contexto.

Os conselheiros que participariam desse órgão eram nomeados pelo governo federal ou estadual, embora fossem em sua maioria membros indicados por categorias profissionais, mas escolhidos pelo governo dentre listas tríplices eleitas pelo próprio CNE, funcionando nessa forma até dezembro de 1960, quando foi criado um novo conselho.

Já o Conselho Federal de Educação (CFE) foi criado pela Lei n.º 4.024/60, e instalado em fevereiro de 1961, com 24 conselheiros, todos de livre escolha do governo Janio Quadros (1960-1964) sendo extinto por uma Medida Provisória

em outubro de 1964, tendo em vista a deposição do governo e a instalação do governo militar.

O CNE, instituído pela Medida Provisória n.º 661, de 18 de outubro de 1994, passou a funcionar como uma comissão de ocupantes de cargos de confiança do Ministério da Educação. A Medida Provisória foi reeditada sucessivamente até a aprovação da Lei n.º 9.131, de 24 de novembro de 1995, que instituiu o atual CNE, dividido nas câmaras de educação básica e superior, e com 50% dos conselheiros de livre indicação do governo e os outros 50% escolhidos dentre listas tríplexes indicadas por entidades nacionais escolhidas pelo governo.

Embora alguns estados como Bahia, Alagoas e Rio Grande do Sul tenham criado seus Conselhos Estaduais de Educação antes da LDBEN somente a partir de 1961, com a regulamentação dos sistemas de ensino pela LDBEN n.º 4.024/61 (Brasil, 1961), passaram a ser criados e a funcionar efetivamente os Conselhos Estaduais de Educação.

Tais conselhos seguiram o modelo do Conselho Federal de Educação, funcionando regularmente até hoje, não sem rupturas em alguns estados. Em 1970 diversos conselhos estaduais introduziram a representação de categorias ou entidades profissionais na sua composição.

Já os conselhos municipais criados a partir da Constituição Federal de 1988, pela Lei n.º 9.562/71 assumiram características mais próximas de conselhos de representação popular, ao contrário dos estaduais e do federal, marcados desde suas origens e ao longo de suas histórias como conselhos de “notáveis” (Bordignon, 2008).

Pagês et. al. (2008) destacam que a Constituição de 1988 instituiu os Sistemas Municipais de Ensino e, com eles, os Conselhos de Educação ganharam institucionalidade própria, tanto que após a promulgação da referida lei, a maioria dos municípios brasileiros passaram a ter conselhos municipais instituídos, com vistas a promoção da participação popular na gestão das políticas públicas de educação.

Ainda Pagês et. al. (2008) ressaltam que a LDBEN n.º 9.394/96 definiu, para implantação da gestão democrática da escola pública, a estratégia de remeter

aos sistemas de ensino a definição das normas de gestão democrática do ensino público na educação básica com dois condicionantes:

- i. A participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes e,
- ii. A participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola (art. 14).

Com isso a LDBEN procurou respeitar a autonomia das unidades federadas – *os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta lei* – e atribuiu à União a responsabilidade da *coordenação da política nacional de educação* (art. 8º), ao mesmo tempo em que estabeleceu, nos art. 14º e 15º, um princípio e duas diretrizes para a implementação do princípio constitucional da gestão democrática.

Nesse princípio, “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” (art. 15º).

No que diz respeito ao Conselho Escolar este é um colegiado formado por membros de todos os segmentos da comunidade escolar com a função de gerir coletivamente a escola, estando regulamentado na LDBEN nº 9.394/96 esses conselhos devem ser implementados para se ter uma gestão democrática, por direito constitucional e de fato. Porém, como diz Carlos Drummond de Andrade: “as leis não bastam. Os lírios não nascem das leis” (Brasil, 1998, p. 44).

Spósito (1990) corrobora que, caso não sejam pensados de forma democrática e participativa os Conselhos Escolares tornam instâncias burocratizadas e não alcançam seus objetivos na escola que se pretende democráticos.

Em sua formação orientada pela Lei de Bases, o Colegiado Escolar é formado por: professores(as) e gestor(a), além de representantes da comunidade escolar e da sociedade civil, como um ‘Conselho de Classe’, que orientado por princípios da gestão democrática terá que discutir politicamente os problemas

reais da escola e do lugar que ela está inserida com a participação de todos os sujeitos implicados no processo educativo.

Para que se garanta a constituição de um Conselho Escolar com essas características, Antunes (2002) aponta alguns parâmetros importantes a ser considerados:

1. Natureza do Conselho Escolar: Deve ser deliberativa, consultiva, normativa e/ou fiscalizadora.
2. Atribuições fundamentais: Elaborar seu regimento interno; elaborar, aprovar, acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico; criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar; definir e aprovar o plano de aplicação financeiros da escola; participar de outras instâncias democráticas, como conselhos regionais, municipal, e estadual da estrutura educacional, para definir, acompanhar e fiscalizar políticas educacionais.
3. Normas de funcionamento: O Conselho Escolar deverá reunir-se periodicamente, conforme a necessidade da escola, para encaminhar e dar continuidade aos trabalhos aos quais se propôs; a função do membro do CE não será remunerada; serão válidas as deliberações tomadas por metade mais um dos votos dos presentes da reunião.
4. Composição: Todos os segmentos existentes na comunidade escolar deverão estar representados no CE, assegurada a paridade (número igual de representantes por segmento); o gestor é membro nato do conselho.
5. Processo de escolha dos membros: A eleição dos membros e suplentes deverá ser feita na unidade escolar, por votação direta, secreta e facultativa.
6. Presidência do Conselho Escolar: Qualquer membro efetivo do conselho poderá ser eleito seu presidente, desde que esteja em pleno gozo de sua capacidade civil.
7. Critérios de participação: Participam do Conselho com direito a voz e voto todos os membros eleitos por seus pares; os representantes dos

estudantes a partir do 6º ano ou com mais de 10 anos terão sempre direito a voz e voto, salvo nos assuntos que, por força legal, sejam restritivos aos que estiverem no gozo de sua capacidade civil; poderão participar das reuniões do Conselho, com direito a voz e não voto, os profissionais de outras secretarias que atendam às escolas, representantes de entidades conveniadas, Grêmios Estudantis, membros da comunidade, movimentos populares organizados e entidades sindicais.

Para Spósito (1990) esta forma de participação cidadã tem como eixo a construção de um projeto de sociedade, que concebe o Estado como um patrimônio comum a serviço dos cidadãos, sujeitos portadores de poder e de direitos relativos à comum qualidade de vida.

Em sua historicidade diz-nos Spósito (1990) os conselhos representam hoje uma estratégia privilegiada de democratização das ações do Estado. Assim, nos espaços da federação podemos encontrar conselhos municipais, estaduais ou nacionais, responsáveis pelas políticas setoriais nas áreas da educação, da saúde, da cultura, do trabalho, dos desportos, da assistência social, da previdência social, do meio ambiente, da ciência e tecnologia, da defesa dos direitos da pessoa humana, de desenvolvimento urbano. Em diversas áreas há conselhos atendendo a categorias sociais ou programas específicos:

Na área dos direitos humanos temos os conselhos dos direitos da mulher, da criança e do adolescente, do idoso, das pessoas portadoras de deficiência. No interior das organizações públicas (não tratamos aqui das de caráter privado) vamos encontrar os conselhos próprios de definição de políticas institucionais, de gestão e de fiscalização.

No âmbito associativo temos conselhos de secretários estaduais e municipais de diversas áreas (na educação temos o Consed e a Undime), conselhos de universidades (Andifes e outros, segundo as categorizações das universidades) ligados a programas governamentais.

Spósito (1990) destaca que no processo de gestão democrática da coisa pública, consignada pela Constituição de 1988, os conselhos assumem uma

nova institucionalidade, com dimensão de órgãos de Estado, expressão da sociedade organizada. Não lhes atribuí responsabilidades de governo, mas de voz plural da sociedade para situar a ação do Estado na lógica da cidadania.

Assim entendemos que os conselhos são espaços de interface entre o Estado e a sociedade, como órgãos de Estado, exercem uma função mediadora entre o governo e a sociedade.

Cury (2000) tomando por base o que registra o Dicionário Houaiss (2001) procura explicitar o conceito de conselho a partir da origem etimológica do termo, acrescida da conotação histórica:

Conselho vem do latim Consilium. Por sua vez, consilium provém do verbo consulo/consuler e, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom-senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Obviamente a recíproca audição se compõe com o ver e ser visto e, assim sendo, quando um Conselho participa dos destinos de uma sociedade ou de partes destes, o próprio verbo consuler e já contém um princípio de publicidade (Cury, 2000, p. 47).

Para Brasil (2004, p. 23),

[...] desde as suas origens os conselhos, sejam eles colegiados de anciãos, de notáveis ou de representação popular, constituíam formas de deliberação coletiva, representando a pluralidade das vozes do grupo social, inicialmente por meio de assembleias legitimadas pela tradição e costumes e, mais adiante, por normas escritas sobre os assuntos de interesse do Estado.

Assim, dentre os princípios, fundamentais ao funcionamento dos conselhos, temos: o caráter público, a voz plural representativa da comunidade, a deliberação coletiva, a defesa dos interesses da cidadania e o sentido do pertencimento.

Poderíamos então dizer, que um conselho de educação é um colegiado de educadores (cônsules ou magistrados – no sentido de que são representantes da cidadania educacional, dotados de poder de deliberação para tal) que fala publicamente ao governo em nome da sociedade, por meio de pareceres ou

decisões, em defesa dos direitos educacionais da cidadania, fundados, conforme Cury (2000, p. 28), “em ponderação refletida, prudente e de bom-senso”, Enquanto Colegiado tem o sentido do exercício do poder por um coletivo de pessoas que são representantes das diversas instâncias de poder,

O termo, deriva de colégio, vem sempre associado ao funcionamento dos conselhos, uma vez que estes só assumem poder, só podem deliberar, no coletivo dos colegas, dotados da mesma dignidade, com o mesmo poder, independentemente das categorias que representam.(Cury, 2000, p. 50).

Já o termo colegiado,

é usado genericamente para caracterizar a ação dos conselhos, mas assume especificidade própria nas instituições de ensino, uma vez que, na sua origem, eram constituídos somente por colegas (professores), que se congregavam (congregações) para deliberar sobre os assuntos de natureza institucional. (Cury, 2000, p. 50).

Os conselhos de educação inserem-se na estrutura dos sistemas de ensino como mecanismos de gestão colegiada, para tornar presente a expressão da vontade da sociedade na formulação das políticas e das normas educacionais e nas decisões dos dirigentes.

Conforme interpretam Medeiros & Oliveira (2008) os conselhos, como órgãos de Estado, que não falam pelo governo, mas falam ao governo em nome da sociedade, uma vez que sua natureza é de órgãos de Estado têm um duplo desafio: primeiro, garantir a permanência da institucionalidade e da continuidade das políticas educacionais; e, segundo, agir como instituintes das vontades da sociedade que representam.

Para isso foram criados como fóruns da vontade plural da sociedade, para situar estrategicamente a formulação de normas e políticas educacionais além da transitoriedade dos mandatos executivos, evitando os riscos de eventuais intempéries em face da transitoriedade das vontades singulares dos governos, enfatizam ainda os autores citados, que essa função que a tradição instituiu de

fixar mandatos alternados para os conselheiros, de forma que parte deles, pelo menos, não seja coincidente com os de um determinado governo.

Paro (2007) destaca que quanto à natureza das funções dos conselhos, cada conselho assume feições e atribuições próprias. Em geral, as normas sobre conselhos referem-se a funções deliberativa, consultiva, normativa, mediadora, mobilizadora, fiscal, recursal e outras.

Na verdade, confirma o autor, “na condição de órgãos colegiados, os conselhos sempre deliberam, ora como decisão com eficácia administrativa” (p.4), quando definem normas ou determinam ações na sua esfera de competência, ora como simples “aconselhamento”, quando oferecem uma orientação.

As funções denominadas como normativa ou recursal têm caráter deliberativo ou consultivo, de acordo com o grau de autonomia e as competências que a lei confere ao conselho, e sempre estabelecem uma mediação entre o governo e a sociedade.

Em instância final, Medeiros & Oliveira (2008,) enfatizam que as decisões do conselho, a não ser nos casos em que este assume funções também executivas, o que não é da sua natureza, dependem, para serem objetivadas em ação, do ato administrativo da homologação pelo Executivo.

Para maior clareza didática, com base na análise das normas correntes as quatro principais competências dos conselhos são:

- A função deliberativa é assim entendida quando a lei atribui ao conselho competência específica para decidir, em instância final, sobre determinadas questões. No caso, compete ao conselho deliberar e encaminhar ao Executivo para que execute a ação por meio de ato administrativo. A definição de normas é função essencialmente deliberativa.
- A função recursal, também, tem sempre um caráter deliberativo, uma vez que requer do conselho competência para deliberar, em grau de recurso, sobre decisões de instâncias precedentes. Só faz

sentido a competência recursal quando vem revestida de poder de mudar, ou confirmar, a decisão anterior.

- A função consultiva tem um caráter de assessoramento e é exercida por meio de pareceres, aprovados pelo colegiado, respondendo a consultas do governo ou da sociedade, interpretando a legislação ou propondo medidas e normas para o aperfeiçoamento do ensino. Cabe ao Executivo aceitar e dar eficácia administrativa.
- E a função fiscal ocorre quando o conselho é revestido de competência legal para fiscalizar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de ações, aprová-las ou determinar providências para sua alteração. Para a eficácia dessa função é necessário que o conselho tenha poder deliberativo, acompanhado de “poder de polícia”.

Embora mais rara nos conselhos tradicionais de educação, essa função é atribuída cada vez mais fortemente aos conselhos de gestão de políticas públicas, nas instituições públicas, nas escolas e na execução de programas governamentais.

A função mobilizadora é a que situa o conselho numa ação efetiva de mediação entre o governo e a sociedade, estimulando e desencadeando estratégias de participação e de efetivação do compromisso de todos com a promoção dos direitos educacionais da cidadania, ou seja: da qualidade da educação.

No início da efetiva implantação dos sistemas de ensino e seus conselhos de educação, criados pela LDBEN de 1960, o conselheiro Vasconcellos (1963 apud Brasil, 2004), do Conselho Federal de Educação, chamava a atenção para a dualidade de atribuições entre os conselhos e a esfera executiva na estrutura dos sistemas de ensino:

O que, no entanto, parece fluir naturalmente de toda a sistemática da LDB é a dualidade dos órgãos, um de natureza normativa, outro administrativo e de execução – independentes na esfera de sua competência expressa,

harmoniosamente articulados nas questões que envolvam aspectos técnicos e administrativos. (Vasconcellos, 1963, p.17 apud Brasil, 2004, p. 26).

Historicamente a relação entre os conselhos e as instâncias executivas do Ministério e das Secretarias de Educação nem sempre foi harmoniosa, mas carregada de tensões e conflitos, de cooperação e resignação, de ampliação e de estreitamento da autonomia dos conselhos, com rupturas e retomadas. Essas tensões permanecem presentes e situam-se na raiz da concepção e do exercício do poder na gestão pública.

Cabe ressaltar e enfatizar, à luz de Taborda (2009) que os conselhos, na sua função deliberativa, não legislam, nem atribuem deveres ao Poder Executivo, unilateralmente, a não serem aqueles reconhecidos publicamente por ele por meio do ato da homologação. Na verdade, cabe aos Conselhos interpretar e regulamentar a aplicação da lei, no âmbito da administração pública.

O que o conselho escolar faz, segundo Taborda (2009) é definir, baseado em princípios pedagógicos, normas, processos e ações, visando à obtenção dos objetivos contidos nas leis. Assim, o Conselho Nacional de Educação (que não se confunde com o Sistema Federal de Educação), para a efetivação dos objetivos da LDBEN e das leis federais complementares, define normas e processos pedagógicos gerais de âmbito nacional, indispensáveis à preservação da unidade nacional.

Os conselhos estaduais e municipais de educação definem normas e ações complementares no âmbito de sua esfera de ação e os conselhos escolares também chamados de Colegiados Escolares definem normas e ações complementares no âmbito da escola. No entanto, temos ainda no âmbito da escolada rede pública outro órgão que tem como responsabilidade cuidar das finanças da escola, denominado Caixa Escolar.

1.2.3. Caixa Escolar

A Caixa Escolar tem sua origem na França do séc. XVIII e foi assimilada pelo império brasileiro e posteriormente pelos republicanos no alvorecer da república brasileira do séc. XIX. Para Gomes (2009), os republicanos empenharam-se em promover ações que permitissem a criação do que chamou de uma cultura política republicana concernente à urgência da produção de um discurso político carregado de valores e simbologias cívicas e morais, no qual a criação de um novo sujeito teria um lugar estratégico, cabendo a instituição escolar um lugar de destaque nesse ideário (Carvalho, 2000).

Na perspectiva de Foucault (1986, p.34) a criação do Caixa Escolar pode ser entendida como um dispositivo de poder quando no “conjunto de discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais e filantrópicas”, se estabelecem instâncias e medidas protetivas ao bom andamento das instituições.

Para o autor, todo objeto da história é construído e se constitui historicamente e na implementação. Assim a Caixa Escolar não foi organizada de forma aleatória ou despreziosa, mas inserida nas transformações ensejadas pelo projeto de nação forjado no início do século XX.

Tal dispositivo de poder se constituiu num momento histórico específico, com o objetivo de responder a uma urgência da sociedade que o produz, sendo a Caixa Escolar mais um mecanismo de governo instalado nas escolas sob a tutela da gestão democrática e participativa.

Para Foucault, tanto o poder como o dispositivo de poder têm como objetivo produzir tendências de ações, nas quais é possível perceber quais as relações de força que as sustentam na elaboração meticulosa do regulamento. Nesse contexto, da Caixa Escolar e quais são as ações articuladas pelo governo para

que a adesão a este instituto se concretize em todos os estabelecimentos escolares do Estado.

Para o cumprimento do que preceitua o art. 15º da Lei nº 9.394/96, que se refere à autonomia progressiva das unidades escolares em suas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, a escola precisa construir uma identidade própria, representada no seu projeto pedagógico, em seu caixa escolar e em seu colegiado escolar.

Isto não é apenas uma imposição legal à qual a escola deve atender, mas uma conquista que revela o seu poder de organização na busca de solução dos seus problemas. É necessário que a autonomia assegurada pela legislação se transforme em autonomia construída com base na ação coletiva: alunos, professores, gestores, funcionários, pais e comunidade local.

Para tanto procuramos conhecer como funciona a Caixa Escolar, instituição jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos, que tem como função básica administrar os recursos financeiros da escola, oriundos da União, estados e municípios, e aqueles arrecadados pelas unidades escolares.

Conforme a Cartilha da Secretaria de Estado da Educação do Estado Maranhão (p.17) “A Caixa Escolar é uma associação civil de direito privado, com personalidade jurídica, sem fins lucrativos, que credencia a escola a receber e administrar recursos financeiros destinados ao suprimento de suas necessidades básicas”.

A Caixa Escolar foi criada para receber e controlar a aplicação de recursos transferidos à escola pela Secretaria de Estado da Educação e outras fontes (públicas ou privadas e, também, os gerados pela própria escola por meio de campanhas, cooperativas, quermesses, etc.).

O importante da constituição da Caixa Escolar é que a escola congregue pais, alunos, funcionários, professores e membros da comunidade, de modo que esses segmentos sejam representados em sua composição e participem ativamente. Várias são as nomenclaturas utilizadas para denominar o Caixa Escolar.

No caso do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), a nomenclatura adotada é Unidade Executora (UEX), denominação genérica criada pelo MEC para referir-se às diversas denominações encontradas em todo o território nacional que designa entidade de direito privado, sem fins lucrativos, vinculada à escola.

Para Menezes & Santos (2001) a estrutura da Caixa Escolar é geralmente constituída por um presidente, que é o gestor da escola, por um tesoureiro e pelo conselho fiscal. A Caixa Escolar é composta de três órgãos: assembleia geral, diretoria e conselho fiscal. Este último compõe-se de representantes de pais de alunos e de outras pessoas da comunidade.

A Caixa Escolar e o Colegiado Escolar, juntos, se complementam, cabendo ao colegiado aprovar as prioridades propostas pela escola para a alocação de recursos e a prestação de contas de sua aplicação, e ao caixa escolar viabilizar a aplicação dos recursos, observando os instrumentos legais em vigor e de acordo com as prioridades aprovadas pelo colegiado.

Embora tenha sido instituído historicamente, ancorado nos movimentos sociais desde a década de 1970, a Caixa Escolar passou a ter maior importância a partir de meados da década de 1990, quando o MEC passou a transferir recursos financeiros diretamente para as unidades escolares, de acordo com o princípio da autonomia da escola, estabelecida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 e o documento *(Invertir mejor para invertir más Financiamiento y gestión de La educación en América Latina y el Caribe - 1999)* que prioriza o investimento na educação nacional como um dos pontos de melhoria da educação escolar.

Outras estruturas de gestão colegiada que podem atuar no lugar ou em conjunto com o Caixa Escolar dentre elas a Associação de Pais e Mestres (APM), o Colegiado Escolar e o Conselho de Escola.

A Caixa Escolar não é um mecanismo de financiamento da educação, contudo, se destina a manutenção de forma mais rápida e menos burocrática da estrutura escolar com a recepção e distribuição dos investimentos financeiros a partir da concordância dos sujeitos colegiados.

Verificamos que os recursos direcionados para ela bem como as ações desenvolvidas em seu interior, não são destinados aos alunos, mas a escola como uma unidade executora do dinheiro enviado pelos programas governamentais dentre estes o PDDE o qual amplia a responsabilidade do gestor escolar bem como sua autonomia juntamente com seus professores para definirem como usar esse recurso financeiro no âmbito da escola.

1.2.4. Regimento Escolar

A origem etimológica do termo regimento vem da família de palavras latinas *regimentu / regimem / rego / reger*, significando ação de conduta, governo, administração. Conforme definição do Novo Dicionário Aurélio, regimento pode ser “ato, efeito ou modo de reger, de dirigir” como também “normas impostas ou consentidas” (Chiavenato, 1983, p.36).

O Regimento Escolar, segundo estudiosos da organização escolar como Zobot (1986), Wolf (2008) e Veiga (2010), é um documento que estrutura, define, regula e normatiza as ações da Instituição de Ensino. A sua construção deve ser coletiva, ou seja, com a participação de toda a comunidade escolar e em consonância com o Projeto Político Pedagógico e tudo o que ocorre na prática deve ser regulamentado nele.

Veiga (2010, p. 33) destaca que,

O Regimento Escolar aponta para a gestão democrática da escola, mas também expressa as contradições existente nesse contexto quando não é um documento elaborado pela comunidade de cada escola, no sentido de que cada escola tem sua singularidade própria, embora seja orientada pelos órgãos da gestão superior, quais sejam as Secretarias de Educação ou o próprio Ministério de Educação.

O Regimento Escolar é um instrumento legal, cujo papel é organizar o funcionamento da escola. Embora elaborado para ter validade por um período

de tempo razoável, deve ter um caráter dinâmico, já que precisa ser atualizado e reformulado conforme ocorram mudanças na escola, decorrentes ou não de alterações na legislação.

Assim, da análise dos pressupostos legais, depreende-se que o Regimento Escolar é um documento que deveria ser elaborado pela comunidade escolar e que deveria explicitar as características que a identificam, com o serviço que a escola presta à comunidade, ou seja, as de uma instituição cujo fim é a educação.

Na atual conjuntura de gestão da rede pública estadual, o Regimento Escolar é construído por uma equipe pedagógica e administrativa, a qual, é mantida no seio da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC-MA), com vista a implementar a construção desse documento muito embora a referida lei estabeleça apenas a obrigatoriedade de adaptá-los “aos dispositivos da Lei e às normas dos respectivos sistemas de ensino, nos prazos por estes estabelecidos” (Brasil, 1996, Art. 88, § 1º).

Assim, na forma da Lei, cabe aos Conselhos Estaduais de Educação o papel normalizador, e aos Sistemas Estaduais de Ensino o de orientar sua elaboração e verificar a sua legalidade.

O grande desafio da gestão democrática está em fazer com que toda a comunidade escolar se mobilize em busca de uma escola que ofereça ensino qualitativo, tendo como princípio norteador o seu Projeto Político Pedagógico, o qual deve retratar fielmente a realidade da escola.

Watanabe (1999, p. 43) destaca que,

Regimento Escolar, sendo um instrumento da organização administrativa e pedagógica da escola, é sua lei maior. Ele define a natureza e a finalidade da escola, bem como as normas e os critérios que regulam seu funcionamento. Ele deve ser construído em cada escola, com a participação de todos os que nela atuam. No entanto, sua elaboração não pode ferir a legislação hierarquicamente superior, isto é, deve estar sujeita às normas do sistema de ensino a que pertence.

Entretanto, para garantir a participação de todos que fazem parte da escola,

O Regimento Escolar deve assegurar a gestão democrática da escola, possibilitar a qualidade do ensino, fortalecer a autonomia pedagógica, valorizar a comunidade escolar, através dos colegiados e, efetivamente, fazer cumprir as ações educativas estabelecidas no Projeto Político-Pedagógico da escola (idem, p.39).

Do ponto de vista legal, a importância do Regimento escolar está no fato de ser a “lei” da escola; já do ponto de vista pedagógico, sua importância está no fato de expressar e respeitar os anseios e as necessidades da comunidade escolar, em correspondência com o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola.

Em ambos os aspectos, o Regimento, desde sempre, tem a função de orientar as ações da escola. Primeiramente com ênfase na estrutura administrativa e disciplinar, uma vez que a exigência de uma proposta pedagógica é relativamente recente. Posteriormente, com a Lei nº 9394/96, que reconhece a devida importância do PPP como eixo central de toda ação escolar, é instituída sua obrigatoriedade.

Deste modo, a elaboração do PPP, que não decorre apenas da legislação, mas também da vontade da comunidade escolar, é o primeiro passo que a escola deve dar na organização do Regimento Escolar. Embora seja decorrente do PPP da escola, o Regimento Escolar lhe confere o embasamento legal, desde as Constituições Federal e Estadual até os pareceres normativos dos Conselhos Estaduais de Educação. Por isso, ele deve ser entendido como a “constituição”, a “lei” da escola.

Neste aspecto, a importância do Regimento Escolar está em estabelecer as regras gerais orientadoras rumo ao alcance dos objetivos estabelecidos pelo PPP. Na perspectiva de uma gestão democrática, sua importância revela-se no fato de ser construído e cumprido coletivamente, entretanto a forma como será cumprido dependerá da compreensão, aceitabilidade e comprometimento de toda a comunidade escolar, daí a necessidade de ser coletivamente construído.

A construção coletiva do Regimento Escolar (RE) implica a discussão e a participação consciente da comunidade escolar como um todo, pois os modelos e roteiros apresentam apenas indicações que devem ser discutidas com a participação de todos os envolvidos. Zabet (1986, p. 64) explica que,

[...] é desta participação que se originará a sua legitimidade. É dela que surgirá a possibilidade de o Regimento Escolar não se transformarem em letra morta, ou em documento nascido de imposições legais, para preencher as estantes e arquivos da escola ou da Secretaria da Educação.

O envolvimento dos diversos segmentos da comunidade escolar na elaboração do PPP e do RE, implica o engajamento do indivíduo, que se obriga a se informar e a formar opinião, sentindo-se responsável pelo processo e seus resultados.

Conforme Zabet (1986), essa participação crítica, que reflete a maturidade política da comunidade escolar e expressa suas necessidades, requer, do indivíduo, a vontade política de mudar, de superar o comodismo e, da escola, requer a criação de espaços que permitam a todos a expressão livre e crítica de suas opiniões e propostas.

Nesse sentido,

[...] o diretor exerce papel fundamental na condução da escola na medida em que ele é ou não facilitador da participação da comunidade escolar na tomada de decisão da vida da escola. À medida que as pessoas participam e à medida que sugerem, questionam e decidem, elas se envolvem, se sentem responsáveis, estabelecendo a corresponsabilidade e a colaboração solidária, realizando a participação coletiva (Watanabe, 1999, p. 580).

Watanabe (1999, p. 586) reforça a importância de que o RE seja construído coletivamente e que seja do conhecimento de toda a comunidade escolar, para possibilitar, assim, que as ações escolares “não sejam aleatórias, parciais, ao bel prazer de quem quer que seja”. Isso significa, que

[...] o coletivo da escola deve discutir, refletir e tomar suas próprias decisões, amparadas nos aparatos legais, sobre a melhor forma de realizar seu

compromisso profissional público: a efetivação do processo ensino e aprendizagem com qualidade social para todos aqueles que se escolarizam nas escolas públicas do Maranhão (Paraná, 2007, p. 13).

Esse documento explica, apontando a importância do RE em sua dimensão legal e pedagógica:

É nessa construção coletiva da comunidade escolar, a qual se organiza para efetivar uma educação de qualidade, gratuita e para todos, formando cidadãos críticos em relação à sua realidade e capazes de transformá-la, que o Regimento Escolar se torna essencial, uma vez que representa a concretude da legislação em vigor, regulando de forma particular cada estabelecimento de ensino (Paraná, 2007, p. 19).

Esse ponto de vista reafirma o princípio da participação e da coletividade na perspectiva de uma gestão democrática mediante a existência e atendimento ao que está contido no PPP da escola, com a contribuição dos diferentes segmentos da comunidade escolar, Conselho Escolar e Regimento Escolar os quais contribuem para o rompimento da divisão das funções entre aqueles que tomam as decisões e aqueles que executam a ação.

Nesse contexto todos são responsáveis por tudo, embora o gestor geral seja o mediador de todo o processo, com ações que denotem igualdade de direitos dos sujeitos que compõem o quadro educativo de cada escola.

1.3. Aspectos determinantes da gestão escolar nos dias atuais: políticas e práticas do gestor escolar

A função de diretor ou gestor de escola se origina no Brasil como uma estrutura hierárquica e burocrática típica da educação brasileira e, até os dias atuais, ainda pode ser encontrada com tais características, ou seja, pessoas que ocupam essa função sem terem os requisitos básicos para exercê-la a contento,

quais sejam, a formação técnica e pedagógica que a mesma exige, ao mesmo tempo sem terem sido avaliados pelos poderes públicos de modo a certificar suas competências para o exercício da gestão escolar ou, ainda, que tenham sido escolhidos através do voto pela comunidade escolar.

A história do processo de escolha democrática de dirigentes escolares começou, no Brasil, na década de 1960, quando, nos colégios estaduais do Rio Grande do Sul, foram realizadas votações para diretor a partir das listas tríplices. No entanto, para o provimento do cargo de diretor poucas alterações foram feitas até a promulgação da Lei nº 5.692/1971. Nessa época, o curso de pedagogia com habilitação em administração escolar passou a ser exigido como requisito mínimo para a inscrição no concurso para diretores, especificamente nas regiões sul e sudeste do Brasil.

No entanto, a partir do movimento de redemocratização política brasileira iniciada em 1980, principalmente com o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, a eleição direta para diretores de escolas públicas se tornou a bandeira da educação, posteriormente incorporada nos princípios da Constituição Federal de 1988 e a LDBEN nº 9.394 de 1996.

Para Lück (2001, p.23),

Os processos de escolha para a direção das escolas públicas, possuem uma multiplicidade formas que coexistem, atualmente, no país. Uma delas é a nomeação ou na indicação, quando o diretor ou gestor conforme nomenclatura pós LDB 9394/96 é escolhido pelo chefe do Poder Executivo, estando à direção no mesmo esquema dos denominados cargos de confiança.

Nessa condição, continua a autora citada, este gestor é o indicado do governo que o indicou e assim sendo, pode ser substituído a qualquer tempo, de acordo com o momento político e as conveniências. Já no caso do concurso público, o gestor é selecionado por meio de uma prova, geralmente escrita e de caráter conteudista, e, também, por meio de uma prova de títulos, devendo também passar por um treinamento específico.

A possibilidade de chegada ao cargo também pode ocorrer por meio da carreira na rede de ensino, quando o diretor surge da própria instituição que o

íntegra, por meio de seu plano de carreira, realizando cursos de especialização na área de administração e gestão e, assim, consegue assumir essa função.

O diretor pode ser escolhido pela eleição democrática que se baseia na vontade da comunidade escolar, por voto direto, representativo, por escolha uninominal ou, ainda, por listas tríplices ou plurinominais.

Por outro lado, no chamado *esquema misto*, o diretor é escolhido por diferentes combinações, como, por exemplo, combinando provas de conhecimento com a capacidade de liderança e administração, ou, então, decidido em conselhos menores da escola. Nesses esquemas mistos, é comum a comunidade participar em alguma parte do processo.

Souza (2006) afirma que indicar política ou tecnicamente um dirigente escolar pressupõe compreender a direção da escola pública como um cargo político de confiança do governante municipal ou estadual, ou ainda como um instrumento de compensação no jogo político-eleitoral.

Ainda segundo o autor, a compreensão do concurso público como critério para a escolha dos dirigentes escolares pressupõe que a direção escolar é um cargo técnico, cujo ocupante o desempenhará permanentemente, no entanto, essa escolha pode esvaziar o lado político da função do gestor, especialmente porque a capacidade de liderança não parece ser um elemento passível de ser avaliado por concurso de provas e títulos.

Se a indicação não cabe, porque vincula de forma imediata – e até espúria, o gestor ao administrador público e ao político profissional, e se o concurso público “tecnifica” a função política do gestor escolar, então, as eleições poderiam ser a solução; ou, ainda, um esquema que somasse *formação qualificada, prova técnica e eleição nas comunidades*. Com a promulgação da LDBEN em 1996, ficou definido que a formação de profissionais da educação para administração escolar na educação básica seria realizada em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação.

Uma década depois, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, Licenciatura, promulgadas em maio de 2006, definiram que o curso é destinado à formação inicial para o exercício da

docência na educação infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental, nos cursos de ensino médio, na modalidade normal, e em cursos de educação profissional na área de serviços e apoio escolar, bem como em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos.

Nesse amplo espectro, se inclui a formação dos gestores escolares. Logo, o curso de pedagogia, com uma carga mínima de 3.200 horas-aula extinguiu as habilitações e passou a formar um *profissional híbrido*, um pedagogo/ docente apto a atuar em diferentes funções educacionais na escola e, também, fora dela.

A história da seleção de gestores das escolas públicas é marcada por constantes avanços e retrocessos, a depender da vontade política de todas as esferas públicas. Ademais, por esbarrar em legislações no âmbito dos municípios e dos estados, além de práticas privatistas inculcadas em muitas redes públicas, o MEC à nível de estado e/ou município ainda não foi capaz de instruir um consenso acerca de um modelo nacional de provimento ao cargo de gestor, cabendo essa decisão a esfera estadual ou municipal.

Conforme dados do questionário respondido pelos diretores das escolas públicas brasileiras ao Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) de 2011 (INEP, 2011), 46,9% alçaram esse cargo por alguma forma de indicação, seja em âmbito municipal ou estadual, e 43,6% chegaram aos cargos por seleção no âmbito das redes ou por eleição.

Outros gestores de outras instituições espalhadas pelo território brasileiro chegaram ao cargo por concurso público ou esquemas mistos. Essa história foi alterada com o novo PNE, aprovado em 2014 (Lei nº 13.005/2014), que se configurou na proposta do MEC para solucionar práticas clientelistas e pouco democráticas e participativas de seleção de gestores de escolas públicas no país.

Entre as 20 metas do PNE (2014-2024), a Meta 19 prevê a garantia, mediante lei específica aprovada no âmbito dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, *“da nomeação comissionada de gestores de escola vinculada a*

critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como à participação da comunidade escolar”.

Como estratégias para a implantação dessa meta, o governo federal priorizou a vontade do coletivo das comunidades escolares prevendo a observância de critérios técnicos de mérito e desempenho defendido na Meta 19 que garanta a participação da comunidade escolar em substituição à nomeação comissionada de diretores escolares.

Cury (2008) afirma que o conceito de *sistema único de educação* ou *sistema unificado de educação*, tem como maior desafio o horizonte da igualdade, cujo motor maior não se encontra na escola, mas no próprio sistema social. Segundo o autor, o Brasil, desde a Proclamação da República, é uma República Federativa e, como tal, supõe um *pacto federativo* no qual coexistam a união federativa e a pluralidade dos entes federados.

A partir da Constituição de 1988, os sistemas de ensino passaram a coexistir em regime de colaboração recíproca, a gestão democrática tornou-se princípio dos sistemas públicos de ensino, e a gratuidade, em âmbito nacional e para todos os níveis e etapas da escolarização pública, tornou-se princípio de toda a educação nacional (Cury, 2008, p. 195).

Ainda conforme o autor existe no Brasil, uma cultura relativa à autonomia dos entes federados, sobretudo dos estados, no âmbito da educação escolar, apoiada não apenas na maior proximidade entre a educação básica e os gestores das administrações estaduais e municipais, mas também nas relações de poder que os sistemas de ensino propiciam em face dos cargos e das funções de confiança, entre os quais está o da direção das escolas (Cury, 2008).

Ainda conforme Cury, temos uma *organização da educação nacional*, não um sistema nacional de educação. Para o referido autor, nacional é a educação, na forma federativa, em que comparecem competências privativas, concorrentes e comuns dos entes federativos. O que temos é, na verdade, uma *pluralização dos sistemas* e, conforme Cury, coexistentes ao reconhecimento de estados, municípios, Distrito Federal e União como entes federativos, com uma articulação mútua, por meio de uma engenharia consociativa articulada

por um regime de colaboração entre todos eles. Esta engenharia serviria para evitar a dispersão de esforços e como meio de se efetivar um regime federativo e cooperativo na educação escolar (Cury, 2008, p. 199).

No entanto, de acordo com a CF de 1988, o ensino público deve ser ministrado com base na *gestão democrática*, princípio ratificado pela LDBEN de 1996, que, ao instituir a gestão democrática do ensino público, inseriu a *sociedade civil* no cenário, dessa vez, não mais como coadjuvante do processo de formação histórico-política do país, mas como protagonista o que garante a participação de todos os envolvidos na escola pública.

A LDBEN nos seus Arts. 32 e 36 faz a ressalva da garantia desse princípio quando destaca “na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Reside aí uma das questões mais complexas acerca da consolidação das formas de seleção dos gestores das escolas públicas em âmbito nacional, pois, como os estados e os municípios também legislam e têm diferentes formas de indicação, coexiste para a seleção de gestores das escolas nas diferentes redes públicas diferentes forma de indicação/eleição.

Mas, com a aprovação do PNE (2014-2024) e a atenção ao cumprimento da Meta 19 se constituiu novos desenhos das políticas locais sobre os processos de provimento do cargo de gestor da escola pública no país, e cabe ao MEC, em parceria com as secretarias estaduais e municipais, a realização de ações em cooperação para o alinhamento entre as redes e o próprio MEC ao cumprimento da Meta 19 contida no PNE (2014-2024).

Segundo Lima (2012), antes mesmo da promulgação da Constituição Federal de 1988, alguns estados e municípios já adotavam a eleição de gestores em suas redes de ensino, como corolário da democratização que pretendiam afirmar. Para o autor,

Este processo além de ter abrigado formas diferentes de procedimentos, não se manteve regular e contínuo nestas redes de ensino. Isto porque, governos que ingressavam em novos mandatos, declinavam muitas vezes deste mecanismo democrático de escolha, retomando as práticas clientelistas que permitiam o loteamento de cargos públicos nas escolas (Lima, 2001,p.13).

Assim, estes mecanismos foram crescentes até o início da década de 1990, tornando-se inclusive pauta das plataformas eleitorais de candidatos majoritários, os quais assumiam compromissos eleitoreiros com a defesa da eleição de diretores de escolas públicas, pressionados pelos movimentos sindicais dos professores, que reivindicavam processos participativos na gestão escolar (Lima, 2012, p. 8).

Essa diversificação de modelos de seleção para os gestores das escolas públicas após a Constituição de 1988 ainda se apresenta após 30 anos para as redes públicas de ensino, onde a escolha para gestor escolar sempre foi um assunto polêmico e discutido, tanto nas redes estadual e municipal quanto entre os especialistas da educação.

No caso específico da Secretaria de Estado da Educação – Maranhão o governo atual através do Decreto nº 32.090 (Maranhão, 2016), assim determina,

Considerando o disposto na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que orienta a gestão democrática do ensino público na educação básica, mediante a participação dos seus profissionais e das comunidades escolar e local, com vistas à elaboração do melhor projeto pedagógico para a escola; e considerando, ainda, que a participação da comunidade na gestão escolar é forma de atendimento ao preceito constitucional de incentivo à colaboração da família e do exercício da cidadania, buscando a melhoria na qualidade de ensino,

Decreta em seu, Art. 1º - A escolha do profissional para o exercício da função de Gestor/Diretor Geral e Gestor Auxiliar/Diretor Adjunto das escolas públicas estaduais será realizada no início do mandato do Governador eleito, mediante processo seletivo democrático, repetido quantas vezes se fizer necessário em cada escola ou grupo de escolas, à medida que vagas venham a surgir.

Esta escolha será realizada nas escolas consideradas aptas, mediante a divulgação de lista própria para esse fim, no Edital divulgado pela SEDUC sendo obrigatório possuir nível superior para se habilitar ao exercício da função de Gestor/Diretor Geral e Gestor Auxiliar/Diretor Adjunto.

Destacamos que após a decisão do governo estadual em tornar legítima a gestão democrática da escola da rede estadual, através do Decreto-Lei, nº 32.090, de 15 de agosto de 2016 já ocorreu a primeira eleição em todas as escolas da rede estadual de ensino e os gestores eleitos já estão no pleno exercício do cargo e, portanto, já podemos ter uma prospecção da atuação do gestor escolar no âmbito da escola básica da rede estadual de ensino no Maranhão.

Nesse contexto, percebemos como se conforma nestes últimos anos do séc. XX e nos primeiros do Séc. XXI a gestão da escola brasileira, tendo em vistas as mudanças oriundas das políticas educacionais, implantadas a partir de 1988 com a CF, tendo em conformidade, a implantação da gestão democrática e participativa na forma da LDBEN nº 9.394/96).

No entanto, na prática, ou melhor, as práticas de gestão escolar ainda estão sendo construídas tanto a luz das políticas educacionais como com o exercício da gestão escolar no dia-a-dia da escola.

Assim, sob esta orientação, legal e bibliográfica, procuramos problematizar a gestão da escola pública da rede de ensino no Estado do Maranhão com vista ao atendimento do que preceituam os órgãos normatizadores da educação nacional com um desenho metodológico que privilegia uma escola em particular da rede estadual do ensino no Estado Maranhão-Brasil.

CAPÍTULO II: ESTUDO EMPÍRICO

2.1. Problema

Pesquisa empírica ou de campo é a busca de dados relevantes e convenientes obtidos através da experiência e da vivência do pesquisador. Tem como objetivo chegar a novas conclusões a partir da maturidade do investigador e de sua experiência no campo investigado.

Entendemos que na pesquisa empírica a recolha de dados a partir de fontes diretas (pessoas) que conhecem o objeto a ser investigado, que vivenciaram ou têm conhecimento sobre o tema, facto ou situação podem causar diferenciação na abordagem e entendimento dos mesmos, conduzindo a uma mudança, acréscimo ou alteração profunda, relevante, que não distorça, agrida ou altere o conteúdo principal, mas sim que o enriqueça e transforme em conhecimento de fácil compreensão e também se sentindo incitado à reflexão sobre o mesmo.

Nossos questionamentos se consubstanciam na reflexão teórica elaborada e se coadunam com as mudanças oriundas dos organismos internacionais, no final do séc. XX e início do séc. XXI, colocadas em prática no âmbito do contexto escolar, denotando a observância às orientações contidas nos documentos oficiais, decorrentes dos encontros, seminários e conferências que ocorreram com vista à construção dos elementos norteadores da implantação de uma gestão democrática e participativa na escola básica.

Para Marshall & Rossman (1989, p. 50) “o objeto de pesquisa é geralmente definido como uma lacuna que é preciso preencher”, um problema de pesquisa se concebe como uma separação consciente que se quer superar, entre o que sabemos julgado insatisfatório e o que desejamos saber, julgado desejável.

Nosso problema de estudo é a atuação do gestor escolar em uma escola da rede pública do Estado do Maranhão, na qual procuramos identificar como está

atuando o gestor escolar da escola da rede estadual de ensino na perspectiva da gestão democrática.

Para seguirmos nossos propósitos construímos nossos objetivos tendo em vistas que os mesmos precisam dar conta e responderem às nossas indagações.

2.2. Objetivos

Objetivo Geral: Analisar as práticas de gestão escolar desenvolvidas numa escola da rede pública estadual de São Luis com vista à compreensão das políticas que orientam a gestão democrática e participativa.

Objetivos Específicos:

- Identificar os elementos de gestão democrática participativa presentes no contexto da escola investigada.
- Caracterizar, na fala dos gestores, a prática da gestão democrática participativa.
- Identificar na fala dos professores, a prática gestão democrática participativa.
- Identificar na fala dos alunos, as práticas de gestão democráticas que possam estar presentes na escola investigada.

2.3. Metodologia

2.3.1. Pesquisa qualitativa

Denominamos de pesquisa qualitativa, nosso trabalho investigativo em conformidade com Marshall & Rossman (1989) a pesquisa qualitativa não convém a todos os temas de pesquisa possíveis, enfatizando a utilidade do uso da pesquisa qualitativa quando por razões práticas não pode ser realizada de modo experimental e tem por objetivo aprofundar processos ou fenômenos complexos; comportam variáveis pertinentes que ainda não tenham sido delimitadas; se refere a processos organizacionais e suas ligações informais não estruturadas, enfim para descrever uma situação circunscrita (descritiva) ou explorar determinadas questões (exploratória) que dificilmente o investigador que recorre aos métodos quantitativos consegue alcançar.

Por seu caráter fugaz e exemplar os fenômenos sociais resistem a mensuração, visto que possibilita ao investigador o familiarizar-se com as pessoas e os contextos, buscando o “como” e o “por que” dos fenômenos por meio da precisão dos detalhes, que fornece informações contextuais que poderão servir de base para novas pesquisas mais aprofundadas.

Para Bourdieu & Wacquant (1992, p.209) o objeto da pesquisa qualitativa se refere a história social dos objetos mais ordinários da existência ordinária “todas essas coisas tornadas tão comuns, portanto tão evidentes, que ninguém presta atenção a elas, a estrutura de um tribunal, o espaço de um museu, o acidente de trabalho ou a cabine de voto.

A escola ou a sala de aula são objetos preferenciais da pesquisa qualitativa, por se constituir no cotidiano de “construções múltiplas e efêmeras da vida de todos os dias, ou seja, a exuberância da vida cotidiana, cujo aspecto

heterogêneo não se deixa reduzir pela lógica formalizada do dever-ser (Soulet, 1987, p. 16)”.

A pesquisa qualitativa estuda esses momentos privilegiados, dos quais emerge o sentido de um fenômeno social, levando o investigador a localizar no tempo e no espaço o momento em que as ações dos atores sociais são evidenciadas em sua cotidianidade conjuntamente ou nas intenções individuais, daí surgem três elementos nos estudos qualitativos: o contexto, a história e a mudança social (Chevrier, 1993).

2.3.2. Estudo de caso

Como estratégia de investigação o estudo de caso tem tido uma influência considerável no campo das ciências sociais, tanto pela frequência como é utilizado como pelos distintos itinerários de investigação que podem ser delineados tendo por base esse formato metodológico.

O estudo de caso insere-se no que Becker (1996) denomina modelo artesanal de ciência, para se referir a um modelo no qual o investigador atua como artesão intelectual, uma vez que adequa aos instrumentos de acordo com seu objeto específico de investigação.

O estudo de caso é uma estratégia investigativa na qual se procura analisar, descrever e compreender determinados casos particulares de indivíduos, grupos, organizações ou situações, podendo encetar comparações com outros casos e formular determinadas generalizações (Lessard-Hébert, Goyette & Boutin, 1994).

James McKernam (1999, p.96), considera o estudo de caso, “uma recolha formal de dados apresentada como uma opinião interpretativa de um caso único e inclui a análise de dados recolhidos durante o trabalho de campo e rígido no culminar de um ciclo de ação ou da participação na investigação”.

Na opinião desse investigador o estudo de caso é uma técnica apropriada para procurar explicar os aspetos pertinentes de um dado acontecimento ou situação, podendo proporcionar informações específicas sobre um projeto, uma inovação, ou um acontecimento durante um período de tempo prolongado. Daí considerarmos o estudo de caso como estratégia de investigação útil no estudo sobre escola, uma vez que permitirá compreender o funcionamento da mesma, fundamentando decisões que concorrem para sua prestação educativa.

2.3.3. Participantes

Participam dessa investigação gestores, professores e alunos do Centro de Ensino Cidade São Luis, situada no Bairro COHAB. Estes sujeitos são oriundos de classe média, ou seja, são profissionais da educação, com formação em áreas específicas que atuam nas escolas do estado do Maranhão, que estão radicados nas imediações desse centro educativo, lugar da investigação ou em outros bairros adjacentes ao qual a escola também recepciona.

A escolha da escola lugar da investigação se deu de forma aleatória, pois, em nossa cidade (São Luís-Maranhão) temos muitas escolas de ensino médio que oferecem as mesmas condições desta escola escolhida por nós, no entanto, antes de escolhê-la, passamos por outras escolas as quais não nos sentimos acolhidos para fazer nosso trabalho investigativo. Enfim, talvez a escolha, talvez nem tenha sido tão aleatória quanto registramos antes, mas fruto de uma recepção mais pontual por parte dos sujeitos imPLICADOS nesse contexto escolar escolhido para nossa investigação.

Nessa escola temos um total de 1.378 alunos matriculados no Ensino Médio em seus três anos letivos, a saber: 1º, 2º e 3º ano. Para a oferta desse nível de ensino o colégio conta com 113 professores, todos com formação superior exigida por Lei com baixo percentual de pós-graduados em nível de mestrado

e doutoramento, conforme observamos no Projeto Político Pedagógico da escola.

Os alunos são oriundos de famílias que residem no mesmo bairro da escola ou nas suas imediações, famílias essas que sobrevivem de rendas econômicas de diversas origens, são funcionários públicos, trabalhadores autônomos, pensionistas ou aposentados, os quais matriculam seus filhos em escolas da rede pública, mas também em escolas particulares existentes nesse bairro.

A escola atende também outros alunos de bairros adjacentes, os quais procuram essa escola pela sua própria situação geográfica a qual facilita o uso de transportes públicos que estão disponíveis nas proximidades da escola.

2.3.4. Caracterização do Campo de Estudo

O Centro de Ensino “Cidade de São Luís” está situado no Conjunto Habitacional – COHAB III, o qual faz parte do planejamento urbano da capital do Estado do Maranhão, iniciado em 1960 a partir da construção e casas habitacionais que foram vendidas a preços módicos para os trabalhadores da educação.

Conforme dados obtidos em um trabalho de zoneamento produzido por Geraldo Serra, (1991) para o governo do Estado do Maranhão, esta tendência ocupacional teve início a partir da tomada de consciência dos governos federal e estadual, àquela época, de financiar casas populares, para pessoas que eram funcionárias públicas consideradas de médio porte econômico.

Seguindo este planejamento, a ocupação dos bairros de classe média vai acontecendo, fundamentalmente, por meio de financiamentos de recursos capitaneados pelo Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos (SBPE), através das Cooperativas Habitacionais dos Servidores do Estado, Servidores Federais, Aposentados, entre outros.

Assim, foram construídos bairros destinados aos trabalhadores baixa e média renda, destacando-se a Companhia Habitacional do Maranhão, COHAB-MA que construiu nove dos seus conjuntos habitacionais, abrigando cerca de 40.000 casas àquela época.

Posteriormente os conjuntos da COHAB, como são conhecidos, cresceram (COHAB I, II, III, IV e VI) desenvolveram vida própria e, atualmente, possuem uma infraestrutura bastante moderna, além de oferecer todos os serviços necessários a uma vida saudável, desde escolas e faculdades, até hospitais e supermercados, sendo nesse contexto que está localizada a escola lugar da investigação.

Esta localidade, apesar de distante do centro da capital, tem uma infraestrutura de boa condição, com iluminação pública, ruas asfaltadas, serviço de saneamento básico, postos policiais, praças e logradouros de lazer bem organizados, embora a escola esteja precisando de reforma em sua estrutura principal e uma atenção especial aos espaços de esportes e lazer, que estão bastante danificados, sendo objeto de denúncias por parte de alunos e seus responsáveis.

Caracterização da Escola

Através do acesso que nos foi dado ao Projeto Político Pedagógico da escola pudemos identificar as origens do Centro de Ensino “Cidade de São Luís” fundado em 10 de outubro de 1970, na gestão do então Governador Pedro Neiva de Santana, porém foi inicialmente mantido pelo governo federal tanto que esta escola foi inicialmente denominada Centro Educacional do Maranhão (CEMA) a qual oferecia somente o antigo ginásio de 5ª à 8ª série por meio do Sistema de Televisão Educativo (TVE), atingindo a posição de 2ª maior escola nesse sistema educacional no Estado do Maranhão.

No ano de 1986 com a extinção do Sistema de Ensino TVE a escola passou a ser mantida pelo governo estadual com denominação de Unidade Escolar “Cidade de São Luís” e os servidores da extinta TVE ficaram a cedidos ao

governo estadual e mantidos pelo governo federal até a presente data. Os servidores permanecem na escola desenvolvendo tarefas de grande importância para a rotina da escolar, embora em sua maioria já tenham sido aposentados.

Após muitas mudanças de origem física, estrutural e funcional, a partir de 1988 a Unidade Escolar passou a ser denominado Complexo Educacional de Ensino Fundamental e Médio Cidade de São Luís, quando continuou a oferecer o Ensino Fundamental (através do sistema TVE de 5ª à 8ª série), Aceleração dos estudos de 5ª à 8ª série e Educação de Jovens e Adultos.

A partir de 1998 foi implantado o Ensino Médio regular nos turnos matutino com 16 turmas, vespertino 10 turmas no noturno com 15 turmas de 1ª a 3ª série de Ensino Médio.

Em 2001 foi criado na escola o Projeto Telensino que tinha a princípio uma proposta de acelerar a conclusão do ensino médio em apenas um ano, para resolver a distorção idade-série como parte da política educacional da Governadora Roseana Sarney que governou o Maranhão de 1995 a 2002. O referido projeto não obteve o resultado esperado, sendo extinto no ano seguinte.

Para receber os recursos públicos, foi criado no de 2001 no Complexo Educacional de Ensino Fundamental e Médio Cidade de São Luís o Colegiado Escolar e a Caixa Escolar que é a Unidade Executora do colegiado.

A Criação da Unidade Executora cumpriu todas as exigências do MEC e da SEDUC e a partir daí a escola passou a receber os recursos públicos, iniciando uma nova fase na vida da comunidade escolar bem como da gestão da escola que passou então a ter mais essa responsabilidade com a gestão financeira.

Em 2002 ocorreu uma grande expansão na Rede Estadual de Ensino, prolongando-se até 2004, período em que a rede de ensino foi contemplada com professores concursados, suprimindo, assim, a carência em diversas disciplinas que antes eram atendidas por professores contratados.

Seguiu-se aí um período de calma e estabilidade na educação maranhense até que em 2010 a Escola aderiu ao Programa Mais Educação e Ensino Médio

Inovador, programas que oferecem educação integral com aulas de reforço escolar em Português, Matemática e Inglês no contra turno, além de oficinas com aula de judô, capoeira, dança, flauta, violão. Nos respectivos programas a escola desenvolveu um trabalho que objetiva integrar o jovem a escola e posteriormente ao mercado de trabalho.

O Ensino Médio Inovador além da educação integral trouxe outros benefícios para a comunidade escolar como: melhores condições de trabalho com aquisição de recursos pedagógicos e melhorias no ambiente escolar com a climatização de salas de aula, renovação da biblioteca e de outros espaços esportivos, além de uma melhor inclusão social do aluno do ensino médio.

Para além dessas melhorias, foi implantado o Programa Escola Acessível. Acessibilidade o qual disponibiliza recursos, por meio do PDDE, às escolas contempladas pelo Programa Implantação de Salas de Recursos Multifuncionais. No âmbito deste programa são financiáveis as seguintes ações: adequação arquitetônica: rampas, sanitários, vias de acesso, instalação de corrimão e de sinalização visual, tátil e sonora; aquisição de cadeiras de rodas, recursos de tecnologia assistiva, bebedouros e mobiliários acessíveis.

No ano letivo de 2017, o Centro de Ensino “Cidade de São Luís”, conta com 54 salas de aula nos três turnos com ensino médio regular além da Educação de Jovens e Adultos (EJA) com o Fundamental e Médio - I e II etapas no noturno, tendo se destacado na implantação de uma metodologia de projetos como forma de facilitar o processo ensino e aprendizagem, fato que vem sendo reconhecido e premiado, no Projeto Lei Maria da Penha, promovido pela Promotoria da Mulher em parceria com a SEDUC alcançando primeiro lugar em vídeos e primeiro e terceiro lugar na melhor frase além de três menções honrosas em vídeos.

Essa Instituição de ensino segundo informação contida em seu PPP se baseia em princípios democráticos e em especial a democracia participativa, com eleições para gestores, líderes de turmas, líderes de grêmios estudantis e colegiado escolar, todos atuantes dentro dos princípios democráticos da escola, conforme registros encontrados no seu Projeto Pedagógico.

A escola oferece aulas durante os dias letivos semanais e aos sábados com os simulados nos moldes das provas do Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) para alunos do primeiro ao terceiro ano do Ensino Médio e EJA II, visando a aprendizagem dos seus alunos para submissão do referido exame nacional e a aprovação dos mesmos no acesso ao ensino superior, tendo com essa prática aumentado os índices de aprovação dos seus alunos nas universidades públicas e particulares, cursos técnicos e concursos.

O Centro de Ensino Cidade de São Luís é uma instituição escolar que atende atualmente a clientela do bairro da Cohab, Cohatrac, Forquilha, Raposa, Parque Vitória, Alto do Turu, São Raimundo e Santa Clara, Bom Jardim e adjacências oferecendo níveis de ensino médio regular nos três turnos e modalidade EJA Médio no turno noturno.

A Escola está geograficamente inserida em um bairro comercial e residencial, o da COHAB, que serve como referência para as demais adjacências, por suas características peculiares e por oferecer um ensino público de qualidade, que visa formar cidadãos aptos a enfrentar a vida na sociedade em busca de seus sonhos.

Corpo Docente

O Centro de Ensino Cidade de São Luís possui uma estrutura departamental que abriga todos os docentes com formação e habilitação atendendo as normas e parâmetros legais demonstrando efetiva competência profissional, de acordo com sua formação, nos respectivos departamentos.

A estrutura curricular no ensino Médio, por sua vez, está dividida em três áreas do conhecimento, como estabelece as Orientações Curriculares Nacionais. São elas: Linguagens, Códigos e suas Tecnologias (abrangendo Língua Portuguesa, Língua Estrangeira e Artes); Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias (abrangendo Biologia, Física, Química e Matemática) e Ciências Humanas e suas Tecnologias (abrangendo História, Geografia, Sociologia e Filosofia). Percebe-se desde logo que a referida

estrutura curricular em nada difere da grade do Ensino Médio Regular. Tal perspectiva está em consonância com os princípios da prática curricular pedagógica de escola democrática, que reconhece a necessidade de inclusão de todos os sujeitos sociais.

Distribuição do corpo docente por área

ÁREA	Nº DE PROFESSORES
Linguagem Códigos e suas tecnologias	50
Matemática e suas tecnologias	16
Ciências da Natureza e suas tecnologias	28
Ciências Humanas e suas tecnologias	29
Total	123

Quadro 1: Distribuição do corpo docente por área da escola investigada
Fonte: PPP CE. Cidade de São Luís (2017)

Outros profissionais de ensino, sem funções docentes

FUNÇÃO	Nº DE SUJEITOS
Gestora Geral	01
Gestora Auxiliar	01
Gestora Auxiliar	01
Supervisores	06
Apoio Pedagógico	05
Orientadora Educacional	02
Total	16

Quadro 2: Distribuição de profissionais de ensino da escola
Fonte: PPP CE. Cidade de São Luís (2017)

Distribuição de funcionários em outros ambientes

AMBIENTE	Nº DE FUNCIONÁRIOS
Sala de arquivo	04 (TVE) E 02 (SEDUC)
Laboratório de Física e Química	03 (SEDUC)
Biblioteca	05 (TVE) E 02 (SEDUC)
Sala de vídeo	03 (SEDUC) 1 (TVE)
Secretaria	10 (TVE) E 12 (SEDUC)
Laboratório de informática	03
Porteiro	1 (TVE) 1 (SEDUC)
Merendeira	02
Coordenador de disciplina	08
Total	57

Quadro 3: Distribuição de funcionários em outros ambientes da escola investigada
Fonte: PPP CE. Cidade de São Luís (2017)

Formas de acesso do corpo discente

O 1º ano do ensino médio regular e a EJA da 1ª etapa do ensino médio tem acesso através do seletivo feito pela SEDUC – após preencher todas as vagas se houver sobras são liberadas para os alunos da comunidade que não se inscreveram no seletivo. De acordo com a quantidade de vagas oferecidas pela Escola.

Para realizar a matrícula os alunos menores de dezoito anos precisam do comparecimento dos pais e ou responsáveis com os seguintes documentos:

- Xerox da carteira de identidade e/ou certidão de nascimento
- Xerox do histórico escolar ou declaração comprovando o resultado final do aluno na série anterior.
- Xerox do cartão Bolsa Família (quando participa do benefício)
- Comprovante de residência
- Uma foto 3/4.
- Xerox do cartão do Sistema Único de Saúde (SUS)

Observou-se nos registros de matrícula da escola que no turno matutino no ano de 2017 houve maior concentração de alunos matriculados, seguido do turno vespertino e diminuindo no turno noturno com excessação da EJA que sempre tem um número razoavel de alunos, embora nos ultimos anos tenha sido menor.

Convênios e parcerias com outras instituições

Os alunos do Centro de Ensino Cidade de São Luís, participam de vários projetos institucionais (permanentes e/ou ocasionais). Cabe ao grupo de coordenadores de áreas, a responsabilidade em executá-los obedecendo às etapas seguintes: de divulgação, esclarecimento, seleção, acompanhamento e avaliação desses projetos.

CONVÊNIOS / PARCERIAS	INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES
(Estágio)	UFMA, IFMA, UEMA, CEUMA, FAMA, CEST,
(Estagio em repartição pública remunerada)	CIEE – (Centro Integrado Empresa-Escola)
Palestras educativas	e-Proinfo
Bumba meu boi	Brilho da Terra
Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Igrejas Católicas e Evangélicas ✓ Corpo de Bombeiro Civil ✓ Alcoólicos Anônimos ✓ Polícia Civil (GEAPE) ✓ Promotoria (Ministério Público)

Quadro 4: Breve comentário sobre os convênios e parcerias
Fonte: PPP CE. Cidade de São Luís (2017)

Breve comentário sobre os convênios e parcerias

1. Convênios: Feitos entre a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) Universidade Estadual do Maranhão e Universidades particulares. O convênio é efetivado entre SEDUC e as instituições de Ensino Realizado na escola por meio de estágio curricular supervisionado, omnde professores da escola assumem a função de supervisores técnicos de estágio.
2. Centro Integrado Empresa-Escola (CIEE) é uma instituição filantrópica, mantida pelo empresariado nacional, de assistência social, sem finalidades lucrativas, que trabalha em prol da juventude estudantil brasileira. O maior objetivo do CIEE, com mais de 50 anos de existência é encontrar, para os estudantes de nível médio, técnico e superior oportunidades de estágio ou aprendizado, que os auxiliem a colocar em prática tudo o que aprenderam na teoria. A importância maior dessa parceria está em abrir mais uma porta para o jovem no sentido de ingressar no mercado de trabalho e realizar um estagio remunerado para contribuir com a renda familiar.
3. Bumba meu boi Brilho da Terra: Parceria com as atividades culturais da comunidade escolar.
4. E-Proinfo: O Ambiente Colaborativo de Aprendizagem é um ambiente virtual colaborativo de aprendizagem que permite a concepção, administração e desenvolvimento de diversos tipos de ações, como curso a distância complementa a cursos presenciais, projetos de pesquisa, projetos colaborativos e diversas outras formas de apoio ao processo ensino-aprendizagem.
5. Igrejas (católicas e evangélicas) Parceria que contribui para conservação e manutenção do prédio com: (materiais de limpeza, pintura, lâmpadas e outros) além de tornar a escola aberta para a comunidade nos fins de semana.

6. Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA) – Projeto financiado pela Fundação de Apoio à Pesquisa no Maranhão, intitulado “A Leitura Literária no Contexto Escolar: As adaptações em cena” – Coordenada pela Professora Jeanne Sousa da Silva (professora no nosso quadro) e com participação de dois alunos bolsistas da nossa escola, Thamires Baía e Luís Eduardo Silva.

Projetos

Os alunos do Centro de Ensino Cidade de São Luís participam de vários projetos institucionais (permanentes e/ou ocasionais). Cabe ao grupo de coordenadores de área a responsabilidade em executá-los obedecendo às etapas seguintes: divulgação, esclarecimento, seleção, acompanhamento e avaliação desses projetos.

PROJETOS	PARTICIPANTES
Meio Ambiente	Comunidade escolar
Diversidade Cultural	Comunidade escolar
DST/AIDS	Comunidade Escolar
Leitura	Comunidade escolar
Feira de Física	Comunidade escolar
Química em Ação (Jornal)	Alunos da 3ª série Médio
Língua Portuguesa	Alunos da 1ª série Médio
Ludoteca	Para alunas mães
Lei Maria da Penha	Alunos do Ensino Médio e EJA
Projeto Anti Drogas	Alunos do Ensino Médio e EJA

Quadro 5: Projetos desenvolvidos no CE Cidade de São Luís
Fonte: PPP CE. Cidade de São Luís (2017)

Os projetos descritos acontecem durante o período letivo, envolvendo todas as áreas de conhecimento, sendo contemplados nos planejamentos mensais e

obedecendo a um calendário para o desenvolvimento e culminância dos mesmos.

A *Ludoteca* foi criada como um instrumento de combate à evasão escolar na Educação de Jovens e Adultos para os filhos de alunas mães, por não terem com quem deixar seus filhos enquanto estudam, nesse interim, fora idealizado um espaço especial, cujo objetivo seria contribuir para o desenvolvimento integral da criança/jovem. Assim, enquanto os pais permanecem em sala de aula da EJA, no período noturno.

Quanto a número maior de servidores do sexo feminino em relação aos do sexo masculino, não encontramos dados sobre questões de gênero. No entanto podemos identificar outras variáveis como faixa etária com seus respectivos percentuais existentes.

FAIXA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Até 25 anos	-	-
De 26 a 30 anos	01	1,28%
De 31 a 40 anos	20	25,65%
De 41 a 50 anos	42	53,85%
De 51 a 60 anos	13	16,7%
Maior de 60 anos	02	2,52%
TOTAL	78	100%

Quadro 6: Número de docentes por faixa etária (Data Base: 01/03/2017)

Fonte: Referência o ano letivo de 2017

Destacamos que a maioria dos profissionais dessa escola está na faixa etária de 41 a 50 anos de idade, optamos por selecioná-los em faixas etárias de dez em dez anos.

FAIXA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Até 1990	-	-
De 1991 a 1995	28	35,9%
De 1996 a 2000	13	16,7%
De 2001 a 2005	21	26,9%

De 2006 a 2010	11	14,1%
Após 2010	05	6,4%
TOTAL	78	100%

Quadro 7: Número de docentes por tempo de admissão
Fonte: Referência o ano letivo de 2017

A maior concentração de ingresso no serviço público dessa escola ocorreu entre os anos de 1991 a 1995 e depois entre os anos de 2001 a 2005, sendo o ingresso mais baixo em 2006, vale ressaltar que nessa escola foram ingressantes professores do CEMA e da TVE, conforme já registramos anteriormente.

ESCOLARIDADE	PERCENTUAL (%)
Normal	-
Graduação	41 (52,6%)
Especialização	33 (42,3%)
Mestrado	04 (3,85%)
Doutorado	-

Quadro 8: Número de docentes por grau de escolaridade
Fonte: Referência o ano letivo de 2017

Quanto à escolaridade dos profissionais que atuam nessa escola temos em sua sua maioria graduados ou licenciados em áreas distintas, poucos com pós-graduação strito sensu e um percentual consistente de especialistas.

MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO	TOTAL
04	05	10	19

Quadro 9: Número de pessoal administrativo por turno
Fonte: Referência o ano letivo de 2017

MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO	TOTAL
03	02	10	15

Quadro 10: Número de auxiliar de serviços gerais
Fonte: Referência o ano letivo de 2017

MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO	TOTAL
02	02	02	06

Quadro 11: Número serviços terceirizados

Fonte: Referência o ano letivo de 2017

DIURNO	NOTURNO	TOTAL
02	02	04

Quadro 12: Número de vigilantes (serviço terceirizado)

Fonte: Referência o ano letivo de 2017

MATUTINO	VESPERTINO	TOTAL
01	01	02

Quadro 13: Número de Merendeiras por turno (Serviço Terceirizado)

Fonte: Referência o ano letivo de 2017

Em relação aos turnos de trabalho, observou-se que a escola tem mais servidores nos turnos matutino e vespertino e menos no turno noturno, distribuídos pelos diversos setores da escola.

PROFESSOR	EM SALA DE AULA	APOIO	AFASTADOS	TOTAL
	101	13	09	123
Administrativo		19		19
Auxiliar de Serviços Gerais		15		15
Serv. de Licença		12		12
Especialistas		06		06
Gestores		03		03
TOTAL GERAL				178

Quadro 14: Número de servidores da escola

Fonte: Referência o ano letivo de 2017

Colegiado Escolar

Geralmente conforme orientação da SEDUC o Colegiado Escolar é um grupo constituído dos diversos segmentos da comunidade escola, objetivando a participação nas decisões da escola, no âmbito administrativo, político-pedagógico e financeiro, que quando reunido emite opiniões ou toma decisões.

O colegiado Escolar deve ter por principal meta desenvolver ações compartilhadas, contando com a representação dos diversos segmentos da comunidade local e escolar. Este espaço se apresenta como um mecanismo fundamental para a construção de uma escola democrática e de qualidade.

Conselho de Classe

O Conselho de Classe congrega docente, discente (representação) equipe pedagógica, gestora, na tomada de decisões sobre encaminhamentos pedagógicos mais precisamente no que se refere ao desempenho dos alunos de uma determinada etapa, série ou disciplina e também um espaço privilegiado para discussão de avanços das necessidades de estudantes e de grupos, bem como refletir sobre a ação pedagógica educativa, apontando alternativas para transformação da realidade apresentada. É um momento no qual se devem analisar os desafios decorrente da prática, assim como resgatar a dimensão coletiva do trabalho docente, trocando estratégias que favoreçamos processos de aprender.

Constituição do Conselho de Classe

O Conselho de Classe é composto pela gestora da escola, supervisores, professores e alunos (através da representatividade) sua atuação será obrigatória ao final de cada período letivo e após a recuperação final ou de forma extraordinária quando convocados pelo presidente. As reuniões deverão ocorrer periodicamente para analisar, discutir objetivos comuns visando o

acompanhamento sistemático das atividades do processo de aprendizagem como um todo. A nota final do estudante ao término do ano letivo poderá ser alterado após ajuizamento do Conselho de Classe.

2.4. Técnicas de recolha de dados

Esta investigação se identifica como sendo um estudo de caso de caráter qualitativo, embora quando oportuno utilizamos dados quantitativos, pois o universo dos implicados na coleta de dados é quantitativamente relevante. Com finalidade de coletar dados referentes ao campo investigado utilizamos a observação direta, a aplicação de questionários aos alunos ou seus responsáveis e as entrevistas semiestruturadas aos gestores e professores.

Segundo Minayo (2003), as pesquisas qualitativas trabalham com significados, motivações, valores e crenças, os quais não podem ser reduzidos às questões quantitativas, pois dão conta de noções muito particulares, no entanto os dados quantitativos e qualitativos acabam se complementando dentro da pesquisa.

Para Chizzotti (2006, p. 53), “a observação estruturada ou sistemática consiste na coleta e registro de eventos observados que foram previamente definidos”, isso significa que enquanto investigadores deveram elaborar um caderno de campo no qual fará o registro das observações relativas ao comportamento das pessoas em situação objetiva, nesse sentido elaboramos um Guião de Observação (APÊNDICE B).

O autor cita as técnicas que tradicionalmente são associadas à observação, tais como: – o pesquisador tem sempre um grau de interação com a situação estudada; cuja finalidade é aprofundar as questões e esclarecer os problemas observados com o propósito de contextualizar o fenômeno, explicitar suas vinculações mais profundas e completar as informações coletadas através de outras fontes.

A nossa pesquisa se iniciou pela análise documental, visto que a análise do contexto social global, do qual se originam os documentos, instrumentos são indispensáveis, principalmente quando tais documentos se referem a um passado recente.

Dentre os documentos selecionados para análise priorizamos o Projeto Político Pedagógico da Escola, o Regimento Escolar, além de Resoluções, Leis ou Pareceres oficiais que estão vigentes na atualidade, na perspectiva de compreendermos o contexto investigado.

Utilizamos também, a entrevista semiestruturada para coletar as informações necessárias à explicitação da temática abordada, partindo dos questionamentos levantados nas perguntas iniciais e nos objetivos a serem alcançados e o questionário especificamente aos alunos para conhecê-los mediante esse questionamento: a gestão escolar democrática. Existe nessa escola? Quais suas formas de representação? É possível visualizá-la no contexto escolar analisado?

2.5. Técnicas de tratamento de dados a utilizar

Tomamos por base a análise de conteúdo das entrevistas aplicadas aos dirigentes escolares. Técnica que está referenciada por autores nacionais e internacionais como Bardin (2010), Minayo (2003) e Moraes (1999) para os quais a análise de conteúdo é uma técnica de interpretação dos dados que se baseia na comunicação como ponto de partida sem a preocupação de priorizar este ou aquele investigado, mas buscando determinar elementos que os diversos inquiridos denominam com outros nomes, mas que de uma forma em geral são comuns a maioria.

Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989) *In Moraes (1999)*, a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao

conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível.

A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias ou vídeo como suportes para coleta dos dados.

Contudo os dados advindos dessas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então ser processada para facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspiramos.

Utilizamos também a triangulação de dados, pois é um conceito que vem do interacionismo simbólico dentro de uma corrente de pensamento orientada por Denzin (1973), significando a combinação e o cruzamento de múltiplos pontos de vista: a tarefa conjunta de pesquisadores com formação diferenciada; a visão de vários informantes e o emprego de uma variedade de técnicas de coleta de dados que acompanha o trabalho de investigação. Para Denzin (1973), Minayo & Cruz Neto (1999) seu uso na prática permite a interação, crítica intersubjetiva e comparação através da triangulação de dados.

Por Triangulação de Dados entendemos que é o cruzamento de dados durante o período de investigação e observações repetidas para verificar a plausibilidade de uma investigação ao se retomar os dados e interpretações para os sujeitos, ou seja, a triangulação dos dados é utilizada para aumentar a validade e a fidedignidade por meio do emprego de fontes múltiplas de dados, diferentes investigadores e métodos variados.

Na triangulação da teoria a situação é examinada a partir de pontos de vista teóricos e hipóteses diferentes, enquanto que na triangulação da investigação propriamente dita – a pesquisa empírica – esta se fará com o cruzamento da análise das informações obtidas através das diversas técnicas adotadas no levantamento dos dados.

Nas ciências sociais e humanas, o termo “triangulação” começa a ser construído na área da psicologia por Campbell & Fiske (1959) que se

propuseram testar empiricamente os resultados obtidos utilizando diferentes técnicas qualitativas.

Minayo (1993) complementa admitindo que o trabalho científico pressupõe a cooperação de numerosos esforços individuais e submeter o produto do conhecimento à interface das discussões indicam somente que a pluralidade de perspectivas permite lançar diferentes focos de luz a respeito do objeto estudado e não que a verdade seja o resultado dos pontos de vista dos vários estudiosos.

A mesma autora acrescenta, ainda, que a comparação é um dos recursos utilizados para tornar mais universal o saber sobre determinado grupo cultural e a triangulação se constitui em uma prova eficiente de validação. O método da triangulação tem em Denzin (1989) um de seus maiores defensores e consiste em uma estratégia de combinação e cruzamento de múltiplos pontos de vista através do trabalho conjunto de vários pesquisadores, de múltiplos informantes e múltiplas técnicas de coleta de dados.

Em nossa investigação buscamos fazer o cruzamento das informações obtidas através das técnicas metodológicas abordadas acima, a saber: a pesquisa documental, a observação e a aplicação de entrevistas e questionários aos sujeitos implicados no processo, bem como a análise de conteúdo.

Na perspectiva de integrar um conjunto de técnicas complementares no processo de análise de dados, prevê-se o tratamento das informações prestadas através das entrevistas, das observações, além dos documentos que serão estudados através da análise de conteúdo identificada por Bardin (2010) como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimento sistemático e objetivo de descrição do conteúdo das mensagens [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (Bardin, 2010, p. 44).

Finalmente, destacamos que a análise dos dados coletados deve ser feita para atender aos objetivos do estudo, buscando confirmar ou refutar os

pressupostos da pesquisa. Dessa forma, todos os momentos do trabalho investigativo dar-se-ão de acordo com os referenciais teóricos que o fundamentarão, os quais se constituirão marcantes durante todo o processo, com vistas à elaboração do relatório final.

2.6. Confiabilidade e Validade

Na pesquisa qualitativa, os critérios de validade e de confiabilidade assumem aspectos particulares, pois, entendemos a que mesma pode assumir caráter interpretativo, trazendo, com isso, a subjetividade do pesquisador por vezes no desenvolvimento da pesquisa e na interpretação dos dados recolhidos.

Portanto há de se levar em conta que a pesquisa qualitativa apresenta características operacionais que resultam em pequena de unidades de amostra com conteúdos de descrições detalhadas de situações relativas aos dados coletados do objeto em análise, sobre suas experiências, atitudes, hábitos, credos e pensamentos; e, finalmente, numa contextualização de eventos, pessoas, interações e observações de comportamento.

Na tradição qualitativa a ser observada nos seguintes aspectos: ao que se refere a quando um método de pesquisa do tipo de informação desejada; a validade instrumental, que procura a combinação entre os dados por meio de um método de pesquisa que é aceite como válido; e validade teórica, que se refere à legitimidade dos procedimentos da pesquisa, em termos da teoria estabelecida (Kirk & Miller, 1986).

Nessa investigação, procuramos aproximar a validade teórica da validade instrumental procurando relacionar a informação encontrada, por quaisquer dos instrumentos utilizados a validade teórica com vista a atender aos objetivos propostos na investigação. Para os autores citados tanto a validade como a confiabilidade só tem valor se referenciada a sua base teórica.

Na pesquisa qualitativa, podemos encontrar diversos aspectos da confiabilidade, como a que se refere às circunstâncias em que um único método de observação mantém uma medida contínua; ou a que se refere à estabilidade de uma observação através do tempo; além da confiabilidade que se refere à similaridade de diferentes observações.

Nesse sentido, o desenvolvimento do trabalho de campo não é constituído de partes seqüenciais, como nas pesquisas quantitativas, mas concomitantes (Denzin & Lincoln, 2006). Goulart & Carvalho (2005) assinalam que, nas pesquisas de orientação qualitativa, os pressupostos ontológicos consideram a realidade, como subjetiva e múltipla, e que o pesquisador interage com objetos e sujeitos de pesquisa.

Nesse sentido é o processo indutivo de contextualização do campo investigado que orienta as decisões tomadas no percurso do trabalho relacionado à validade e confiabilidade dessa dinâmica. “O essencial é que todo o processo de pesquisa necessita ser conscientemente executado e precisamente documentado” (Goulart & Carvalho, 2005, p. 135).

CAPÍTULO III: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Conforme já relatado nesta investigação utilizámos a observação direta, num período de quatro meses em 2017 e mais quatro meses em 2018 quando retornamos ao contexto investigado para confirmarmos nossas observações anteriores e obter mais questionários respondidos, visto que não conseguimos concluir a pesquisa no ano anterior por alguns motivos pessoais, embora também tenha contribuído o baixo número de respondentes que conseguimos angariar em 2017.

Para identificarmos as características da gestão escolar do Centro de Ensino Cidade de São Luís no qual procurámos registrar e analisar as características da gestão escolar democrática nos orientamos na recolha dos dados nos documentos oficiais da educação brasileira, em outros documentos que são produzidos na escola, como o Projeto Político Pedagógico, além de outras anotações oriundas das observações contidas no Diário de Campo e mais tarde as informações obtidas nos inquéritos por questionários que ali aplicamos.

Iniciamos as visitas ao campo de investigação no mês de agosto de 2017, após termos as informações sobre a orientação académica que teríamos dos professores da Escola Superior de Educação (ESE) do Instituto Politécnico do Porto (IPP), que é a nossa instituição formadora. Ali iniciávamos nossa caminhada rumo ao trabalho de campo, com vista à obtenção do grau de Mestre em Educação.

Naquele ano (2017), logo após nosso primeiro contato com a orientadora que substituiu o orientador anterior, retornamos a escola para visualizar as alterações desse novo ano letivo, as quais nem foram tantas, mas avançamos no diálogo com a escola que resultou na disponibilidade do Projeto Político Pedagógico da mesma, o qual nos deu informações substanciais da referida escola.

A partir daí foi possível identificar que a escola “lugar da investigação” faz parte da rede pública estadual de ensino designação que constitui um eufemismo para o termo “pública estadual”, pois, esta expressão é de uma conotação cada vez mais difícil de ver concretizada, visto que, a escola estadual só será verdadeiramente pública no momento em que a população escolarizável tiver acesso geral e indiferenciado a uma boa educação escolar.

Dado esse só realizável através da gestão democrática da escola, já que as evidências nos levam a concluir que o estado está interessado na universalização de um ensino para todos, desde que “todos” sejam cidadãos eleitores nas campanhas eleitorais que garantam os dirigentes do Estado em seus cargos. Observámos, dessa forma, que há necessidade de o cidadão brasileiro exercer pressão permanente sobre o Estado, a fim de que ele se disponha a cumprir esse dever constitucional.

No entanto, esse dever constitucional só será possível mediante a participação da comunidade na escola, ao partilhar da gestão escolar, a qual se supõe que seja um espaço da comunidade na vida na escola, dito isso, já nos primeiros contatos com a escola investigada, procurámos dar cumprimento as formalidades de solicitação para adentrar ao campo de investigação.

Assim, enquanto investigadores estranhos àquele contexto, portanto nem sempre bem-vindos, buscamos a autorização da Secretaria de Estado da Educação, assinado pela Diretora da Regional de Ensino, documento esse que nos habilitou a estar no campo de investigação.

Ainda assim, solicitamos através de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) à Gestora da referida escola, a devida permissão para fazermos nossos registros de campo naquele período de quatros meses. Após as formalidades cumpridas, iniciámos nossos registros de campo.

Durante o mês de agosto (2017) estivemos por três vezes na escola investigada e nesse período visibilizámos a situação em que se encontra a mesma, com salas de aula climatizadas e melhoria em suas dependencias que podem ser visíveis a olho nu.

Ao chegarmos à escola, uma das Gestoras Adjunta dos turnos (matutino e vespertino), veio nos recepcionar, mostrando-nos a escola por dentro e nos explicando como funcionava cada setor, salas de aulas, refeitório, cozinha, espaços da administração (Sala da Gestora, Secretaria, Sala de Professores) Biblioteca, Sala de Informática e uma Ludoteca. Alguns desses espaços não possuem funcionários para fazer atendimento público e nem aos alunos.

A Ludoteca nos chamou atenção, por que sendo uma escola que oferece o Ensino Médio, perguntávamos a nós mesmos, com qual finalidade esse espaço educativo estaria ali alocado. Mediante essa admiração, a Gestora Adjunta nos informou que aquele espaço foi organizado em uma das salas de aula da escola para abrigar os filhos dos alunos, que por não terem com quem os deixar em casa, os trazem para a escola, e ali são atendidos por pessoas que trabalham na escola, os operacionais de serviços diversos, uma função que toda escola pública agrega, e que está sempre disponível para cuidar das crianças filhos das alunas da escola que assim se sentem mais seguras e preparada ao enfrentamento da sala de aula.

Achamos uma experiência interessante, pois o espaço é grande, bem decorado, com bastante claridade e climatizado, tendo um mobiliário simples e bem diversificado com brinquedos e jogos para crianças de diversas faixas etárias, em sua maioria doada pelos professores, familiares e servidores da escola.

Esse registro nos reportou a uma reflexão sobre a gestão democrática da escola, na medida em que se a escola é “direito de todos e dever do Estado e da família”, conforme determinações constitucionais ali tínhamos, diante de nós, uma expressão desse direito constitucional em concretização. O professor e os alunos que não pudessem frequentar a escola porque não terem com quem deixar seus filhos, ali teriam essa oportunidade garantida, afirmou-nos em algum momento, a gestora adjunta.

Ao observarmos tal situação e comentarmos com a Gestora Geral, a mesma nos informou que: “depois que tivemos a ideia de transformar uma sala de aula

em brinquedoteca diminuíram a evasão ou mesmo a ausência às aulas, tudo porque nossos alunos podem trazer e terem seus filhos juntos de si na escola”.

Nossa percepção da gestão da escola investigada foi a de que assistíamos na escola investigada, uma das prerrogativas da gestão escolar democrática, consubstanciada na existência da brinquedoteca, conforme nos apontou Barroso (2005, p. 21), um espaço oriundo da soma de esforços de todos, para atendimento a todos.

Mas, precisamos de mais elementos para perceber a vigência de uma gestão democrática na escola investigada e para isso, procuramos conhecer o que dizem os alunos da escola sobre a gestão escolar vivenciada por eles, nesse contexto educativo.

Em nossa análise priorizamos os conceitos oriundos das prerrogativas da existência da gestão escolar democrática, qual seja: o Projeto Político Pedagógico da escola, o Colegiado Escolar, os Conselhos Escolares e o Grêmio Estudantil.

3.1. A fala dos alunos

Aplicamos o total de 100 inquéritos por questionário para os alunos da escola investigada, indistintamente aos que estudam nos três anos letivos do ensino médio dos quais recebemos 90% dos inquéritos por questionários respondidos.

Vale destacar que após a recepção dos mesmos e da sua tabulação nos ficou claro uma relativa redundância de perguntas e respostas, dado que nos fez estabelecer um critério de escolha das perguntas respondidas e utilizadas nesse contexto do trabalho, as quais analisamos em seguida.

Interessante, destacar que uma das perguntas destinada aos alunos da escola investigada, foi se eles conheciam e/ou sabiam o que era um colegiado escolar. Nesta pergunta obtivemos 60% de respostas “não”; os alunos não

sabem o que seja um colegiado escolar, 19% dos alunos não responderam e somente 7% disseram saber pouco sobre o significado desse espaço escolar e 14%, responderam afirmativamente saber o que seja um colegiado escolar, conforme está representado no gráfico a seguir.

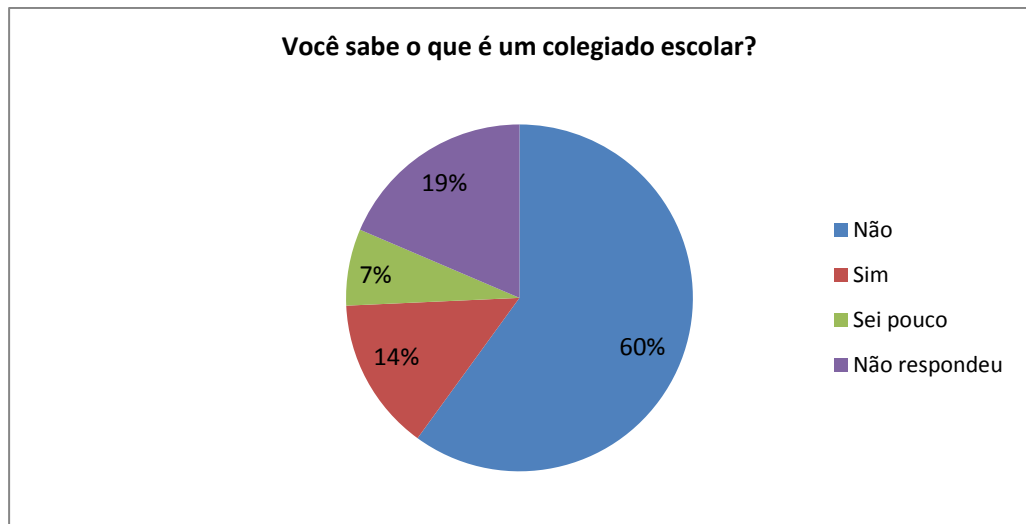


Gráfico 1: Conhecimento sobre Colegiado Escolar

Ao ser questionado sobre sua participação no colegiado da comunidade escolar a qual pertencem 70% dos alunos disseram que não participam; 20% disseram que participam e 3% não responderam resultado esse que nos demonstra a pouca visibilidade do que seja uma gestão democrática nessa escola investigada, conforme podemos observar no gráfico seguinte:

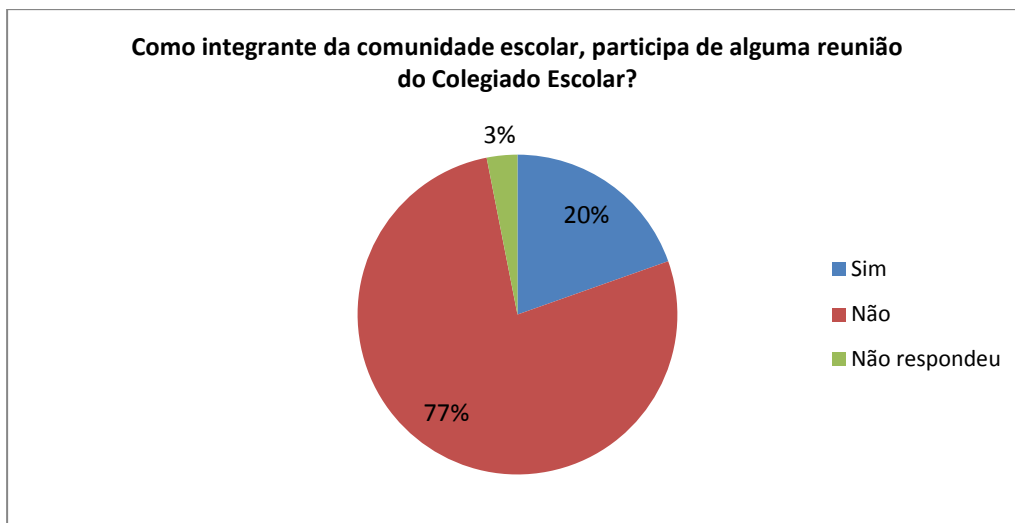


Gráfico 2: Participação em Colegiado Escolar

Ao serem questionadas sobre suas lembranças concernentes as eleições dos representantes do Conselho da escola, 55% responderam que se lembram desse contexto e 45% dizem não lembrar.

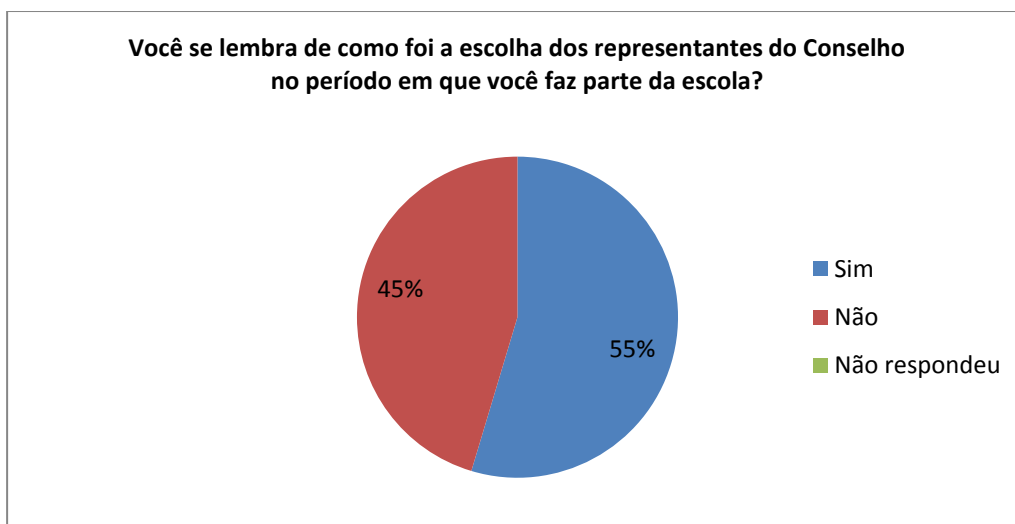


Gráfico 3: Escolha dos representantes do Conselho Escolar

Perguntamos aos alunos se gostaria de fazer parte dos conselhos escolares, e 49% responderam afirmativamente para 51% que responderam negativamente, donde podemos deduzir o pouco discernimento dos alunos do

ensino médio sobre a importância da participação deles nos segmentos escolares.

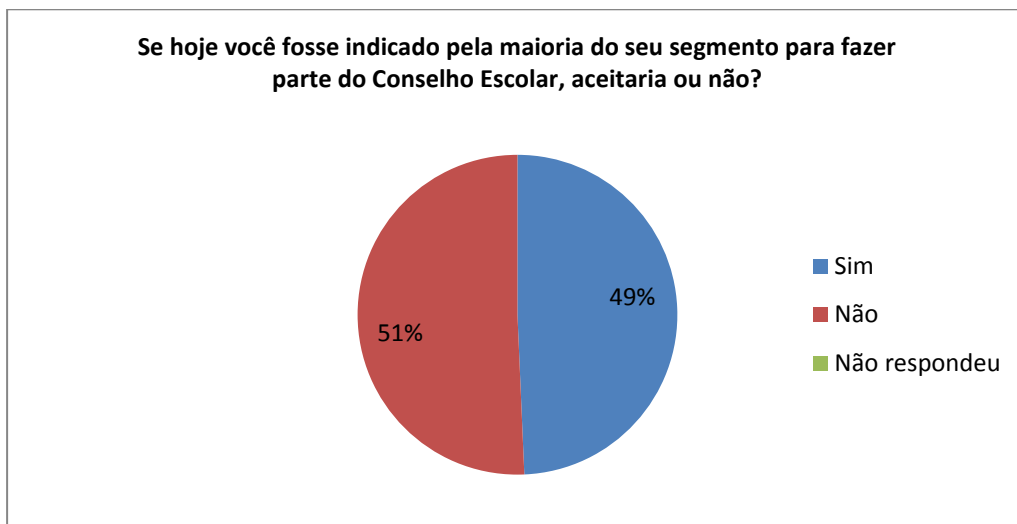


Gráfico 4: Interesse em participar do Conselho Escolar

Procuramos saber dos alunos sobre o que sabem sobre PPP e 34% disseram saber o significado desse documento; 63% responderam negativamente não sabem o que seja PPP; 3% não responderam.

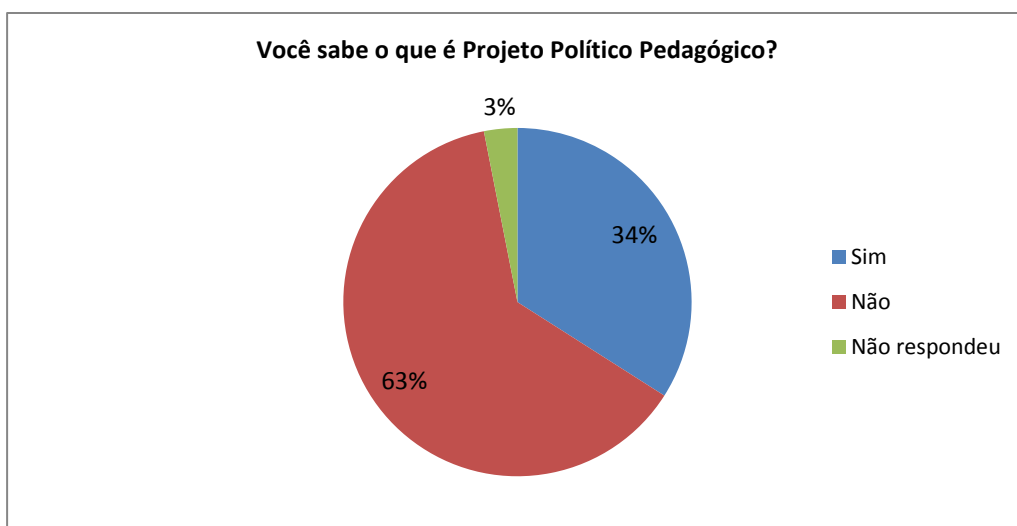


Gráfico 5: Conhecimento sobre Projeto Político Pedagógico

Ao serem perguntados sobre o que seja uma gestão democrática 83% dos alunos responderam que é uma gestão que todos têm opinião, tem voz.

Fora isso, responderam que: *a escola está equilibrada*; a mim pareceu que queriam dizer organizada, disseram também que *falta atenção para com os alunos*, na medida em que só dão ouvidos para o aluno acompanhado dos seus responsáveis; destacaram, outrossim que a estrutura da escola *é razoável e que precisa de melhoria*, embora ninguém se importe com isso, e, *não há investimento*; afirmaram por outro lado que *faltam condições básicas como água, às vezes luz e banheiros precisam de limpeza não temos quadra de esporte, o que existe, está destruída; o ensino está ruim, professores desinteressados, faltam às aulas, falta respeito entre professores e alunos, falta informação por parte da gestora da escola e sua presença na escola que quase não tem*.

Destes cem alunos, 30% deles disseram que a escola pode melhorar, *só depende da gestão*, pois, os alunos gostam da escola, mas falta organização por parte da gestão para melhorar, melhorar a estrutura e o tratamento dado aos alunos. E 3% dos alunos disseram não gostar da escola.

Mediante esse resultado é possível percebermos que os alunos dessa escola não estão omissos aos problemas que a mesma apresenta e que sabem que a escola carece de uma gestão democrática que dê ênfase a participação de todos, no entanto a categoria de alunos fica a deriva nesse contexto, pois a eles nos pareceu não está sendo dada a oportunidade de participar de forma planejada nos caminhos que a escola vem tomada nos últimos anos, embora os mesmos estejam sensíveis a essa problemática, na medida em que o inquerito demonstra, “eles estão vivenciando os problemas da escola e seus avanços”, também.

3.2. A fala dos(as) professores(as)

Embora nessa escola trabalhem mais de uma centena de professores estes não foram receptivos ao nosso apelo quanto a responderem ao inquérito por questionário que os disponibilizamos tanto no ano passado quanto nesse ano de 2018. Nas visitas nos meses de setembro/outubro 2017, recolhemos onze questionários respondidos, agora mais sete nos responderam ao apelo feito por nós num total de dezoito (18).

Destes alguns deixaram claro que não se sentiam bem para falar da escola e outros responderam de forma cuidadosa ao que perguntávamos-lhes para não sofrerem posteriormente sanções.

As justificativas para não devolverem os questionários respondidos foram faltas de tempo, dificuldade de compreensão e não queriam se comprometer com a gestão. Mesmo assim insistimos e obtivemos um resultado que nos ajudou na compreensão da problemática analisada.

Ao serem questionados sobre a existência do PPP na escola em que trabalha 60% dos respondentes disseram que existe um PPP na escola, pois este documento é uma das exigências da SEDUC a todas as escolas da rede estadual, embora, segundo os respondentes este documento, esteja ultrapassado para as questões que hoje são abordadas na escola.

Um dos professores que se diz novato na escola e, por esse motivo, diz não ter conhecimento do PPP, embora destaque que este documento é importante para qualquer escola.

Esse posicionamento dos professores da escola investigada é por demais comprometedor a análise do objeto investigado, pois o PPP além de ser o documento norteador da proposta educativa da escola, a sua própria existência é indicativo da gestão democrática, pois deveria ter tido a participação de todos os sujeitos dessa escola e, portanto, nortear a vontade de todos os que integram a comunidade educativa.

Perguntamos a seguir sobre o que os professores da escola sabem a respeito dos acontecimentos que ocorrem na escola e de como estes denotam a existencia da gestão democrática. Obtivemos de 50% dos inquiridos que na escola houve há mais ou menos dois anos eleição para gestor e vice-gestor além de eleição dos líderes de sala de aula e dos integrantes do Colegiado Escolar; outros 50% disseram que há também assembleias de Pais e Professores; destacaram ainda que há bimestralmente planejamento das aulas, no entanto, ressaltaram que permaneceu a mesma gestora, pois foi a candidata única.

Inquirimos aos professores se poderiam nos falar como foi sua participação na elaboração do PPP desta escola e obtivemos 80% de respostas apontando a não participação na construção do PPP, motivado por causas as mais exdrúxulas que vão desde um “não me lembro” até a informação de que “naquele dia não foi a escola” passando por evasivas respostas do tipo “estava na escola naquele dia, mas não pude participar”; “fui informada que estavam fazendo o PPP, mas não identifiquei por quem estava sendo feito”; “acredito que a gestora foi a responsável pelo trabalho”; e até respostas bem contundentes: “não sei informar”; obtida em 20% dos respondentes.

Embora saibamos que o PPP da escola ao se constituir um resultado de um processo democrático de tomada de decisões, possibilita uma forma de organização do trabalho pedagógico que supera os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquizam os poderes de decisão, nessa escola os professores não o olham por esse viés, o que é lamentável e denota a coresponsabilidade dos professores na ausencia de uma gestão democrática.

Perguntamos também aos professores se consideravam naquele contexto a necessidade de reverem o PPP da escola com vista a uma atualização dos seus indicadores e nesse sentido 20% deles (os professores) destacou que seria de bom alvitre melhorar o PPP atualizando-o, “conforme as necessidades da escola para atender as demandas da sociedade contemporânea, e assim

promovermos uma educação voltada para a diversidade cultural na qual a escola está inserida” falou um dos professores inquirido.

Outro professor destacou que a escola está inserida em um contexto que passa por transformações, que implica formação de cidadania, portanto, os alunos devem aprender a serem críticos, conscientes e responsáveis para conviver em sociedade, dessa forma o PPP “serve para que possamos planejar e acompanhar as atividades da escola durante o período letivo” palavras do referido professor.

Obsevamos que 50% dos inquiridos deixaram de responder a essa questão, talvez por ser uma questão que dependia do entendimento, por parte dos mesmos, sobre a importância do PPP para o desenvolvimento da escola ou, quem sabe, cuidados pessoais com a interpretação que seria dada pelos seus superiores-

Na quinta questão procurámos saber se o professor dessa escola participava das reuniões escolares, além de inquirirmos se nessas reuniões são discutidos pontos relevantes para o andamento das atividades da escola. 30% dos professores responderam a essa questão e 70% se abstiveram. Nas respostas dos inquiridos percebemos que os respondentes se dispunham a estar presentes a reunião em seus turnos de trabalho, alegando que em outros turnos suas presenças não seriam possíveis, por trabalharem em outras escolas. Declaram também que defendem o trabalho em equipe, gostam de estar cientes das ações desenvolvidas pela escola e, na medida do possível, contribuem para que estas se concretizem da melhor maneira possível.

Afirmaram também que nas reuniões em que participam sempre propõem alternativas diante de obstáculos apresentados na rotina da escola, e participam dos projetos escolares. Como pontos relevantes das reuniões destacam o rendimento escolar do aluno, que quando apresentado nas reuniões de pais e professores tende a melhorar com a ajuda da família, a disciplina de alguns alunos, também melhora quando esses fatos são partilhados com todos.

Enfim, consideraram que nas reuniões as coisas deveriam ser discutidas em grupo e as soluções não deveriam partir do(a) gestor(a) sim serem fruto da contribuição da vontade de todos. Observamos que os professores respondentes tem consciência da participação como elemento da gestão e que as práticas de gestão democrática estão justamente nesse momento de participação.

Na questão seguinte perguntamos sobre a atuação do Colegiado Escolar na escola investigada. 30% dos professores inquiridos declararam não ter conhecimento das ações do Colegiado Escolar e 30% declararam que o Colegiado Escolar é atuante na escola, embora as decisões ali tomadas fossem de interesse do gestor escolar e 40% responderam não terem o conhecimento necessário para darem respostas de qualquer ordem sobre esse órgão escolar. Tal fato denota a fragilidade da equipe escolar, que não tem força suficiente para defender as suas demandas democráticas diante da gestão existente na escola.

Quanto ao Conselho de Classe, os professores declararam que se realiza em cada bimestre letivo, com a representação dos alunos. Consideram 60% dos respondentes que a função da escola é ensinar e que sentem a falta da colaboração das famílias nos trabalhos que desenvolvem, e como professores procuram agregar todos os segmentos da escola de forma a que a participação seja mais efetiva e eficaz em prol da gestão democrática. Os 40% restante dos inquiridos se omitiram.

Na última questão apresentada aos professores, pedimos que eles nos informassem sobre os aspectos que contribuem para a sua participação na escola. Tendo sido destacado por 80% dos inquiridos a participação nas atividades letivas, às reuniões de qualquer natureza, a valorização do alunado, a participação nos eventos que envolvem os alunos e as famílias, o interesse sobre as condições da realidade social e econômica dos alunos, pois esse fenômeno impacta diretamente no rendimento escolar. 20% não responderam.

Destacamos que o número de respondentes a essa investigação foi menor do que esperávamos em uma escola de grande porte como o CE “Cidade de São Luís”, donde podemos inferir que houve baixo número de respostas (que uma grande percentagem do total de docentes da escola não quis sequer levar consigo ou, depois de levá-lo, não quis responder ao inquérito); dentro do pequeno número de respondentes (18), ainda houve metade ou mais da metade que “saltaram” questões importantíssimas.

Do ponto de vista da investigação que nos propomos desenvolver o que observamos foi à falta de participação, o desconhecimento e o receio de falar o que se pensa, talvez motivado pela apreensão de se comprometer com a gestão, tanto que as respostas obtidas dos professores podem ser consideradas pequenas para nos dar um *feedback* da realidade que existe nessa escola no que tange as políticas e práticas de gestão.

Consideramos que talvez falte aos sujeitos envolvidos nesse contexto clareza acerca dos motivos que implicam sua falta de participação, para externalizar que o processo democrático na prática não vai bem, uma vez que somente informada a população escolar poderá fazer um julgamento claro sobre a validade dos procedimentos postos a disposição para o exercício da democracia na escola.

Percebemos a falta de interesse e/ou motivação como fator preponderante para a efetiva participação, característica humana que ocorre no campo psicológico do sujeito e considerada de extrema necessidade para identificar as razões de querer participar, conforme aponta Ammann (1978, p. 36: “a motivação afigura-se como requisito de extrema importancia a participação dos indivíduos e à propria ação transformadora da sociedade no contexto das relações sociais”.

Ao final dessa análise do conteúdo das respostas obtidas a partir do inquérito por questionário aos professores da escola investigada, ficou claro a nós, investigador, que a escola busca ainda concretizar seu caminho democrático.

Consideramos também que, decorre políticas educacionais bem intencionalizadas, mas não existem, na mesma medida, ações ou práticas de gestores que aproveitem tais políticas no âmbito das escolas estaduais. Cabe destacar que, em conformidade com os objetivos definidos para a III Conae no Decreto nº25 de 09 de maio de 2016 e, posteriormente, reafirmados no Decreto nº 26 de abril de 2017, as conferências municipais e intermunicipais subsidiadas por uma síntese do Documento-referência, os resultados da implementação dos planos e necessidades de atualização dos planos educativos, observando metas/estratégias, o registro de avanços e sugestões de ações para a melhoria das políticas educacionais ainda está a desejar.

Em suma, o fortalecimento desse processo democrático contribuirá para a construção de sínteses negociadas e provisórias sobre a agenda educacional maranhense e brasileira, por meio de debate público qualificado, plural e representativo de setores da sociedade civil e política, que submetem as suas demandas, apreciações e concepções. A participação de todos em cada segmento social torna-se importante neste movimento nacional.

3.3. Analisando as Entrevistas da equipe gestora

A fala da gestora geral do CE “Cidade de São Luís” sobre as políticas e as práticas de gestão desenvolvidas na escola

Inicialmente solicitamos dados pessoais e profissionais da gestora geral do Centro de Ensino “Cidade de São Luís”, nesse percurso a mesma nos informou que tem mais de sessenta anos, é formada em pedagogia, com habilitação em Administração Escolar, estudou na Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e tem uma especialização em Psicopedagogia na Universidade de São Paulo (USP), outra pela Universidade Virtual do Maranhão (UNIVIMA), além de cursos

de formação de curta duração como o Mais Gestão promovido pelo governo Federal e em parceria com o governo do Estado.

Sua atuação na gestão dessa escola é anterior a 1986, oriunda da Fundação Roquete Pinto donde migrou para a Rede Pública do Estado do Maranhão, assumindo aí a direção dessa escola na qual eram oferecidas somente matrículas de ensino fundamental.

Em 2015 iniciam-se as alterações na forma de gestão escolar estadual e a referida gestora irá concorrer as eleições de 2016, que ela tomou como um desafio, possibilidade de estudar e continuar no posto que ocupou por tanto tempo como cargo comissionado.

Nas palavras da gestora: *Tal mudança na rotina da escola me fez estimular a buscar acompanhar, aventurar-me, solucionar problemas, prazer de trabalhar!*

Insistimos em retornar a questão das práticas de gestão escolar que desenvolve e ela nos responde de forma evasiva: *mantendo a linha, mas não é tradicional!*

Daí em diante, a mesma se torna repetitiva, no que diz respeito ao seu perfil, sua forma de trabalhar, suas formações acadêmicas, e tentamos retornar ao ponto de nosso interesse, quais sejam políticas e práticas de gestão.

No que ela rebate afirmando: *nunca fui ditadora, dentro do possível tenho tentado ter uma relação democrática!*, inferi perguntando se suas ações seriam aquela época “colegiadas”? Respondeu-me: *Colegiada sempre foi assim!*

Perguntei-lhe como ocupa seu tempo na gestão da escola e a mesma me diz que nesse momento: *hoje [...] mais pro administrativo, o diretor geral, hoje ele é muito voltado com o administrativo, graças a Deus nós temos agora uma equipe de supervisores, uma equipe de diretores adjuntos, auxiliar, então nós dividimos assim, os trabalhos de forma que, eu sei que o que vai acontecer no pedagógico, eu participo das decisões do pedagógico, mas o combinado entre nós eu acho que até a proposta do governo não é, é que o Diretor Geral, embora ele seja o geral, o nome tá dizendo não é, que ele tem que está em todos os momentos, mas ele é muito mais voltado pro administrativo, então as minhas*

auxiliares estão voltadas para o pedagógico junto com a supervisão escolar, mas na hora de tomar a decisão final.

Pergunto a ela qual a diferença entre o administrativo e o pedagógico e a mesma diz que o primeiro é rotina e o segundo mais intenso. Segundo a entrevistada, muitas decisões da escola são tomadas no colegiado, gerido por ela a qual afirma que, nesse caso, ela toma decisões por estar mais, digamos, “preparada”. Fica para nós a pergunta: Haverá aqui práticas de gestão democrática?

Daí em diante, passamos a falar dos instrumentos orientadores e /ou norteadores da gestão democrática: PPP, Regimento, Colegiado Escolar e nesse ponto a gestora não trata especificamente de cada um desses instrumentos, mas vai aproximando com PDDE, com Ensino Médio Inovador, que são programas federais e estaduais os quais fazem parte das políticas de governo nesse contexto e que chegam a escola para serem implantados, são programas prontos para serem executados.

O PPP tem sua especificidade e intencionalidade, deve ser reflexo do que a escola é e o que deverá ser no sentido de melhorar sua performance educativa, nos pareceu que a gestora imagina que o PPP deve seguir regras oriundas do MEC e não é esse o caso, o PPP é o retrato da escola hoje e no futuro, com vista a melhoria da sua comunidade, nada seria obrigatório, mas unicamente necessário naquele contexto com foco na gestão democrática que já está contida no instrumento PPP, por ser político e pedagógico, não pode ser feito isolado e sim por muitas mãos.

Fala a gestora em imposições do governo estadual ou federal. Não é bem assim! Talvez seja a “vestimenta” que a mesma usa para se proteger na sua gestão que está mais para autoritária do que democrática. O governo sugere que a escola tenha autonomia para gerir seus recursos financeiros e implantar suas práticas pedagógicas, o governo quer somente “bons resultados” traduzidos nos índices de aproveitamento dos alunos e satisfação das famílias,

A inquirida chama ao PPP de cartilha, que ninguém abre para ver o que está acontecendo. Entendemos que não precisaria abrir se fosse fruto do consenso

da comunidade escolar, destaca que a cada projeto tem de refazer o PPP, o que não é necessário se houver um planejamento de longo prazo e que inclua os possíveis projetos que beneficiem a comunidade escolar, questão de planejamento coletivo e discussão que leve ao consenso.

Falo da Caixa Escolar e a gestora relata a existência do Conselho Fiscal, órgão que faz parte da Caixa Escolar, outro espaço da escola atual. Diz-nos ela que ali reúnem Colegiado e Caixa Escolar juntos e não visualizamos essa parceria, um que trata do pedagógico e outro do financeiro.

A todo o momento da entrevista reforça a questão do cumprimento de exigências, da SEDUC ou do MEC. Diz a mesma que anda atrás dos conselheiros para fiscalizarem, as contas prontas, que a mesma diz serem formalidades a cumprir e que os conselheiros não gostam. Enfim, questionamos se tais práticas são democráticas?

Para a gestora geral o papel do Grêmio se reduz a aquisição de bebedouro, melhoria de quadra esportiva, quando , na verdade, o Grêmio deveria ser uma instância de construção de cidadania, formação para o mundo do trabalho, aprendizado para uma convivência harmoniosa em sociedade sem racismo, xenofobia, preconceito, mas, nessa fala nada disso foi contemplado.

Em relação ao Caixa Escolar como controle social como à senhora olha isso? *Vejo como um documento importante nesse processo e ele dentro da nossa escola também está sendo avaliado.*

Pergunto então se encontra opiniões divergentes acerca da implantação de uma gestão democrática na escola básica e como vê as mudanças na escola?

E a mesma responde: *com referência, é a implantação dessa gestão democrática, minha opinião, a forma como ela acontece por parte do governo, no sistema, eles acham não é, acha desnecessária essa prova, esse curso de gestão, que deveria ser exigida uma formação de gestão e não curso de gestão entendeu? Então...*

Ao final da entrevista a referida gestora volta a falar de recursos financeiros, PDDE, e, por fim, destaca que tudo que conversa com professores, pais de

alunos e alunos é registrado; só não disse se esse registro é autorizado pelos seus interlocutores.

A fala da gestora adjunta do CE “Cidade de São Luís” sobre as políticas e práticas de gestão desenvolvidas na escola

Procurámos extrair a partir das entrevistas com as gestoras da escola investigada as relações entre o elemento da mensagem (a entrevista propriamente dita) e os elementos que possam dar suporte aos objetivos dessa investigação. Para tanto iniciamos com a entrevista com a Gestora Adjunta do CE Cidade de São Luís, também caracterizando o seu perfil.

A entrevistada é professora com formação em História e experiência balizada por atuação em diversos centros de ensino na capital do estado do Maranhão, e finalmente o CE “Cidade de São Luis” sob a direção da atual gestora geral, por quem foi convidada a compor sua gestão, já passados oito anos nesse cargo por acreditar “nesse sonho” conforme destaca na entrevista.

Quando perguntamos a referida gestora adjunta qual prática de gestão colocada nesse “sonho”, da escola a mesma nos responde: *O conselho de classe, esse foi um dos primeiros, que eu percebi que ele não era realizado no sentido dessa avaliação para mudança da prática, ele era mais uma forma de dizer o que estava ruim e não se propunha nada para mudança, era aquela história[...]*

Quanto à opinião sobre as orientações contidas nos documentos oficiais e que são norteadores da implantação de uma gestão democrática da escola básica, a gestora adjunta destacou que: *O PPP ele a gente sabe, ele é o norte, é a identidade da escola, eu acho que já houve um avanço na elaboração dele dentro desta escola participaram o professor, o diretor, mas a gente não teve a participação do aluno e nem da família e já é intenção nossa agora reelaborá-lo, nós vamos acrescentar o aluno e a família, os representantes, para que realmente a gente possa dizer ele é democrático.*

E a Caixa Escolar como controle social como a senhora olha isso? *é um documento importante nesse processo dentro da nossa escola ele também está sendo avaliado pelo conselho, que é o colegiado escolar.*

Tem o regimento proposto pelo Estado e o tem o regimento da escola. Quem participou da construção? Somente o pessoal da gestão junto com técnicos, teve alunos? Ela nos diz que *foram gestores e técnicos, alunos também, poucos por que eles também fazem parte do processo, que nós estamos numa escola democrática*, afirma.

Uma pauta prévia e lhe perguntamos: Quanto as turmas, quais os aspectos positivos e negativos e quais as suas propostas de ação? A referida inquirida nos respondeu que: *tem um pouco de dificuldade por que ainda existe professor que é resistente mas a gente quer que o aluno participe com os professores das atividades colegiadas.*

Como é que funciona o grêmio em relação essa à discussão de mecanismos democráticos que contribuem para o processo da gestão democrática, a mesma disse que o gremio ainda está se estruturando e *não é só escola que tem que trabalhar nesse sentido, essa preocupação é da própria Secretaria de Educação, pois, juntas gente vai conseguir. Não seria só cobrança né? Por que não é isso, acho que no sentido também de mostrar a importância desse protagonismo do aluno na escola.*

Em continuidade destaca que o gremio *ainda está nesse processo de aprendizado. Eu acredito que com toda essa iniciativa da própria Secretaria, no sentido de mais ênfase a esse colegiado, ele talvez ele vá realmente, atingir seu objetivo, quer dizer, não é só escola que tem que trabalhar nesse sentido, a própria Secretaria acha que fortalece.*

Pergunto se há uma democratização das informações? E como se processa? E a mesma respondeu: *Nós temos comunicação entre os técnicos e gestão nós temos já no calendário da escola, um dia no mês, já formalizada uma reunião gestão e técnicos, mas quando tem necessidade de reunirmos de forma extraordinária a gente também faz.*

Qual a sua opinião sobre as orientações contidas nos documentos oficiais e que são norteadores da implantação de uma gestão democrática escola básica? Ele disse: *vamos começar pelo PPP ele é o norte, da caminhada da escola, tem a participação da comunidade, houve um avanço na elaboração dele dentro desta escola, até nas leituras que a gente faz, a gente percebe que é uma prática, que tem sido, ou talvez deva ser analisado para que haja participação do aluno e da família e já é intenção nossa agora começar a reelaborá-lo, nós vamos acrescentar o aluno e a família, os representantes, para que realmente a gente possa dizer ele é democrático e teve a participação de todos e eu acredito que só assim ele realmente vai ter a cara da escola.*

Quanto ao colegiado, disse-nos a inquirida que: *A gente tem feito esse exercício, mas ele precisa ser melhor. Eu vejo o colegiado voltado mais para parte de financeira, da pedagógica, nem tanto, mas acho que precisa ter mais esse link.*

Pergunto se dentro da rede estadual, pode perceber um esforço da rede, que se torne uma política educacional e não de governo, no sentido de proporcionar uma maior participação dos pais nas escolas? Ela nos diz: *Existe a partir do momento que a gente vê todas essas políticas no sentido de criarem esses colegiados que vêm contribuir para essa democracia dentro da escola.*

Queria que a senhora caracterizasse dentro desta gestão, a relação de gestor x professor, como que a senhora coloca isso? Como enxerga hoje? *Ela é boa. É boa sim e está representada no processo pedagógico, nos encontros sociais, que também vem motivar o professor dentro do seu trabalho.*

A fala da Diretora Pedagógica da Unidade Regional de Educação (URE) sobre as políticas e práticas de gestão desenvolvidas na escola

Iniciamos mais uma vez com a identificação pessoal e profissional da referida diretora. Tem 31 anos, com formação em Pedagogia, professora efetiva da rede estadual em atendimento educacional especializado, no entanto, exerce esse cargo comissionado na Secretaria de Educação do Estado (SEDUC-MA).

Formada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), com experiência em escolas privadas e públicas, possui especialização em metodologia do ensino superior, participou de grupos de pesquisa sobre educação em geral educação especial e alfabetização, ingressando na pública estadual em 2016.

A função de Diretora da URE é pedagógica, segundo a mesma, objetiva acompanhar e monitorar os alunos que estão com baixo rendimento escolar, orientar na formação continuada dos professores, na avaliação escolar, na composição dos currículos. Tem para isso um apoio de técnicos especializados, que segundo a mesma, nada seria possível sem tal colaboração. Destaca também que esse trabalho por vezes, foge do específico e se envolve em coisas pontuais como carteiras que faltam na escola, telhado com vazamento, falta de professores, conflitos família e escola, enfim ela destaca que faz de tudo um pouco para ter uma escola desejável por todos.

Nesse viés pergunto sobre a gestão democrática e suas práticas, como estão ocorrendo? A entrevistada destaca que: *de início o PPP como elemento norteador do processo, dizendo que sem ele, não seria possível falar de gestão democrática.* Quando questionada sobre as metas, dessa escola, e sua relação com os instrumentos de gestão democrática: colegiado e demais, ela responde que: *não sei bem de todas as escolas, mas sei que o processo está caminhando, no entanto ainda não temos colegiados fortes, investidos de suas verdadeiras funções, até porque as pessoas ainda precisam aprender.*

Destacou também que os PPPs precisam ser atualizados, com a participação da comunidade, que o Caixa Escolar não é sua função administrá-lo, e sim uma

gestão financeira, enquanto pedagógica tem de acompanhar a participação dos segmentos na rotina da escola, mas diz ela: *tenho consciência que esses segmentos é que fazem a gestão democrática acontecer.*

Em relação ao Regimento Escolar que na SEDUC é construído pela própria Secretaria e implantado de forma igual em todas as escolas, a gestora da URE confirma essa versão, diz que: *a estrutura da URE e da SEDUC é toda informatizada e que todas as orientações estão disponíveis no site da SEDUC.*

Destaca também que não vê o Regimento Único como o ideal, que melhor seria cada escola ter o seu, isso não é algo democrático, enfatiza; *a gestão democrática está crescendo como uma formiguinha, incomodando, mas é importante, deve ser pensada como possível, com a participação de todos, destaca as dificuldades por causa das diferenças de opiniões, credos e condições econômicas que se entrelaçam na escola, enfatizando a função social da escola, que é trabalhar o sujeito para a cidadania.*

Quanto à autonomia da escola, a gestora da URE destaca que concorda que a escola tenha autonomia, pois sem esta, não será democrática, mas para tanto, diz: *tem de estar imbuída das prerrogativas da gestão democrática e as escolas dessa região ainda não estão, mas lutam para chegar lá.*

Quanto aos gestores das escolas, ela diz que: *estão estudando, se qualificando através dos cursos de formação continuada para chegar a esse objetivo, mas segundo a mesma, há gestores mais atuantes, menos atuantes, mais humanos, mais centralizadores, enfim são pessoas de diversos segmentos sociais, idades diferentes, formações diferentes, mas são orientados na mesma filosofia.*

Nesse sentido ela diz que: *há escolas com espaços alegres e escolas tristes, onde gestores contribuem e outros não contribuem, enfim concluímos com uma fala da entrevistada que destaca o caminhar rumo a gestão democrática, temos documentos norteadores, temos formações continuadas, mas temos uma realidade diferenciada, e é isso que temos de trabalhar, para chegarmos ao objetivo da gestão democrática, conclui, a Diretora Pedagógica da URE.*

Observando as três entrevistas analisadas, podemos concluir que a gestora geral e sua adjunta fazem parte do CE “Cidade de São Luís” comungam da mesma filosofia, não estão ainda desenvolvendo as políticas e práticas da gestão democrática, mas não assumem essa lacuna de fato, preferem dizer que existem dificuldades, as mais diversas tanto de contexto quanto de mão de obra mas estão fazendo gestão democrática.

No entanto, a Diretora da Unidade Regional de Ensino (URE) tem mais clareza do que seja gestão democrática, sabe dos seus impedimentos num contexto escolar diversificado e público, percebe as fragilidades dos seus gestores, professores, alunos e familiares, mas acredita que vão chegar a alcançar essa condição, com trabalho, responsabilidade e conhecimento que vai sendo adquirido nos eventos disponibilizados pela própria secretaria aos seus gestores, os quais são multiplicadores nas escolas e também contando com a renovação dos quadros menos centralizadores e ortodoxos.

Devemos nos orientar pela fala de Paulo Freire nos anos 1980/90 quando da implantação da gestão democrática na Secretaria de Educação de Pernambuco pelo mesmo, conforme trabalho produzido por Menezes & Santiago (2013) no qual está dito que Freire destacou aquela época, em seus escritos que,

Ninguém vive plenamente a democracia nem tampouco a ajuda a crescer, primeiro, se é interdito no seu direito de falar, de ter voz, de fazer o seu discurso crítico; segundo, se não se engaja, de uma ou outra forma, na briga em defesa deste direito, que, no fundo, é o direito também a atuar. (Freire, 1993, p. 88 apud Maneses & Santiago, 2013, p. 416).

Esta citação deixa para nós uma lição do mestre que;

Não devemos chamar o povo à escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições, mas para participar coletivamente da construção de um saber, que vai além do saber de pura experiência feito, que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em sujeito de sua própria história. A escola como um espaço ensino-aprendizagem será então um centro de debates de idéias, soluções, reflexões, aonde a organização popular vai sistematizando sua própria experiência. (Freire, 2005, p. 16).

Esta análise nos leva pensar que a escola, lugar da investigação, está fazendo seu caminho, abrindo estradas, não pratica a gestão democrática conforme a lição dada pelas políticas educacionais, mas, está traçando seu percurso com sua própria experiência, sem metodologias aprovadas, mas usando a metodologia da experiência, da vivência, da prática de experienciar novas formas de gestão, quiçá, democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho identifica-se como sendo uma reflexão acadêmica que se utiliza da pesquisa empírica para conhecer a atuação do gestor em uma escola da rede pública estadual de São Luís do Maranhão/Brasil. Partimos do pressuposto de que a partir de 1996 com o advento da LDB 9394/96 as escolas brasileiras assumiram o compromisso de por em marcha a gestão escolar democrática.

Dentro dessa premissa, procuramos identificar a relação existente entre a gestão escolar e os sujeitos implicados no contexto da escola investigada, na perspectiva de encontrarmos os elementos da gestão democrática presentes no contexto da referida escola.

Esta preocupação surgiu em decorrência de dois momentos intimamente relacionados. No primeiro deles, resultante da minha experiência profissional como professor de História (área de minha licenciatura inicial) e o outro da minha vivência como técnico de um agrupamento de escolas da rede pública estadual de ensino.

Esta última experiência profissional nos tem oportunizado vivenciar a rotina das escolas pertencentes a esse agrupamento do qual sou o técnico responsável e essa vivência me demonstrou empiricamente que a gestão escolar democrática orientada pelas leis da educação brasileira e por diversos documentos internacionais, dos quais falávamos ao teorizar sobre a origem dos instrumentos da gestão democrática e participativa.

Foi ainda nesse momento da experiência como técnico do grupo de escolas que percebi o quanto a relação da gestão escolar com seus sujeitos professores e alunos é na maioria das vezes a reprodução das relações sociais de produção, sob a ótica privilegiada dos que mandam e a subordinação dos que obedecem.

Nesse sentido, a educação escolar pública é entendida como uma política de Estado utilizada para difundir a ideologia dominante e garantir o sistema social de produção, garantindo a consolidação da hegemonia das classes dominantes, não possibilitando uma contra-hegemonia das classes subalternas, e esse fenômeno nos ficou muito claro durante a pesquisa de campo na escola investigada quando da aplicação dos questionários aos professores e as reticências que estes nos apresentavam naquele contexto.

Mediante tais considerações, para mim fica uma constatação, de que a escola pública encontra-se obrigada a atender aos interesses da classe dominante, embora também tenha que, supostamente responder aos interesses das classes subalternas.

Partindo dessa constatação é que entendo a gestão escolar democrática como um projeto educativo que se viabilizado poderá elevar qualitativamente o nível cultural das classes sociais desfavorecidas, e mediante tal convicção é que teço as considerações finais de minha dissertação de mestrado procurando encontrar nas respostas dos meus interlocutores a gestão democrática e participativa da qual nos falaram os gestores da escola investigada.

Os resultados da nossa análise apontam para um processo ainda lento pela democratização da referida escola, onde a gestão colegiada ainda se apresenta de forma bastante contraditória, na medida em que apontam princípios de transformação social com o PPP, com os Colegiados e conselhos de classe e do gremio estudantil, por outro lado, ainda mantem um diálogo limitado com sua base escolar, alardeando que por terem muito tempo de experiência são capazes de pensar para o bem de todos e, portanto, cerceiam a participação destes na tomada de decisões.

Um dos conceitos subjacentes a essa discussão que evidenciamos no decorrer do nosso trabalho, é o de gestão colegiada, o qual aparece sorratamente no decorrer da pesquisa de campo e que se constitui ao nosso olhar, no efetivo espaço de comprometimento dos sujeitos implicados no contexto da escola investigada com o PPP o qual deveria ser assumido a favor dos interesses da coletividade escolar, mas para que isso ocorra caberia aos

sujeitos escolares perceberem a dimensão político-pedagógica do projeto escolar e assim perceberiam também o significado social da participação na definição do projeto educativo dessa escola, cabendo ao professor a responsabilidade por tal função.

Agora, como esse professor fará esse salto de qualidade no âmbito da cidadania pretendida, não sabemos, até porque para responderem ao questionário, foi um grande desafio enfrentado, no entanto, com grandes limitações.

Assim entendemos que a respeito do objeto de estudo do presente trabalho, o mesmo tenha ficado esclarecido mediante a realidade focada e a realidade educacional do país. No que se refere ao quadro teórico e metodológico escolhido, acreditamos que foi um material adequado a análise do objeto em foco; da análise da gestão escolar, observamos um processo em andamento, lento e gradual com vista a consolidar esse processo que se instaurou em todo o país no século passado, com sintomas de ainda não estar bem esclarecido aos gestores da escola investigada.

Quanto à participação dos professores e dos alunos nesse processo educativo de inclusão das práticas de gestão democráticas na escola básica, sugerimos que os profissionais da educação procurem discutir suas realidades e reformular suas teorias sobre gestão democrática e participativa com vista à construção de práticas escolares participativas, porquanto democráticas.

Finalizando destacamos que esse trabalho não exaure o assunto, bem como não teve a pretensão de absolutizar formas de gestão democráticas até porque cada contexto escolar tem suas especificidades e, portanto, cada escola tem sua forma de caminhar em direção da gestão democrática pretendida.

Reconhecemos a partir desse trabalho que a escola pública apresenta características pouco democráticas, tendo em vista que é ainda formal e excludente, mas ainda assim é a escola que temos, sendo fundamental estimularmos o processo de democratização da escola de ensino médio quando esta é a responsável pela educação dos nossos jovens e futuros cidadãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altoé, N. (2007). *As Universidades Estaduais do Paraná: os caminhos da heteronomia*. Tese de Doutorado. Piracicaba: Universidade Metododista.
- Ammann, S. B. (1978). *Participação Social*. São Paulo: Cortez e Moraes.
- Antunes, A. (2002). Aceita um conselho? – como organizar o colegiado escolar. In: *Guia da Escola Cidadã*, vol. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições70.
- Barros, S. (2012). *Projeto político-pedagógico: a qualidade dos serviços oferecidos*. Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/0340.html>>. Acesso em: 23 mar. 18.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2003). A Escolha da Escola como Processo de Regulação: Integração ou Selecção Social? In: Barroso, J. (organizadores). *A Escola Pública – regulação, desregulação e privatização*. Porto: Edições Asa.
- Barroso, J. (2001). O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: Ferreira, N. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Becker, H. S. (1986). *Writing for social scientists: how to start and finish your thesis, book, or article*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bordignon, G. (2008). *Perfil dos conselhos municipais de educação 2007*. Brasília: MEC.
- Bordignon, G. (2001). Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, N. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 3. ed. São Paulo: Cortez.
- Borges, B. (2008). *Gestão democrática da escola pública: perguntas e respostas*. Maringá-PR: Universidade Estadual de Maringá. Disponível em:

- <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_benedito_borges.pdf>. Acesso em: 24 nov. 17.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1992). *Réponses*. Paris: Éditions du Seuil.
- Bowe, R., Ball, S. J. & Gold, A. (1992). *Reforming education and changing schools: case studies in policy sociology*. London: Routledge.
- Brandão, C. R. (2008). *O que é método Paulo Freire*. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- Brasil. (2004). Ministério da Educação. *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Brasília: MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_gen.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- Brasil. (2014). *Plano Nacional de Educação 2014-2024 [recurso eletrônico]: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências*. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. Disponível em:<<http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2018.
- Brasil. (1971). *Lei nº 5692 de 20 de dezembro de 1971*. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 12 ago. 2017.
- Campbell, D.T. & Fiske, D. W. (1959). Validação convergente e discriminante pela matriz multimétodo-multimodo. *Boletim Psicológico*, Vol. 56 (2), março 1959, 81-105. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0046016>>. Acesso em: 12 mar. 18.
- Carvalho, R. E. (2000). *Removendo barreiras para a aprendizagem: educação inclusiva*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Cepal-Unesco (2005). Invertir mejor para invertir más. Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. *Seminarios y Conferencias N° 43*. Santiago de Chile. Disponível em:

<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13107/1/S0510010_es.pdf>. Acesso em: 23 out. 17.

Chevrier, J. (1993). La Spécification de la problématique. In: Gauthier, B. *Recherche sociale – De la problématique à la collecte de données*. 2. Ed. Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 49 – 76.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Cury, C. R. J. (2008). Sistema nacional de educação: desafio para uma educação igualitária e federativa. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 29, n. 105, p. 1187-1209, set./dez. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v29n105/v29n105a12.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2018.

Cury, C. R. J. (2000). Os Conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: Ferreira, N. S. C. & Aguiar, M. A. S. (org.). *Gestão da educação*. São Paulo: Cortez.

Cury, C. R. J. (1997). O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: Oliveira, D. A. (Org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis: Vozes.

David, J. (1989). Synthesis of research on school-based management. *Educational Leadership*. v. 46, n. 8, p. 45-48. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/342f/7a162ff536cba1afa285876ecd89d9e38a57.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 17.

Delors, J. (Org.). (2010). *Educação: um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. Brasília: UNESCO. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>> Acessado em: 15 nov. 17.

Demo, P. (1998). *Desafios modernos da educação*. 7. ed. Petrópolis: Vozes.

- Demo, P. (2001). *Educação & Conhecimento: relação necessária, insuficiente e controversa*. Petrópolis: Vozes.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). Introdução: A Disciplina e prática da pesquisa qualitativa. In: N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. London: Sage
- Denzin, N. K. (1973). *The research act*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Dourado, L. (2003). *Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia*. Goiânia: Alternativa.
- Dourado, L. F. (2006). *Gestão da educação escolar*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância.
- Faure, E. et al. (1974). *Aprender a ser*. São Paulo: Difel.
- Ferreira, A. B. de H. (1986). *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.
- Fonseca, D. M. da. (1994). *Gestão e educação*. In: Revista Universidade e Sociedade, ano IV, 7 junho.
- Formosinho, J. (2000). Evolução das políticas e da administração da educação em Portugal. *Revista do Fórum Português de Administração Educacional*, Lisboa, n. 4, p. 6-31, 2004.
- Foucault, M. (1986). *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- Freire, P. (2005). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (1997). *Pedagogia da autonomia*. São Paulo: Paz e Terra.
- Gadotti, M. (2001). *Concepção dialética da educação: um estudo introdutório*. São Paulo: Cortez.
- Gentili, P. (1995). O discurso da qualidade como retórica conservadora no campo educacional. In: P. Gentili & T. Silva *Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas*. 2. ed. Petrópolis: Vozes.
- Gohn, M. da G. (2001). *Conselhos gestores e participação sociopolítica*. São Paulo: Cortez.

- Gomes, A. M. de C. (2009). República, educação e história pátria no Brasil. In: A República, a História e o IHGB. *Argumentvm*. Belo Horizonte.
- Goulart, S. & Carvalho, C. (2005). O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: M. Vieira & D. Zouain. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Hallinger, P., Murphy, J. & Hausman, C. R. (1992). Structuring schools: principals' perceptions of fundamental educational reform. *Educational Administration Quarterly*. v. 28, n. 3, p. 330-349, 1992.
- Houaiss, A. (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Félix, M. de F. C. (1984). *Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?* São Paulo: Cortez: Autores Associados.
- INEP. (2011). *Microdados SAEB 2011*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Disponível em: <<http://dados.gov.br/dataset/microdados-do-sistema-nacional-de-avaliacao-da-educacao-basica-saeb/resource/d22fd369-cb4b-4663-b94b-fe1a10aa640a>> Acesso em: 23 jul. 2017.
- Kirk, J. & Miller, J. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, Califórnia: Sage.
- Kuhn, T. S. (2005). *A estrutura das revoluções científicas*. 9. ed. São Paulo: Perspectiva.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Libâneo, J. C. (2009). *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. 23. ed. São Paulo: Edições Loyola.
- Libâneo, J. C. (2008). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 6. ed. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C. (1994). *Didática*. Ed. 19. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C. (1996). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiás: Alternativa.

- Lima, L. C. (2006). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho / Instituto de Educação e Psicologia / Centro de Estudos em Educação e Psicologia.
- Lima, L. C. (2001). *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez.
- Lima, M. de F. M. de. (2012). Modalidades de escolha e de provimento de diretores escolares: desafios e alternativas para a gestão democrática e o alcance da qualidade da educação. *III Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação*. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaDeFatimaMagalhaesDeLima_res_int_GT8.pdf>. Acesso em: 21 set. 2017.
- Lück, H. (2010). *Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares*. São Paulo: Fundação Victor Civita.
- Lück, H. (2007). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 2. ed. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. et. al. (2005). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lück, H. et. al. (2001). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5.ed. Rio de Janeiro: DP & A.
- Luiz, M. C., Riscal, S. A. & Ribeiro Junior, J. R. (2013). Conselhos escolares e a valorização da diversidade: uma dimensão mais democrática na escola. In: M. Luiz & R. Nascente. *Conselho escolar e diversidade: por uma escola mais democrática*. São Carlos/SP: EdUFSCar.
- Marques, M. O. (1990). Projeto pedagógico: A marca da escola. In: *Revista Contexto & Educação*, nº 18. Ijuí, abril/jun.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Marx, K. (2001). *Manuscritos Econômico-Filosóficos*. Martin Claret: São Paulo.
- Medeiros, A. & Oliveira, F. de F. (2008). Conselho Escolar: mecanismo de democratização ou burocratização? *Educação Unisinos* 12(1):35-41, janeiro/abril 2008. Disponível em: <

<http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/5294>>.

Acessado em: 15 nov. 2018.

Mendes, V. (1968). Considerações sobre o aspecto administrativo da elaboração de regimentos de estabelecimentos oficiais de ensino de grau médio. *Criteria* 7, jan. a jun. Curitiba: Gráfica Vicentina Ltda.

Menezes, E. T. de & Santos, T. H. dos. Verbete Caixa Escolar. (2001). *Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil*. São Paulo: Midiamix. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/caixa-escolar/>>. Acesso em: 3 de jul. 2017.

Menezes, M. G. & Santiago, E. (2013). As contribuições do pensamento de Paulo Freire para a construção da gestão democrática na Secretaria de Educação de Pernambuco nos anos de 1980 e 1990. *Espaço do Currículo*, v.6, n.3, p.415-427, Setembro a Dezembro. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/download/18980/10527>> . Acesso em: 13 abr 18.

Minayo, M. C. S. & Cruz Neto, O. (1999). Triangulación de métodos en la evaluación de programas y servicios de salud. In: M. Bronfman & R. Castro (Orgs.) *Salud, Cambio y Política: perspectivas desde América Latina*. México: Edamex Ed.

Minayo, M. C. S. (2003). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes.

Minayo, M. C. S. (1993) *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 2.ed., São Paulo: Hucitec/ Abrasco.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32.

Neves, C. M. de C. (1998). Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: Veiga, I. P. A. (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 7. ed. Campinas, SP: Papirus.

Odden, A. & Busch, C. (1998). *Financing schools for high performance: strategies for improving the use of educational resources*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Pagès, M. et. al. (2008). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Paraná. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Coordenação de Gestão Escolar. Caderno de apoio para elaboração do regimento escolar / Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Coordenação de Gestão Escolar – Curitiba : SEED–PR, 2007.
- Paro, V. H. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino*. São Paulo: Ática.
- Paro, V. H. (2006). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática,
- Paro, V. H. (2001). *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez.
- Paro, V. H. (1995). *Por dentro da escola pública*. 1. ed. São Paulo: Xamã.
- Ramos, M. N. (2004). O projeto unitário de ensino médio sob os princípios do trabalho, da ciência e da cultura. In: G. Frigotto & M. Ciavatta (Org.). *Ensino médio: ciência, cultura e trabalho*. Brasília, DF: MEC; SEMTEC.
- Serra, G. (1991). *Urbanização e centralismo autoritário*. SP: Nobel/Edusp.
- Silva, B. (1987). *Dicionário de ciências sociais*. Rio de Janeiro: FGV.
- Smilanich, R. (1990). *Devolution in Edmonton public schools: ten years on*. Texte ronéotypé: Edmonton School District.
- Soulet, M. H. (1987). *La recherche sociale em miettes – Analyse des espaces de discrimination des pratiques de recherche*. Paris: PUF.
- Souza, A. (2006). Os dirigentes escolares no Brasil. *Educação: Teoria e Prática*, Rio Claro, v. 15, n. 27, p. 51-82, jul./dez.
- Spósito, M. P. (1990). Educação, gestão democrática e participação popular. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, n. 15, v. 1, p. 52-56, jan./jun.
- Taborda, C. R. T. (2009). *Conselho Escolar como Unidade Executora: limites e possibilidades no processo da construção da gestão democrática*. 197 f. Dissertação de Mestrado. Instituto de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá.
- Unesco. (1999). *Educação e formação ao longo de toda a vida: uma ponte para o futuro*. Seul, República da Coréia. Disponível em:

<<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001160/116096por.pdf>>. Acesso em: 12 set. 17.

- Unesco. (2006). *Marco Estratégico para a UNESCO no Brasil*. Brasília: Unesco.
- Veiga, I. P. A. (2009). *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. Acesso em: 27 dez. 2017.
- Veiga, I. P. A. (Org.). (2010). *Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico*. 2. ed. Campinas: Papirus.
- Watanabe, T. (1999). *Papel do regimento escolar na organização e funcionamento da escola pública*. 1999. 654 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Wolf, M. T. (2008). Regimento Escolar: um ilustre desconhecido. In: *Anais do III Encontro de Pesquisa em Educação, I Jornada de Gestão Educacional e XV Semana de Pedagogia*. Pedagogia UEM 35 anos: história e memória. Maringá, Universidade Estadual de Maringá.
- Zabot, N. (1986). O regimento escolar como instrumento de organização administrativa e pedagógica da comunidade escolar. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v.4, n.2, p. 63-66, jul./dez.

LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

- Brasil. (2013). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica*. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.
- Brasil. (2006). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Conselho escolar como espaço de formação humana: círculo de cultura e qualidade da educação*. Brasília: MEC, SEB, 2006.
- Brasil. (2004). Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Brasília: MEC.

- Brasil. (2000). Ministério da Educação. Parâmetros Curriculares Nacionais – Ensino Médio. Brasília: MEC.
- Brasil. (1998). Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. *Salto para o Futuro: Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico*. Brasília: MEC/SEED.
- Brasil. (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27.833. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 21 nov.2017.
- Brasil. (1995). *Lei n.º 9.131, de 24 de novembro de 1995*. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9131.htm>. Acessado em: 23 mar. 2018.
- Brasil. (1994). *Medida Provisória nº 661, de 18 de outubro de 1994*. Altera os dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, 1994. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=140071>>. Acesso em: 21 nov. 2017.
- Brasil. (1990). *Declaração mundial sobre educação para todos: plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem*. Aprovada pela Conferência Mundial sobre Educação para Todos Jomtien, Tailândia - 5 a 9 de março de 1990. Disponível em:<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=10194-3-declaracao-jomtien&category_slug=marco-2012-pdf&Itemid=30192>. Acessado em: 23 out. 17.
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Emendas Constitucionais. Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Atos decorrentes do disposto no § 3º do art. 5º. Brasília. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%c3%a7a_o.htm>. Acessado em: 21 nov. 2017

Brasil. (1972). *Parecer nº 352/72*. Dispõe sobre Regimento Escolar de estabelecimentos do Sistema Federal de Ensino. Brasília.

Brasil. (1961). *Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961*. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 dez. 1961. Seção 1, p. 11.429. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4024.htm>. Acesso em: 21 nov. 2017.

Brasil. (1931). *Decreto nº 19.850, de 11 de abril de 1931*. Cria o Conselho Nacional de Educação. Rio de Janeiro: Senado Federal, 1931. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=40246>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

Maranhão. (2016). *Decreto nº 32.090, de 15 de agosto de 2016*. Regulamenta os artigos 60 e 61 da Lei nº 9.860, de 1º de julho de 2013, que dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração dos integrantes do Subgrupo Magistério da Educação Básica, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=4445>>. Acesso em: 23 nov. 2017

Maranhão. (2014). *Lei nº 10.099 de 11 de junho de 2014*. Plano de Estadual de Educação do Estado do Maranhão. Maranhão: Diário Oficial, nº 111, de 11 de junho de 2014.

Maranhão. (2013). *Lei nº 9.860, de 1º de julho de 2013*. Dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração dos integrantes do Subgrupo Magistério da Educação Básica e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=3674>>. Acesso em: 23 nov. 17.

Maranhão. (2013). Secretaria de Estado de Educação. *Guia de Gestão Escolar*. São Luís: SEDUC.

WEBGRAFIA

<http://docplayer.com.br/29050167-Ministerio-da-educacao-secretaria-de-educacao-basica-conselhos-escolares-uma-estrategia-de-gestao-democratica-da-educacao-publica.html>

<http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>

<https://docplayer.com.br/29050167-Ministerio-da-educacao-secretaria-de-educacao-basica-conselhos-escolares-uma-estrategia-de-gestao-democratica-da-educacao-publica.html>

<http://docplayer.com.br/31569766-Unidade-i-conselhos-na-gestao-da-educacao.html>

<https://docplayer.com.br/31569766-Unidade-i-conselhos-na-gestao-da-educacao.html>

http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/canais_texto2.pdf

http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5.sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/pdf/u1_saibamais4.pdf

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, uma pesquisa intitulada “**A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: Políticas e Práticas**” e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma. A pesquisa tem por objetivo fornecer dados sobre a gestão escolar. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, Andréia de Sousa Marques Oliveira portador(a) do RG: 104535799-2 aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certos de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestrando Investigador: José Ribamar Portela e Silva

Data: 08/11/2017

Assinatura do(a) Participante

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, uma pesquisa intitulada “**A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: Políticas e Práticas**” e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma. A pesquisa tem por objetivo fornecer dados sobre a gestão escolar. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, Katia Regina Ferreira portador(a) do RG: 47591998-9 aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certos de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestrando Investigador: José Ribamar Portela e Silva

Data: 26/10/17

Katia Regina Ferreira
Assinatura do(a) Participante

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, uma pesquisa intitulada **“A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: Políticas e Práticas”** e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma. A pesquisa tem por objetivo fornecer dados sobre a gestão escolar. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, Sania Maria Pearce Alves portador(a) do RG: 06134082017-5 aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certos de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestrando Investigador: José Ribamar Portela e Silva

Data: 09/11/2017

Assinatura do(a) Participante

APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA AOS GESTORES DA ESCOLA INVESTIGADA

OBJETIVO 1 – Identificar as alterações no âmbito do contexto escolar que denotam a observância às orientações contidas nos documentos oficiais norteadores da implantação de uma gestão democrática na escola básica, a saber: a) Projeto Político Pedagógico; b) Conselho escolar.

1. Gostaria de conhecer sua opinião sobre as orientações contidas nos documentos oficiais norteadores da implantação de uma gestão democrática na escola básica, a saber:
 - a) Projeto Político Pedagógico;
 - b) Conselho escolar.

OBJETIVO 2 – Caracterizar se as orientações contidas nos documentos oficiais norteadores da implantação de uma gestão democrática na escola básica?

1. Encontram-se opiniões muito divergentes acerca da implantação de uma gestão democrática na escola básica, como você vê essas mudanças na sua escola?
2. Gostaria de conhecer a sua opinião acerca da importância que atribui à escola como espaço democrático-participativo?
3. Que benefícios e que desvantagens reconhece na implantação da gestão democrático-participativa?
4. E seus professores reconhecem a importância da gestão democrático-participativa?
5. Como você avalia o esforço desenvolvido pelo Governo Estadual para proporcionar aos alunos e famílias a participação nos órgãos de gestão democrática: PPP e Conselho Escolar?

OBJETIVO 3 - Caracterizar na escola lugar de investigação, a gestão democrático-participativa entre:

a) gestores e seus professores.

b) gestores e alunos? e

c) gestores e pais dos alunos?

Em relação ao que lhe perguntei quer acrescentar alguma coisa ou quer corrigir alguma informação que tenha dado?

Para além do que lhe perguntei, e que se possa relacionar com a implantação a gestão democrático-participativa na escola investigada há alguma coisa que considere importante dizer?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS(ÀS) PROFESSORES(AS) DA ESCOLA INVESTIGADA

Prezada Comunidade Escolar!

Conto com sua colaboração respondendo o questionário abaixo sobre a participação da comunidade no Centro de Ensino Cidade de São Luís. É importante que responda a todas as questões de acordo com sua realidade, com sinceridade. Desde já agradeço.

José Ribamar Portela e Silva

1- Você poderia citar 02 assuntos que se encontram no Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola e que são importantes para a gestão democrática-participativa?

2- Poderia contar como foi sua participação na elaboração do PPP da escola? Indique alguns temas que você relevante às contribuições? E outro tema que não foi tão interessante?

3- Considera importante rever o PPP e atualizá-lo?

() Sim

() Não

Por quê?

4- Poderias contar como te preparaste para participar de uma ou mais reuniões da escola? Cite duas contribuições que você trouxe para a reunião:

Cite 02 pontos que foram relevantes na reunião:

5- A escola possui Conselho Escolar. Você já fez parte como membro desses colegiados?

() Sim

() Não

6- Gostaria de participar como membro de um deles?

() Sim () Não

6 - Vamos supor que você seja escolhido (a) pela comunidade escolar para ser Gestor da escola.

- a) Como você organizaria sua primeira e demais reuniões com os pais?
- b) Como seria a questão da tomada de decisão?
- c) E quanto às sugestões, como você reagiria às opiniões, críticas, sugestões dadas pela comunidade escolar?
- d) Como você aplicaria as verbas financeiras

7- Como é o Conselho de Classe realizado na escola?

8- Se você fosse aluno da escola, que importância teria a participação de seus pais na escola?

9- E você como professor da escola qual a importância da sua participação na escola?

10 - Qual a importância da participação dos pais na escola? E se você fosse da direção, qual a importância da participação da comunidade escolar? Aliás, o que é a comunidade escolar?

11- Cite 3 aspectos que tornariam sua participação mais ativa na escola, e 3 aspectos que impossibilitariam tal participação.

12- A qual segmento você pertence?

() Pais e/ou responsáveis () Alunos () Professores () Funcionário

Muito Obrigado!

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO APLICADOS AOS (ÀS) ALUNOS (AS)

1. Descreva formas de participação dos alunos na sua escola?
() No Conselho de Classe
() No Colegiado Escolar
2. Você sabe o que é um Colegiado Escolar?
3. Como integrante da comunidade escolar, participa de alguma reunião do Colegiado Escolar?
() SIM
() NÃO
4. Você se lembra de como foi à escolha dos representantes do Conselho no período em que você faz parte da escola?
() SIM
() NÃO
5. Se hoje você fosse indicado pela maioria do seu segmento para fazer parte do Conselho Escolar, aceitaria ou não?
() SIM
() NÃO
6. Houve, no período que você fez parte da comunidade escolar algum movimento de divulgação das ações da escola?
() SIM
() NÃO
7. Você sabe ou já ouviu falar quais as funções do Conselho Escolar no âmbito da escola?
() SIM
() NÃO
8. Para você, quem responde judicialmente pela escola?
() o(a) diretor(a), () o(a) secretário(a)
() o(a) coordenador(a), () os(as) professores(as)
9. Você sabe o que é Projeto Político Pedagógico?

() SIM () NÃO

10. Em sua opinião: o que é gestão democrática?

11. Comente sobre a escola hoje.

Obrigado!

APÊNDICE E- GUIÃO PARA OBSERVAÇÃO DE CAMPO

O roteiro que segue foi pensado e elaborado tendo em vista a necessidade de orientar/guiar o conteúdo de nossas observações em campo e complementar o processo de geração de dados por meio de análise documental, entrevistas e questionários. Esse momento de observação de campo foi desenvolvido desde janeiro até março de 2018 a partir da utilização do roteiro que segue abaixo:

Aspectos observados:

1.Aspectos físicos

- a) Porte da escola
- b) Salas de aula: quantidade e condições estruturais
- c) Outros espaços: biblioteca, refeitório, banheiros, salas de aula, de professores e de direção, espaços livres externos, dentre outros.

2.Recursos Humanos

- a) Número de Professores;
- b) Número de alunos;
- c) Pessoal técnico administrativo;
- d) Pessoal de apoio

3.Aspectos históricos e geográficos

- a) Origem: quando foi criada
- b) Características do bairro
- c) Clientela
- d) Outras informações.

4. Aspectos Pedagógicos

- a) Qual a organização a escola em seu aspecto curricular?
- b) Possui Projeto Político Pedagógico?
- c) Qual a organização a Escola?
- d) Características da comunidade?
- e) A quem atende?

APÊNDICE F: ENTREVISTA COM GESTORA GERAL DO CE CIDADE DE SÃO LUIS

DIA 26/10/17

RP – Sua idade?

E – 62 anos.

RP – Sua Formação.?

E – Pedagogia.

RP – Pedagogia, Formação em Pedagogia.

E – Licenciatura e Administração Escolar.

RP – Licenciatura e Administração escolar.

RP – Professora e a situação profissional, como é que a Sra. se encontra?

E – Hoje eu sou Gestora Escolar, de uma escola de Ensino Médio de educação básica.

RP – Educação básica, na versão ensino médio, eu queria saber da Sra. o seu percurso acadêmico? Desde ingresso, com a graduação em pedagogia.

E – Fiz pedagogia na Universidade Federal do Maranhão, ai eu fiz uma pós em Psicopedagogia em uma Universidade de São Paulo, fiz outra pós de Gestão escolar na Univima, fiz outra na escola mesmo promovida pelo Governo do Estado, foi em uma época, que não sei se tu te lembra, que um programa do governo que ele ofereceu o Curso de Gestão a nível de especialização para os gestores, então fiz esse também.

RP – Tem um Curso do MEC é esse que você está se referindo? De gestão, de formação continuada com o MEC.

E – Foi feito pelo Governo do Estado, e depois eu fiz um outro curso promovido pelo Governo do Estado, pra poder concorrer a gestão escolar.

RP – Isso. É o Mais Gestão?

E – É o Mais Gestão, e já estou pela segunda vez, fiz o segundo curso, e agora eu participo de outro, Mais Gestão também promovido pelo governo do estado, é uma gestão online.

RP – Esse último agora, essa versão.

E – É esse que está acontecendo.

RP – Em relação ao seu tempo de gestão, eu não queria considerar um só, nós vamos fazer em dois momentos, a fase que antecede a instituição das eleições nas escolas, a partir do decreto de 2015 e uma fase anterior que a Sra. já exercia na gestão. Nesse primeiro bloco que a Sra. tem antes da gestão, a Sra. já está com quanto tempo? Já em gestão de escola?

E – Porque eu comecei a trabalhar na gestão, como administradora escolar pela TVE, eu era servidora da TVE da Fundação Roquete Pinto, concursada e assumi a escola, que até então era só Ensino Fundamental de 5ª a 8ª série, e fui eleita Gestora na época, eu tinha concluído a faculdade era bem jovem e assumi a administração desta mesma escola aqui.

RP – Desta unidade com...ligada a TVE.

E – Porque aqui antes era da Roquete Pinto ligada ao MEC.

RP – Da fundação Roquete Pinto, Secretária de Educação e Cultura.

E – Depois houve várias mudanças de governo, então, e eu continuei sendo administradora, ai o órgão foi extinto e o Estado tomou de conta em 1986, eu já então gestora desde 84, ai mudou de governo, daí eu continuei na gestão, não me tiraram do cargo, como havia um acordo do governo estadual com o governo federal, o estado manter as escolas e os funcionários ficavam mantidos, e continuavam pelo governo do federal e assim nós ficamos, quando eu continuei na gestão e os orientadores de aprendizagem trabalhavam como professoras desses alunos e a proporção que elas vão se aposentando, o estado

ia botando o pessoal dele, não é? E ai foi todo tempo, entrou governo, saiu governo e eu fui ficando, fui ficando.

RP – E ainda está na ativa.

E – Até hoje eu permaneço.

RP – Há. Que legal.

RP – É em relação a 2015 com a instituição das eleições dos diretores, eu queria perguntar para a Sra. assim, o que levou a Sra. a participar? A Sra. já tem uma jornada desde 84, conhece o ambiente, conhece o conjunto de trabalhadores e assim o que leva a Sra. então a disputar essa eleição?

E – O que me levou foi o fato de gostar, de me sentir ainda jovem, inteligente, continuar trabalhando, não é? Até porque até a presente data, ainda não sentir vontade de me aposentar não.

RP – É tá certo.

E – É porque eu continuo estudando, me reciclando, me renovando, eu me relaciono muito bem com os jovens você entendeu? E eu consegui é ir me renovando a cada ano que vai passando por toda essa nova comunidade.

RP – Sim.

E – Essa mudança, essa rotatividade de professores, saindo os mais velhos, entrando os mais jovens, outra cabeça, os alunos também uma outra clientela, sempre um novo desafio e eu acredito muito em signos, a sagitariana é muito aventureira e eu já percebi que eu sou mesmo, eu gosto desse desafio, e eu gosto de resolver problema, de estar sempre envolvida, e me renovando a cada ano, então o que me levou a continuar é isso, é o prazer de fazer o que gosto.

RP – Eu pergunto professora a sua prática de gestão. O que a professora faz enquanto gestora? Nesse sentido, quais são as suas práticas de gestão? Eu digo embasado assim, em questão colegiada, democrática, alguns chamam de tradicional, eu queria identifica-la, fazer um enquadramento nesse momento.

É uma pergunta simples, no sentido prática de gestão? Qual seu viés de atuação?

E – É, eu trabalho mantendo a linha não tradicional.

RP – Hum, hum.

E – Eu sempre fui muito assim, eu sempre fui muito assim, gostei sempre de inovar, e o meu perfil de gestora, eu sou muito dinâmica, eu vejo que dentro da minha prática, dentro do meu conhecimento, dentro do que eu estudei, o que melhor pode acontecer, com referência ao relacionamento, com referência ao funcionamento da escola, com referência ao corpo docente, ao corpo discente, administrativo, sempre tentando, dentro do possível, ter essa relação de gestão democrática mesmo, no caso, nunca fui ditadora, sempre nas tomadas de decisões, sempre me reuni com o grupo, eu nunca cheguei, eu estou há 31 anos, nem há 30 anos atrás eu nunca fui ditadora, sempre que tinha um problema pra resolver, eu reunia rapidinho, chama aí todos os professores rapidinho, ainda não havia nem gestão colegiada.

RP – É. Tá certo.

E – Essa época ainda não havia, então eu reunia os professores, chama fulano aí, gente está acontecendo isso, isso e isso, o que que vocês acham, o que que nós devemos fazer, então nós redigíamos rapidinho a ATA e tomávamos as decisões e aquilo era o que acontecia, e é o que acontece até hoje.

RP – Não seria uma linha... e decisões colegiadas.

E – Colegiada, sempre foi assim em grupo.

RP – Certo, e em que e como o gestor ocupa o tempo, o seu tempo? Como é que a Sra. ocupa seu tempo dentro da escola?

E – hoje a gente se bota mais pro administrativo, o diretor geral, hoje ele é muito voltado com o administrativo, graças a Deus nós temos agora uma equipe de supervisores, uma equipe de diretores adjuntos, auxiliar, então nós dividimos assim, os trabalhos de forma que, eu sei que o que vai acontecer no

pedagógico , eu participo das decisões do pedagógico, mas o combinado entre nós eu acho que até a proposta do governo não é, é que o Diretor Geral, embora ele seja o geral, o nome tá dizendo não é, que ele tem que está em todo os momentos, mas ele é muito mais voltado pro administrativo, então as minhas auxiliares estão voltadas para o pedagógico junto com a supervisão escolar, mas na hora de tomar a decisão final.

RP – Termina chegando à gestão geral.

RP – Eu digo assim, nessa questão de ocupar o tempo, e algumas questões assim de envolver o pedagógico, mas o administrativo é intenso.

E – É intenso, bem mais.

E – Não, eu nem sei, eu acho que o pedagógico é mais intenso.

RP – Que todas as estruturas elas são bem intensas não é, são atividades que exigem bastante.

E – O administrativo é muito rotina.

RP – Muito rotina.

E – E o pedagógico sempre tem uma surpresa.

RP – Sempre tem uma situação nova.

E – E o administrativo não, é aquele, olha o ponto, escola, prestação de contas, fazer, responder aos, esse intercâmbio de comunicação, com Secretaria, com outros setores, então é muito voltado pra esse, a rotina.

RP – E essa informação sobre Secretaria, mas eu puxo pro o ambiente interno, eu pergunto assim, há uma democratização dessas informações na escola? Como é que se processa? Porque são uns segmentos que me refiro, funcionários, discentes, docentes, o externo, com pais ou comunidade, ou nessas relações com a própria Secretaria de Educação.

E – Dependendo do que se trata cada uma das informações, nós procuramos reunir com os setores aqui direito, por exemplo, quando a Secretaria manda

fazer alguma solicitação que tem haver muito com o trabalho diretamente voltado para a supervisão escolar, reuniões de professores, então o diretor se reporta até o supervisor, junto com o diretor adjunto e nós vamos juntos procurar responder aquela solicitação da Secretaria, e quando é no aspecto administrativo, com referência a equipamentos, com referência a pessoal, aí eu não preciso pedir pra ninguém, porque eu já sei como funciona.

RP – Esse procedimento, teria uma certa autonomia dentro da escola, nessa movimentação e processar as informações.

E – E muitas das vezes a necessidade da gente reunir o colegiado, pra chegar uma determinada decisão, não? Eu trabalho muito com o colegiado, tudo, é com referência a situação de aluno, com referência a situação de professor, nós hoje mesmo nos reunimos para ver os critérios, para Conselho de classe final, e aí o que que vocês acham? Vai até 3 disciplinas? Ele vai para o conselho ou não vai, então todos os critérios nós discutimos no colegiado.

RP – É formulado lá no colegiado.

E – Porque eu acho que dá mais força pra na hora que nós chegarmos até o professor, evita muito discurso, muita conversa, oh tá aqui, já reunimos no colegiado, ficou decidido isso aqui, que afinal de contas o colegiado é uma representação de todos os segmentos não é, então não tem como ele querer ir e querer questionar mais alguma coisa, porque o representante dele já deu seu.

RP – Seu posicionamento não é, seu voto.

E – Exatamente.

RP – E tem...Essas tomadas de decisões de caráter mais individualizado e mais específico do gestor? De uma forma geral, diretor geral, gestor adjunto, mas nesse caso específico com a Sra. Tem uma sistemática para tomar as decisões, não é? O Perrenoud fala muito das incertezas do momento, das urgências, mas como é que ela, as decisões, de caráter mais específico, isolada do gestor?

E – Muitas das vezes nós precisamos tomar essas decisões, eu tomo a decisão que tiver que ser tomada, e depois eu só faço divulgar pra equipe.

RP – Pro conjunto...

E – Pra direção, pra minhas colegas de equipe, gestoras e é assim que a gente trabalha.

RP – Certo, então eu queria, em relação a essas...nós temos, de 2015 pra cá, no específico aqui na eleição, mas também tem alterações que antecedem, que extrapolam no Estado do Maranhão, uma questão mais nacional, e aí as orientações contidas nessa documentação, da rede como um todo e outras, minha pergunta vai assim, quero conhecer a sua opinião professora em relação as orientações contidas nos documentos oficiais que são norteadoras da implantação de uma gestão democrática na escola básica, então assim sua opinião em relação a orientações na construção deste projeto político e pedagógico, como é que a Sra. vê essa construção? O que que veio de orientação? O que que pode ser considerado democrático até na orientação? Qual é essa interseção que tem entre a orientação do oficial macro do Estado, a orientação do gestor? Como é que funciona?

E – Olha na verdade, o nosso primeiro projeto político pedagógico foi em 1998 quando foi implantado o ensino médio aqui na escola, porque nós precisávamos regulamentar a situação no ensino médio, no conselho estadual de educação, então era exigência do conselho que pra regularizar as situações, a escola precisava ter o projeto político pedagógico, e nós não tínhamos, até então era TVE, então não tinha.

RP – Era outro sistema.

E – Então nós montamos o nosso primeiro projeto político pedagógico, naquela época pra cumprir uma formalidade, assim reunimos diretor, diretor adjunto, técnicos e alguns professores representantes de turnos e escrevemos o nosso projeto políticos pedagógico, bom esse foi o primeiro, nós já tivemos vários projetos, a cada dois anos a gente vai reformulando, porque surgem novos

projetos, novas propostas e eles precisam ser incluídas no projeto, então, é hoje, depois de uns acho quatro projetos políticos pedagógicos, nós da fizemos desse mesmo jeito, aqui nós começamos a fazer da forma correta, temos sim a participação da família, temos a participação dos líderes de classe como representantes dos discentes, comunidade e dos professores, então nós passamos quase o ano inteiro pra concluir esse projeto político pedagógico, porque há muita dificuldade de reunir os pais, de pegar essa definição final, das propostas, mas nós conseguimos, e de lá pra cá, isso se tornou uma prática, entendeu, a participação de toda a comunidade, hoje já é rotina, a gente refazer a cada dois anos, nós terminamos de refazer agora, em 2016, reformulamos, e no próximo ano vamos ter que reformular novamente por conta dos novos projetos, das novas propostas, da nova LDB, do que vem pela frente, nós não sabemos o que vem por ai, com essa mudança do Ensino Médio, que teremos que rever novamente.

RP - Essas orientações da implantação, elas têm ...

E – Não foram dadas por ninguém!

RP – Digo em relação ao oficial, em relação ao projeto pedagógico, por que a escola, parece-me, que para fazer uma ação tem que está ligado ao Plano de Desenvolvimento na Escola - PDE, o elemento que algumas falas, alguns comentários, algumas citações, ou leituras que falam que é uma linha bem mais impositiva que termina enquadrando a escola em determinadas ações. Para fazer tem que está ligado ao PDE?

E – PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola).

RP – PDDE, tem uma linha nesse sentindo? Eu diria assim, para construir, eu preciso construir, tem que ter o PPP, atendo a necessidade de legalidade, para que a escola possa dá seus passos de uma forma ou de outra, mas tem que tá atendendo o que é solicitado pelo PDDE?

E – Por que, é o seguinte, nós temos o PDDE, que é aquele dinheiro direto na escola pra manutenção de bens, de equipamentos. Temos também, o Ensino

Médio Inovador, que é o PROEMI. Então, nós traçamos as ações que esse recurso vai nos proporcionar.

RP – Atendendo à solicitação externa?

E – Atendendo à solicitação do MEC.

RP – Sim, alinha nesse sentido?

E – É.

RP – Você tem oportunidade de fazer o PPP, mas tem que atender o MEC.

E – Dentro da nossa necessidade, mas cumprindo as exigências do programa.

RP – Isso. Essas orientações oficiais, quer é para implantar uma gestão democrática...

E – Exatamente.

RP – Mas, por outro lado, ela diz assim, tem que fazer por aqui, algumas ações são mais impositivas.

E – Impositivas.

RP – Para que possa gerar outras ações na própria escola.

E – Por que se não cumprimos a imposição do programa.

RP – Não vai!

E – A gente deixa de receber o recurso.

RP – Deixa de receber o recurso. Então, essa linha já experimentada e que outras escolas talvez não tenham em construção de projeto pedagógico, poderia defini-lo dentro das proposições da escola, das suas metas, das suas ações, de referencial teórico, as vezes a gente diz, um pouco mais tradicional, pouco mais, racional tecnológico, preparando mais para o mercado, ou escola novista, ou construtivista, sócio crítica, são umas linhas de ação. A Sra., teria nesta construção, tem um ponto de partida em alguma linha dessa? Aqui fala

em uma linha humanística, trata. E também, preparação para o mercado, na parte técnica, não é assim?

E – É nossa missão, preparar para o mercado, preparar para vida na sociedade.

RP - Isso.

E – É nossa missão.

RP – Tinha visto aqui, seria assim, mais uma ação, para atender um mercado e relação de cidadania. Nessa linha humanística, a Sra. cita aqui no projeto político. E o sobre o conselho, e essas metas estabelecidas, no projeto político pedagógico, o conselho ou colegiado escolar como é que acompanha isso? Como é o procedimento? Dentro das reuniões ordinárias ou extraordinárias, não é, como é que é trabalhado em relação as metas propostas aqui. A Sra. falou que foi em 2016, um conjunto daquele momento, contexto daquele momento levantou as hipóteses, levantou as construções, os pressupostos, aí definiu, a ação é essa, depois das discussões, e aí o como é que o colegiado escolar acompanha isso?

E – É, na verdade esse acompanhamento do PPP, pelo colegiado ele não acontece, o que eu observo, falando sinceramente hoje.

RP – Sim.

E – O PPP continua sendo um documento obrigatório dentro de uma escola, burocraticamente, formalmente, mas que na prática, ele não funciona, continua sendo uma cartilha, o PPP é uma cartilha, mas ninguém vai abrir todo dia pra ver se realmente aquilo está acontecendo, aí quando a gente, olha chegou novo projeto, agora esse projeto é de outra forma, não pode isso acontecer mais isso, esse aqui não vai existir mais, agora é um novo programa, então vamos refazer o nosso PPP, então se chegar alguém da secretaria, cadê seu PPP? Tá aqui.

RP – Atualizado, não é? Já fez a incorporação, o que veio de novo.

E – Corrigido. A escola tem. Mas o que a gente percebe, eu percebo é os professores reclamam, fala muito do PPP, mas são os primeiros que não querem cumprir o que foi determinado, que eles mesmos, que a maioria decidiu que tá ali, que eles se discordam plenamente, e o que fica muito difícil da gente trabalhar em cima de tudo daquilo que está escrito ali, formalizado, então eu acho que na verdade oficialmente, ele continua sendo um documento sem utilidade. Desculpas aí.

RP – Não.

E – Eu continuo achando isso, porque aí está escrito, ele ainda incompleto, falta muita coisa, aí não tem nem metade do que deveria conter um PPP não é?

RP – Hum.

E – Mas a gente tenta acertar, ouviu, eu acho, na outra gestão talvez, que eu não vou chegar até lá, talvez chegue um finalmente, na verdade cumprir todas as etapas de um PPP realmente completo, mas o que a gente realmente pôde fazer e que eu percebo que eu sei do PPP, ele na verdade, eu não sei se em alguma escola ele funciona de verdade, ou se é só uma obrigação não é, cobrança mesmo que tem que ter.

RP – Tem um outro componente também que envolve a escola, que é a caixa escolar não é...é de uma forma ou de outra ela funciona como controle social, tem um controle na caixa escolar?

E – É nós temos um concelho fiscal não é.

RP – Tem o Concelho Fiscal.

E – Que faz parte do caixa escolar.

RP – Mas em uma parte mais externa, não há um, eu digo assim, como se faz na sociedade civil não é, tem um controle social dentro dessas ações, na caixa escolar.

E – É dentro da escola.

RP – Ficaria só mais dentro da escola.

E – É porque dentro da escola, eu vejo que as pessoas não se interessam muito não, nós reunimos com o colegiado e caixa escolar juntos, porque aí na hora que entra o recurso, o caixa escolar toma conhecimento, assinado junto com todo mundo, todos os membros do colegiado, formaliza, o recurso é decidido, o chegou o PROEMI, então as ações que nós determinamos aqui, o recurso veio pra fazer essa etapa, então está aqui, já tá tudo terminado o que nós vamos ter que cumprir, então vamos fazer pesquisa de preço e tal e tal..., então é uma forma de participar ao grupo não é, o colegiado e da caixa escolar, que o dinheiro chegou e que eu vou ter que cumprir aquela.

RP – É, eu digo é saber assim, de que forma a caixa escolar, como componente do elemento.

E – Mais aí como eu faço a prestação de contas, aí eles vão ver que lá esta as notas fiscais, as pesquisas de preços, aquela coisa burocrática sem nenhuma cobrança e acompanhar mesmo, tá ali, não existe não, e até porque eles não gostam mesmo de vir pra escola pra fazer isso.

RP – Mesmo sendo um componente de gestão democrática e dividir com os conselhos.

E – O conselho fiscal, então tenho que está andando atrás deles, gente pelo amor de Deus fiscalizem, venham assinar a prestação de contas, aí como são os pais, há dona não tem, as vezes a gente vai na casa dele levar a prestação de contas pro conselho porque, é formal, é obrigatório, tem que ter a assinatura dele, então é isso, é uma formalidade. Na verdade, não existe, eu fico admirada, quando eu vejo algumas escolas, onde o colegiado é acirrado, a caixa escolar não? Cobrar cada centavo do que é gasto, aí eu vejo, graças a Deus na nossa escola não tem isso, viu na nossa escola não tem isso, até porque tudo que tá ali no papel acontece.

RP – Ótimo

RP – É uma situação, é porque assim, eu estou colocando esses tópicos ai por que são elementos que fazem parte da gestão democrática, permitem os segmentos, alunos, pai, professor, servidor no conselho, caixa escolar e etc....e ai com a não participação fica muito complicado.

E – Fica vago, deixa muito a desejar, o que eu observo assim, é que as pessoas falam assim toda escola tem que ter grêmio, nós temos grêmio desde quando começou o ensino médio aqui, temos os líderes de sala, temos grêmio estudantil, não é, participam no conselho de classe, assim os lideres participam.

RP – Sim.

E – Alguns professores, diretor, tudo acontece bonitinho, como tem que ser, aí quando começa a eleição de novo grêmio, ai fica, aí meu Deus, quem será o novo grêmio? Quem será? Acho que todo gestor passa por isso, tomara que não seja um novo que fica pegando no pé da gente, mas é de repente eu tive a sorte até hoje, não tive nenhum grêmio que viesse me tirar do sério, porque a partir do momento que eles começam uma cobrança de coisas que não tem nada a ver, que até porque eles desconhecem.

RP – Sim.

E – Ai eu convido para participar das reuniões do colegiado, chamo o presidente, digo oh, é o seguinte você quer saber das coisas da escola, então você vem participar das reuniões do colegiado, porque representa toda a comunidade escolar.

RP – Sim. Sim.

E – Aí ele vem, ele vem a primeira vez, a segunda vez vem.

RP – Não quer mais.

E – Aí a terceira vez ele não quer mais saber, quando penso que não o grêmio já acabou, não quer mais saber de nada, então eles acham que o grêmio só vale a pena se for pra pegar no pé do diretor, que a finalidade do grêmio na verdade,

que a gente fala pra eles correr atrás, do que ele é representante da comunidade estudantil, não é?

RP – Sim.

E – Então a nossa quadra, falei oh, vamos brigar por causa da nossa quadra gente, ai eles brigaram pelo bebedouro, ai chegou o dinheiro do PROEMI, eu comprei 03 bebedouros novos, ai acabou a briga, não tem mais motivo pra brigar, ai achou que a briga deles era só no bebedouro.

RP – Só na aquisição.

E – Então graças a Deus não tem nenhum que brigou mesmo.

RP – Sim...sim.

E – Isso é bom porque, eu acho que eles estão satisfeitos.

RP – É se não tem, um motivo da discordância, estão sossegados, não é?

E – É.

RP – Tem um outro elemento professora que compõe junto com o grêmio a Sra. já citou, que é o regimento escolar, eu digo em relação ao Estado, o Estado tem um regimento escolar.

E – Tem, formal, da rede estadual.

RP – Não tem? E isso da rede estadual, a escola produziu um interno?

E – Tem.

RP – Tem um interno, assim ele também funciona como elemento, de gestão democrática, qual assim a sua opção, a sua opinião nesse sentido?

E – É porque na verdade dentro dos documentos burocráticos, dentro da gestão democrática, eu acho que funciona assim na sua integra, além do colegiado escolar

RP – Sim.

E – Porquê, ele regulamenta, ele rege toda a rotina da escola, a entrada, horário de saída, fardamento, participação da família, questão de direitos de deveres, então é a nossa cartilha, então no primeiro dia de aula que consta no PPP, não é?

RP – Sim.

E – O primeiro dia de aula, nós colocamos para os pais as normas da escola, baseado no que foi tirado do regular.

RP – Do regimento escolar.

E – Do Regimento Estadual, não é? Aí tem tudo, tem o conselho, como é que funciona a escola, tudo isso nós passamos para.... na semana diagnóstica.

RP – A escola fez o menor, nesse sentido, deu uma reduzida pro cotidiano.

E – Passar melhor o entendimento.

RP – Mas como forma, fonte, ainda geral.

E – Geral.

RP – Que veio da Secretaria, certo.

E – Então, mais é.

RP – E de uma forma ou de outra, como se fosse garantindo o funcionamento da escola, nesse sentido, nos espaços que são dados.

E – É pra garantir, nos dar força pra poder exigir um cumprimento, entendeu?

RP – Sim.

E - Porque si não houvesse esse regimento, fica difícil aí colocar para as mães, pais que o aluno tem que chegar tal hora, que só pode sair tal hora, ai a gente acrescenta algumas coisas que não tem lá por exemplo, o aluno só sai, a gente não aceita bilheteinho de pai, de nada.

RP – Sim.

E – Ele tem que está com o seu telefone atualizado no dossiê do aluno, o filho quer ir pra uma consulta, a gente liga pro celular da mãe pra poder, o filho está dizendo que tem uma consulta, eu posso liberar ele, se ela não atender o telefone, ele não vai pra consulta, porque a gente não libera, então é assim a nossa comunicação é algumas coisas que nós já acrescentamos ao nosso regimento, às nossas normas não é? Pra nos dar mais é.... força na hora de tomadas de decisões com referência a nossa comunidade estudantil.

RP – Ah tá, eu queria que a Sra., nesse momento é.... desses documentos que são oficiais norteadores da implantação da gestão democrática o seguinte, pergunto: hoje encontram-se opiniões divergentes acerca da gestão democrática na escola não é? Como é que a Sra. ver as mudanças na escola? Vou perguntar de novo, repetindo: encontra-se opiniões muito divergentes acerca da implantação de uma gestão democrática na escola? Como é que a Sra. ver essas mudanças nesta escola?

E – Com referência, é a implantação dessa gestão democrática, minha opinião, a forma como ela acontece por parte do governo, no sistema, eles acham não é, acham desnecessária essa prova, esse curso de gestão, que deveria ser exigida uma formação de gestão e não curso de gestão, entendeu? Então...

RP – Seria uma inscrição a parte técnica, seria mais um técnico? Parecido? Ou saindo da própria escola no sentido de não ser um técnico, mas ser alguém, um educador? Quando a Sra. fala de formação nesse sentido, qual é essa fala? É de uma habilitação mais especifica, mais especifica de gestão?

E – É uma formação escolar formação mesmo deescolar mesmo de graduação, da área de gestão.

RP – Como profissional da área de gestão, isso que eu queria, minha pergunta basicamente isso.

E – Como profissional da área de gestão.

RP – Ele fala assim, teríamos alguém?

E – Ele fosse um Pedagogo.

RP – Com, tá.

E – Ou um professor, mais que ele tivesse uma pós, uma especialização na área de gestão.

RP – De gestão, o estado fez isso, não fez? Não manda os critérios.

E – Ele fez esse curso, não é? Já dando ao professor essa capacitação.

RP – Capacitação é gera a habilitação nesse sentido.

E – É. É.

E – Interrupção (servidor vem solicitar assinatura de documentos).

RP – Como seria, a questão do, o Estado faz a solicitação, mas ele prepara?

E – É. Ele prepara, mas o que a gente observa, ele prepara as pessoas que têm vontade de ser gestor, ele tem vontade de ser gestor, é uma exigência do governo, o sistema, que ele tenha uma formação de gestão. Então ele dá o curso de gestão, já que ele não tem. Mesmo para os que têm, ele obriga a fazer essa formação.

RP – Sim...sim todo mundo passa pela linha que é apresentado do curso de gestão pra poder ter acesso.

E – Bom, mas o que se observa, muito deles abriram mão depois porque viram que não é aquilo que eles pensavam ser gestor de uma escola, que é muito fácil pra quem está de fora dizer, a se eu fosse diretor, o meu trabalho ia ser diferente, ai na hora que ele veste a camisa, que ele vai botar em prática, o que ele acha que ser diretor, ele encontra um bloqueio muito grande, não é fácil, não é fácil até por que, se ele, dependendo da... acho que dele mesmo como pessoa, acho que tem tudo a ver, se ele é uma pessoa flexível, tem flexibilidade, é uma pessoa que aceita opiniões de outros não é, ele tem que tem ser resiliente diante das dificuldades que sujem tão cedo se não tiver nada disso ele vai, ele não vai ficar, ele não fica, então por isso que eu acho que deveria

ser alguém que tivesse a formação mesmo de gestão e tivesse uma certa experiência já comprovada, atuante dentro da área de gestão, se não pegava qualquer um só porque que ser gestor, faz um cursinho ai bota ele lá dentro da escola para ser gestor ai ele vai ver que aquela praia não é a dele.

RP – Deixe lhe perguntar: gostaria de conhecer sua opinião professora acerca da importância que se atribui a escola como espaço democrático participativo. A escola enquanto espaço... Desenvolver... qual sua opinião por causa disso? Como é que funciona isso?

E – Concordo que a escola é um espaço de opiniões, né? O espaço onde acontece desde do momento que nós conseguimos formar um colegiado escolar para tomar decisões, desde do momento que a gente elege os líderes de sala ou grêmio estudantil ou conselho de classe, conselho de professores é já dá todas as características de uma escola democrática, por que aqui não é...

RP – Esses mecanismos que a Sra. coloca são bem eficientes né? Conselho e tal. Mas de fato tem eficácia enquanto espaço de construção, na comunidade docente, discente, de espaço democrático na gestão, na comunidade externa, pais?

E – É por que cada um desses segmentos, cada um desses que formam uma escola né, compõe a escola, eles têm a oportunidade de opinar, né? Por que a partir do momento que eles são convidados a sugerir, a opinar, a decidir junto com a Direção da escola, é onde o líder de sala é convocado para ajudar na tomada de decisão, eu acho que isso já é caracteriza uma escola, um espaço de gestão democrática.

RP – Não a propriamente a gestão, digo a escola como um todo.

E – Uma escola democrática.

RP – Certo.

E – Por que a escola só se torna democrática mesmo se a gestão for democrática, por que se ela não for, a escola nunca vai ser uma escola democrática.

RP – Não vai trazer os benefícios que se espera da inovação.

E – A sua prática não vai ter nada de democrática.

RP – Pergunto que benefícios e que desvantagens professora, e a senhora reconhece, a implantação da gestão democrática participativa, se é que existe desvantagens, assim benefícios e desvantagens que se reconhece na implantação de gestão democrática? Que a senhora poderia dizer assim, isso aqui é bem vantajoso, isso aqui é um pouco menos, talvez, nesse sentido, que gera de desvantagem?

E – Tem mais benefício.

RP – Tem mais benefícios.

E – Até por que é muita responsabilidade de uma pessoa sozinha né, direcionar a vida que fazem a escola né, e se torna mais difícil o cumprimento delas, muitos conflitos. E a partir do momento, onde tá o benefício? Cada um opinou e decidiu, embora o que a maioria decidiu, porque nem todos concordam com outro decide né, então, o vale é o que a maioria decidiu, então a pessoa tem que acatar e com isso acho que os conflitos são menores, acho que, não sei se respondi.

RP – É respondeu, é benefício.

E – Traz mais benefício.

RP – Sim. Sim..

E – Eu não conseguiria de jeito nenhum, é ser gestora é ditadora, chegar e isso tem que ser assim, e não quer nem saber e acabou, nunca, então eu desde o início, ainda muito jovem quando concluir meu curso, que eu fui logo convidada pra ser gestora, e fui eleita, eu já tinha esse pensamento, eu sempre agi de forma democrática.

RP – Eu pergunto a Sra., os professores reconhecem essa importância, reconhecem a importância da gestão democrática?

E – Reconhecem, por que eu acho, eu estou afirmando uma coisa que vivencio.

RP – Sim.

E – Eu acho que reconhecem, por que nas conversas, que sempre acontecem, mais ou menos assim eu ouço, eu ouço comentários com referências a outras escolas que agem de forma diferente, até dizem assim, eu não sei como tu consegue comprar uma máquina dessa, tem escola que a gente não tem nada, como é que consegue comprar uma máquina dessas?

RP – Sim. Sim.

E – Como é que tu consegues ter três datashow, tem escola que não tem nenhum, como é que tu consegues não sei o quê? Ai, e na escola se tem, a gente nem sabe, ninguém comenta nada, e quando eu digo assim, ó gente vamos pensar, vai ter eleição pra diretor no próximo ano, então vamos ver quem são os candidatos, e tal, ah não tu tá muito nova pra sair da gestão, não tu tem que continuar e tal, então eu acho que a minha gestão agrada e também eu acho que eles, eu tenho quase que certeza que é uma gestão democrática

RP – Eles reconhecem, não é?

E – Reconhecem

RP – Pergunto professora, como a Sra. avalia o esforço, hoje do governo estadual, mas, não ligado ao grupo político, mas falo do governo estadual, em proporcionar aos alunos e família a participação nos órgãos de gestão democrática, tipo PPP né, conselho escolar ou colegiado escolar. Como é que a Sra. avalia esse esforço? Existe? Tem sido efetivo. Como é essa participação? O que o governo faz de fato, pra que possa fazer a inserção desses alunos e familiares nessa gestão democrática, de discutir PPP, colegiado, essas políticas

que são adotadas pra que possa acontecer isso de fato? Do governo? Não da escola propriamente?

E – Eu acredito que nessa gestão que nós estamos vivendo hoje, realmente é diferente, ela abre um leque muito grande para os jovens, muito voltadas assim pra juventude, porque eu acho que é o foco né.

RP – Sim.

E – Nossos alunos, então eu acredito, eu não sei, eu perdi a pergunta.

RP – É que assim, o esforço, se tem um esforço em proporcionar aos alunos.

E – Tem.

RP – A participação nos órgãos das escolas, a política dos governos, não do governo atual, eu falo do governo política pública.

E – Tem.

RP – Se é feito o esforço, esclarecimento, uma divulgação, uma parceria? Como é que faz isso?

E – Trabalha com a própria mídia né, na televisão, propaganda direto da importância da juventude na escola, a exigência, claro que exigência mesmo que as escolas tenham seu grêmio estudantil, presença né, e a exigência do próprio governo federal do MEC, com referências ao conselhos escolares né, então, a partir do momento que já começa a cobrar o conselho escolar, a atuação dele, a participação dele nas decisões, no conhecimento de como a escola funciona nesse total, no aspecto financeiro né da escola, é ele está dando todo esse suporte.

RP – Buscando caracterizar esta escola, como local da investigação da gestão democrática é, tem uns autores da escola democrática, outros colocam democrática participativa né.

E – Participa.

RP – A ideia assim, falo democrática sentido que já permite.

E – Já tem participação né, é sim esse já não é.

RP – Mas é a terminologia adotada democrática participativa é, eu queria assim caracterizar-se os gestores e os professores, gestores e alunos, gestores e pais de alunos. Como é que a Sra. pode caracterizar aqui, assim gestor e professor? Tem uma gestão democrática por isso com ponto de gestão alunos e com os pais, embora a Sra. tem falado em participação, em colegiado etc. e tal, mas dentro daquela sua pratica de gestão como é que como é que funciona isso com o professor? Nós falamos da comunicação que é democratizada, os setores são informados, são convidados, mas como é que funciona essa gestão democrática participativa, gestor x professor?

E – Bom, funciona a partir do momento, como eu falei que na hora que nós temos tomadas de decisões, né.

RP – As decisões do segmento no colegiado.

E – No colegiado escolar, do segmento pedagógico, qualquer decisão que se tem que tomar com referência a qualquer assunto, no âmbito pedagógico, no financeiro né, sempre antes de levar pro colegiado, existe primeiro uma conversa com os professores né, e muitas das vezes tanto o representante dos professores, como no colegiado, como a própria gestão ela serve desse elo de comunicação e de ação entre professor e gestão, não sei se eu respondi.

RP – Respondeu. Tem um posicionamento deles que não é propriamente do representante no colegiado, mas eles também são ouvidos é isso que a Sra., está falando. Como é que a Sra. funciona com o aluno e com os pais dos alunos.

E – É exatamente, com o aluno é através das reuniões, por exemplo o líder de sala de aula, então ele é representante da sua turma, então sempre que nós queremos realizar qualquer evento, ou tomar qualquer decisão, que nós precisamos da opinião do aluno ou da participação dele naquela tomada de decisão que não é o colegiado, nós reunimos o que? Os líderes sala, então ele é o elo dessa comunicação com a comunidade escolar, com os estudantes diretamente né, não sei se eu respondi.

RP – Não, tranquilo. E com os pais, como é que funciona, além das reuniões periódicas.

E – Além das reuniões é são quase que semanais por que todo dia nós temos informações pra passar pro líder de sala, então com referência a cobrança das disciplinas, com referência a participação dele na organização da sala de aula, é que nós estamos observamos que o ventilador, o ar condicionado está sendo mexido, que o servidor está vindo passar pra gente, então pro funcionamento geral da escola, nós precisamos sempre da participação dos estudantes, como elo de informação e de ação também.

RP – Certo, pergunto, em relação que foi, ao que eu lhe perguntei, em algum momento a Sra. quer acrescentar alguma coisa ou quer corrigir alguma informação que a Sra. tenha dado, se quiser acrescentar.

E – Não.

RP – Tudo tranquilo, tá ótimo, respondeu professora.

E – Não. Não, eu não gosto de entrevista não, fico nervosa, se perguntar até meu nome, eu não sei mais.

RP – Não, na verdade é só uma conversa né, é pra além do que eu lhe perguntei e que possa relacionar com a implantação da gestão democrática na escola, há alguma coisa que a Sra. considere importante acrescentar, falar em relação?

E – É eu gostaria de assim do apoio que a minha escola tem com a sua autonomia, que é uma autonomia, mas eu acho que hoje as escolas, elas têm realmente mais autonomia, porque por exemplo, o recurso que entra nas escolas do PDDE, do inovador, a secretaria de educação, ela não interfere, então eu acho que isso é autonomia, porque se não eles, dizem olha vai receber, porque eles sabem se a escola vai receber ou não, ó o dinheiro vai chegar aqui, mas você não pode gastar com isso aqui, tem que gastar é com isso aqui.

RP – Não há essa interferência no PDDE.

E – Não há essa interferência, então a verdade existe sim uma autonomia, um apoio que nós percebemos assim das regionais, da Secretaria de Educação, então das unidades regionais, assim muito ligadas, mais presentes, porque houve uma época, que quando chegava alguém da Secretaria, eu gelava, porque era só supervisionar o nosso trabalho, né. E hoje que se percebe que houve assim uma evolução e também nessa humanização também no trabalho da Secretaria com referência a esse acompanhamento das escolas, porque hoje você, eu percebo que eles são mais atitude mesmo de colaborador pra ajudar pra tirar as dúvidas, pra somarem e com atitude mesmo de colaborador, pra ajudar, pra tirar as dúvidas, pra somarem e o que um tempo atrás eu percebia assim que era mais era pra cobrar mesmo, entendeu?

RP – Tipo um inspetor escolar, ele fazia inspeção escolar, fazia inspeção nas escolas.

E – Inspeção, na hora que chegava, gente tem gente ai da secretaria, hoje não, a chegou pessoal da URE, eles estão na escola hoje, há que legal, oi, oi não sei quem, oi, então é assim como se fosse uma continuação da URE, eu percebo hoje assim, se fosse a um tempo atrás na escola, meu Deus do céu, hoje a ele fica solto ai, percebe que o funcionamento da escola ver as vezes é confusão é, mais, escola é isso ai.

RP – É tem suas dinâmicas né.

E – Eu vejo assim como um bem pra somar.

RP - Professora eu queria assim agradecer a sua participação né no meu trabalho e.

E – Eu não sou muito teórica, não fluente no teórico da administração, mas.

RP – O importante é assim.

E – Eu sou muito de fazer.

RP - Porque a experiência mostra com a gente se relaciona com contexto, com as pessoas, como é que a gente propõe as ações, o teórico está ali como a Sra.

falou, tá ali, têm grandes teóricos de gestão mesmo, de fato, mas tem esse cotidiano que gera muita experiência, o conhecimento que a Sra. tem, as suas especializações foi colocado no serviço na área gestão...

E – O que me levou a não ter nem um nem um discurso, pra fazer palestra, mas pra mim esse estudo, serviu pra mim melhorar a minha pratica, entendeu? Pra mim é o que funciona, é o que resolve e o que me fortalece mais ainda é porque eu trabalho muito nessa área de flexibilidade, de humanizada, também da gestão, nessa linha. Tanto é que esse período todo que eu estou na gestão eu não tenho nenhum inimigo, pelo menos que eu saiba, eu não tenho, até porque pra mim devolver um professor eu chamo ele aqui, se eu tenho um problema com um professor, porque ele é faltoso, que ele já está fichado aqui pra ser devolvido, não entra mais no mapeamento, ai eu chego pra ele, e digo professor é seguinte, eu não vou lhe mapear, o sr. faltou demais, o sr. não estar participando do planejamento, tá tudo documentado, tudo registrado bonitinho, eu queria lhe pedir pra você pedir pra sair, peça pra sair professor, eu não quero lhe devolver, o sr. vai ficar com a sua ficha suja como profissional, dentro da secretaria, então eu não quero lhe prejudicar, peça pra sair, desista sim, quer sair da escola por qualquer motivo.

RP – Mais fácil.

E – E assim eu perdi as contas de quantos eu devolvi,, inúmeros, mas todos são meus amigos, por onde eles me olham, ei professora, olha a professora.

RP – Isso é importante né professora, eu esqueci de perguntar, eu quero acrescentar aqui rapidamente professora, tem associação de pais e mestres na escola?

E – Não.

RP – Não, não tem.

E – Gostaria, mais é tão difícil de trazer os pais aqui na escola, eu tentei esse ano, mas eu não consegui, e quando ele vem ainda é zangado, tem o tempo cronometrado.

RP – Eu lhe pergunto ainda, finalizando, dentro deste clima positivo que a Sra. está colocando entre a relação com os alunos, pais e embora participem menos os pais, é o que se fala... tem alguma forma de controle dessas decisões que são tomadas?

E – Tem. Tá tudo registradinho. Tudo que nós fazemos aqui de decisões, seja uma conversa com o professor por que ele vai pedir para sair, mas é tudo documentado. A gente tem um livrinho preto, livrinho ata ali onde a gente registra, mudei até a capa, não é mais preto é azul para não ficar muito (risos) para não constranger o colega, é mas no dia tal, no dia tal a gestora geral chamou o professor tal por isso, por aquilo, ali fica no documento, eu peço para ele assinar tudo bem e se o professor se negar assinar, tudo bem, eu assino e chamo alguém

....

APÊNDICE G: ENTREVISTA 2 COM A GESTORA ADJUNTA DO CE CIDADE DE SÃO LUÍS

RP – Gostaria que a Senhora começasse por sua idade, sua formação acadêmica, situação profissional e seu percurso acadêmico.

E – Começo pela idade, sou Sônia, tenho 64 anos, é

RP – Sua formação acadêmica, por favor.

E – Tenho Licenciatura em História pela Universidade Federal do Maranhão – UFMA, me formei em 1975.

RP – E após a sua formação, que percurso acadêmico a Sra. Fez?

E – Fiz vários cursos. Eu tenho uma pós em Avaliação, participei também do Ensino Médio Inovador, inclusive a gente participou na época de um seminário em São Paulo com um grupo da Secretaria Estadual de Educação – SEDUC, muito produtivo também. O PACTO também, fui orientadora, também muito bom. Um aprendizado assim maravilhoso, que até hoje eu tenho como referência nas ações que a gente executa.

RP – E o seu percurso acadêmico?

E – Comecei um mestrado, mas ele não foi concluído, ele está ainda num processo muito atrapalhado.

RP – Certo. E a sua situação profissional?

E – A situação profissional. Eu já tenho duas matrículas no Estado e trabalhei na TVE (Televisão Educativa) antes, fui orientadora de aprendizagem, além de outras escolas particulares. Quando entrei no Estado foi como professora, trabalhei também em várias escolas – o Liceu, o BCA (Centro de Ensino Bernardo Coelho de Almeida), depois eu fui para a Secretaria e passei lá 10 (dez) anos, trabalhei inicialmente como técnica no setor de, na época era chamado de – hoje é outro nome – Normas e Organização. E depois eu também assumi uma supervisão nesse mesmo setor, na época da Professora Sá Ribeiro, foi um

trabalho muito bom, uma experiência muito legal e aí depois eu resolvi sair. Quando saí fui lotada nesta escola como técnico e depois fui indicada, aliás, a Kátia me convidou para assumir a direção adjunta e na época da eleição participei, também, dentro chapa da professora Katia como gestora auxiliar e fomos eleitas.

RP – Qual é seu tempo na gestão professora?

E – Eu já tenho 08 (oito) anos.

RP – Nesse processo eleitoral que foi implantado eu pergunto: o que levou a senhora participar dessa eleição para gestor além do convite da professora Kátia?

E – É, assim. Eu sempre acreditei que uma escola de qualidade é possível. Não sei se isso aí é um sonho. Um dia desses, uma colega minha, numa conversa que gente teve no instagram ela estava dizendo ela também se acha sonhadora: “Sonia nós realmente somos sonhadoras”. E eu disse não. Eu sei que, podemos até ser sonhadoras, mas eu acho que um sonho é a primeira etapa, quando a gente gosta, a gente pretende alcançar um objetivo e caminhar nessa direção. E hoje, isso foi um dos fatores que me levou, a questão também da humanização da escola. Escola como espaço de humanização. E acho que isso é fundamental e graças a Deus, depois que eu comecei a trabalhar aqui, nessa função, eu me avalio e vejo que muita coisa a gente conseguiu nesse sentido. E até onde eu tenho trabalhado nessa linha, tanto que eu sou assim, cobrando do professor, procurando saber por que aconteceu assim, tudo como, acreditando nessa escola, nova escola.

RP – Então nessa linha de ação de gestor, eu lhe pergunto que práticas de gestão a senhora coloca dentro desse sentido: do sonho, da escola democrática, escola humanizada. A senhora pode citar práticas por gentileza que a senhora tem adotado?

E – O conselho de classe, esse foi um dos primeiros, que eu percebi que ele não era realizado no sentido dessa avaliação para mudança da prática, ele era mais

uma forma de dizer o que estava ruim e não se propunha nada para mudança, era aquela história, é, se tornava até uma..., como classifico, fulano, aluno tal tanto, outro tá assim, outro não, aí eu comecei ficar... não isso não é assim. E nas leituras que eu fiz vi que não é assim mesmo. O conselho na realidade não existe para esse objetivo aí. Ele existe para que haja uma avaliação, uma avaliação do professor, do aluno e que a gente mude né, nossas práticas, pra poder fazer com que esse aluno aprenda. Pra conseguir essa função primeira, vamos dizer assim, da escola que é a aprendizagem do aluno e a partir daí houve realmente essa mudança dentro da escola. É claro que ainda temos falhas, mas como todo processo a mudança vai acontecer ao longo dele.

RP – Então, além dessa introdução de mudança no conselho de classe que outras práticas a senhora pode dá uma ênfase no processo democrático na sua gestão?

E – O planejamento, a gente sabe que (som estridente da sirene – atrapalha um pouco a compreensão da fala da gestora), que até pode ser uma questão cultural. A gente chega a relevar o planejamento. É, muitas das vezes fazendo assim uma análise por que acontece isso aí a gente faz conjecturas. Pode dizer assim: há talvez é por que o professor ache que já sabe. Já sei, já tenho a experiência, pra que ainda vou colocar no papel? Outras vezes, que já ouvi até de um professor, que dizia assim: “Sônia pra que planejamento se esse papel fica dentro da gaveta”. E a partir daí a gente começou a entender, vamos dizer assim, em parte, essa postura do professor em relação ao planejamento e começamos a conversar com ele a respeito da importância do planejar, o planejamento faz parte da vida, ele é uma forma da gente organizar as nossas ações. Ele é uma forma da gente mostrar a eficiência e eficácia do processo e a gente tem conseguido a partir daí eu tenho percebido, mas uma preocupação, mais uma preocupação do professor, nesse sentido, mas como te falei a pouco ainda temos que melhorar dentro desse processo.

RP – (Sirene tocando). Pergunto: em que o gestor ocupa seu tempo?

E – Olha, é, eu como gestor auxiliar eu tenho me voltado muito pra parte pedagógica, parte pedagógica que sei que é um dos pilares, talvez mais, um de maior importância dentro da escola. E por que eu vejo assim, se não acontecer essa parte do aprender não vai adiantar um prédio com estrutura boa, com salas climatizadas. Acredito ainda que a gente que tem que trabalhar muito em cima do pedagógico. Todos esses aspectos aí que são importantes para que essa aprendizagem aconteça. Planejamento, que avaliação, que é outro item desse outro aspecto que a gente precisa melhorar muito, eu nem vejo em termo de escola, mas eu vejo em termo de sistema. A avaliação continua sendo um nó dentro do processo.

RP – Pergunto, ou melhor quero só fazer um aparte essa eleição foi feita em que ano? Nesse período de oito anos de gestão esse mandato começou quando? Só para eu me situar no tempo. Esse mandato atual?

E – A eleição foi 2016.

RP – Tá bom.

RP – Pergunto: há uma democratização das informações?

E – Sim.

RP – E como se processa? Como se processa dentro da escola a comunicação?

E – Nós, em termo de relação, assim de comunicação, técnicos e gestão nós temos já no calendário da escola, um dia no mês, já formalizada de uma reunião gestão e técnicos, mas quando tem necessidade de reunirmos de forma extraordinária a gente também faz. Certo?

RP – Essa comunicação chega no aluno? Chega no aluno também de que forma?

E – Sim. Chega para os professores nas reuniões que gente faz com eles, que no caso seria de planejamento, e já aproveita para tratar de assuntos pertinentes da escola, planejamento e ao aluno também a partir do momento que é também um segmento que participa do conselho de classe. Não só no conselho, mas também no colegiado.

RP – Sim. Tem o grêmio também.

E – O grêmio também

RP – Nós iremos falar depois do grêmio. Pergunto: qual a sua sistemática de tomada de decisões? Há decisões que precisam ser tomadas como gestora, como a senhora utiliza-se do ponto de partida para tomar uma decisão?

E – Olha, nós como somos equipe a gente não toma decisão sozinha, não só eu como gestora auxiliar e Kátia também. Graças a Deus. E a Lúcia também, que é a outra gestora auxiliar. Nós sempre trabalhamos em equipe, tanto que para tomar uma decisão a gente conversa. Que tu achas? É assim ou não é. Tá entendendo? Não existe, nem que ela que é diretora geral, ela não toma uma decisão assim.

RP - Não diria colegiada, mas...

E – Compartilhada.

RP – Compartilhada, entre as três gestoras. Tá ok.

RP – Qual análise ou uma retrospectiva sua atuação professora? Para finalizar esta parte do perfil.

E – Nesses oito anos eu avalio a minha atuação como gestora de forma positiva, não é? Claro que eu admito falhas, eu gosto de ser avaliada (OBS: sirene soando muito alto), ainda existe muito para melhorar, mas eu te asseguro que a gente já contribuiu nesse sentido, esta escola melhor. Estamos ainda nessa luta. Claro que esses entraves, desafios eles não têm me enfraquecido não, acho que eles têm fortalecido nessa caminhada.

RP – Está bom. Em relação, gostaria de conhecer sua opinião sobre as orientações contidas nos documentos oficiais e que são norteadores da implantação de uma gestão democrática escola básica. No Projeto Político Pedagógico (PPP), como é que a senhora verifica? Como elemento norteador do processo democrático. Conselho escolar, caixa escolar, regimento escolar e vou acrescentar o grêmio por que está sendo implantado em todas as escolas,

antes estavam mais individualizadas as escolas e agora é um projeto em todas as escolas. Assim gostaria da sua opinião sobre essas orientações junto a estes documentos que oficializam a escola e caracterizam o processo democrático. O PPP, vamos começar pelo PPP.

E – O Projeto Político Pedagógico-PPP ele a gente sabe, ele é o Norte, é a identidade da escola, que foi outro também que, vamos dizer assim, tormento que eu acho que já houve um avanço na elaboração dele dentro da escola ou desta escola, porque ele, isso aí não é só aqui que aconteceu, até nas leituras que a gente faz, a gente percebe que é uma prática, ou que foi, ou que tem sido, ou que talvez deva ser analisado para que não acontece nesse sentido. Sim, o PPP sendo elaborado sem a participação da comunidade escolar. Foi outro aspecto que a gente mudou. O nosso último PPP ele já foi feito pelos segmentos da comunidade, eles participaram. Agora sim, o professor, o diretor, mas a gente não teve a participação do aluno e nem da família e já uma é intenção nossa, agora ele já vai ser reelaborado, nós vamos acrescentar o aluno e a família, os representantes, para que realmente a gente possa dizer ele é democrático e teve a participação de todos e eu acredito que só assim ele realmente vai ter a cara da escola. Ele fica muito engessado, aquela coisa que, vai dificultar esse trabalho, sistemática, esse trabalho realmente democrático se a gente na elaboração desse documento, principalmente ele, se a gente não tiver a participação de todos.

RP – Certo. E o colegiado escolar?

E – É, o colegiado ele se torna até mais fácil dessa participação por que tem a eleição. É um processo democrático.

RP – Ele verifica, o colegiado consegue, já que estamos do PPP, ele olha se as metas ali no PPP estabelecidas, discutidas, montadas mesmo com a participação menor de pais e de alunos, mas o colegiado escolar enquanto reúne esses segmentos e consegue trabalhar a discussão destas metas, assim as proposições lá do PPP com o resultado escolar. Há uma prática escolar dessas discussões? Ou vai olhando o que está acontecendo.

E – A gente tem feito esse exercício, mas ele precisa ser melhor. Eu vejo assim muito o colegiado, eu faço as críticas, eu vejo muito o colegiado voltado mais para parte de financeira, da pedagógica, tudo bem, mas acho que precisa ter mais esse link, entendeu? Então, se existe aqui o PPP, que é o documento macro, eu tenho que fazer sempre essa relação, né? O que está acontecendo aqui em relação com o que está lá, né?

RP – A ideia, esta pergunta é neste sentido, a praticidade, como está funcionando.

E – Eu sei. Então vamos avaliar. Está sendo ou não está sendo. Por que não está sendo? É mais ou menos nessa linha.

RP – Ainda não está. Este processo.... Está caminhando.

E – Justamente.

RP – E na Caixa Escolar como controle social como a senhora olha isso? Esse documento.

E – Olhe, ele também eu vejo como um documento importante nesse processo e ele dentro da nossa escola ele também está sendo avaliado sempre pelo conselho, que é o colegiado escolar. Nas reuniões que são feitas a gente vê como é o plano, a mediação colocada, o que foi gasto, o que não foi gasto, as prioridades na hora de montar esse plano, tem caminhado nesse sentido.

RP – Mas, assim a questão da caixa escola funciona dentro de um pragmatismo das proposições já discutidas anteriormente, praticadas. No regimento escolar? Como é que funciona esse elemento dentro da escola básica, elemento democrático?

E – Ele se torna referência né, nas discussões de direitos e deveres né, de participação. Sempre que a gente tem alguma dificuldade relacionada a parte de soluções, ações referentes nesses aspectos a gente busca logo no regimento.

RP – Tem o regimento proposto pelo Estado e o tem o regimento da escola. Quem participou da construção? Somente o pessoal da gestão junto com técnicos, teve alunos?

E – Gestão e técnicos, alunos também, poucos. Te digo assim, nós estamos, acredito que não é só aqui, mas pra gente significa um avanço é a inclusão do aluno nesses segmentos, nessas ações colegiadas e a gente tem como inicialmente te falei o conselho né, hoje nós já temos a questão do colegiado né, e do grêmio. Agora, eu ressalto bem a questão do colegiado, desculpas, do conselho por que é assim de forma mais prática, de forma mais visível né, a gente percebe essa participação.

RP – No primeiro momento seria mais preocupação com os resultados em relação aos alunos a uma preocupação dele maior em acompanhar uma questão, mas eu diria, pergunto é apropriado dele entender que ali é um espaço?

E – Justo, justo, inclusive toda vez que a gente começa o trabalho, a gente coloca a importância deles estarem ali, por que eles também fazem parte do processo, que nós estamos numa escola democrática, entendeu? E que a participação deles é de grande importância no que eles vão falar, nas propostas que eles têm para mudança, que eu torno ressaltar pra ti que essa continua sendo uma grande preocupação, né, e inclusive neste último nós montamos um instrumento onde o professor, a gente entregou antecipadamente e também pro aluno para que eles chegassem no dia da reunião eles já viessem com essas informações.

RP – Uma pauta prévia.

E – Uma pauta prévia, onde essa pauta pedia: como vocês avaliam seu trabalho nesse bimestre, como você avaliou suas turmas, quais os aspectos positivos e negativos e quais as suas propostas de ação? Pra mudar essa realidade

RP – Isso para os alunos líderes, professores.....

E – Agora assim, como te falei a gente ainda tem um pouco de dificuldade por que ainda existe professor que é resistente, é como se dissesse assim: pra que isso? A gente via na expressão (risos) de alguns – isso pra quê? Eu até brinquei com eles: “gente eu queria que alunos estivessem aqui pra olhar vocês”. Por que é assim, o conselho é outra coisa que a gente quer avançar, eu já falei pra eles. Primeiro momento o aluno tá ali e depois eles saem. Por que, por que eles acham que às vezes o professor coloca algumas coisas que era melhor que eles não estivessem, mas a gente tem (ininteligível) que o aluno não estivesse presente. A gente tem o momento dele durante todo e depois só com os professores.

RP – Professora como é que funciona o grêmio em relação essa à discussão de mecanismos democráticos que contribuem para o processo da gestão democrática.

E – O grêmio ele também ainda está nesse processo de aprendizado nesse sentido. Eu acredito que com toda essa iniciativa também da própria Secretaria, no sentido de mais ênfase, esse colegiado, ele talvez ele vá realmente, eu digo assim, uma experiência nossa, ele vá realmente atingir seu objetivo, quer dizer, não é só escola que tem que trabalhar nesse sentido, como há também esse apoio, essa preocupação né, essa preocupação da própria Secretaria acho que fortalece. E com certeza a gente junto Secretaria x Escola a gente vai conseguir. Não seria só cobrança né? Por que não é isso, acho que no sentido também de mostrar a importância desse protagonismo do aluno na escola.

RP – É um pouco de centralidade no aluno.

RP – OK Professora. Então, meu segundo tópico é caracterizar as orientações contidas nos documentos oficiais, no sentido da implantação dessa gestão democrática. Pergunto: Encontrasse muitas opiniões divergentes acerca da implantação de uma gestão democrática na escola básica? Como a senhora vê essas mudanças na sua escola? Por que há situações que a gente vê proposição da gestão em democratizar internamente, desde da comunicação aos processos, mas essa visão, essa questão não vista como um processo

democrático, é como se fosse uma ação isolada, de uma pessoa que propõe isso e não no contexto. Como as pessoas olham uma gestão democrática de fato? Tem opinião divergente. Todo mundo diz a escola é uma gestão tradicional. Colocou a eleição, mas parece que isso ainda não está fortalecido um conjunto de: todos afirmam que a uma escola gestão de democrática. Termina na saída ou na conversa informal alguém diz: a escola ainda é tradicional. Como a senhora vê ainda estas opiniões internas na escola e se ainda existe essa fala ou se há compreensão mesmo que a escola se estabeleceu dentro dos seus mecanismos como uma escola democrática, uma gestão democrática.

E – Eu vejo como todo processo ele é lento, todo processo as mudanças são lentas e sempre a gente vai ver o velho coexistindo com o novo. Nós temos falhas na escola tradicional? Sim, muitas, eu fui da escola tradicional, mas a gente vê também alguns pontos que ainda são, vamos dizer assim, hoje ainda tem validade. Agora claro que, na escola democrática esses aspectos são mais, são maiores, são em maior quantidade e um deles que eu te coloco agora que eu estava falando com os alunos, que ainda existe, até por que nós ainda temos sim professores que ainda são tradicionais e um desses aspectos que agente observa é a questão da aula né, aquela aula onde o professor, ele, continua mostrando que ele é o dono do conhecimento e o aluno fica na condição de expectador.

RP – Eu diria exatamente isso, por que você tem o processo de eleição, você tem o colegiado, tem o conselho, tem caixa escolar, mas....

E – Mas existe algumas (ininteligível)

RP – Mas a gente percebe algumas divergências ainda colocando ainda um ponto que não fortalece o democrático e fortalece uma versão anterior.

RP – Então eu pergunto em cima disso a sua opinião acerca da importância que atribuída a escola como espaço democrático participativo, como é que a senhora vê isso? Esse exercício da escola desenvolver

E – A escola ela é reflexo da sociedade, ela tem que preparar para atender as exigências da sociedade. Então, se eu tenho uma escola que trabalha na linha tradicional, sem oportunizar o aluno no que diz respeito no desenvolvimento de competências: de se expressar, de saber argumentar, de criticar. Eu não estou preparando esse aluno para sociedade, para esse mercado de trabalho, por que o que ela exige, são esses aspectos, essas competências. Então, se eu sou aquele professor tradicional, que só eu falo, qual a oportunidade que esse aluno vai ter? Para desenvolver essa criticidade, desenvolver esse espírito de participação, de argumentação.

RP - É. Pergunto então nesta linha que benefícios e não diria desvantagens, mas contrapontos que se reconhece na implantação de gestão democrática? Teria benefícios e alguns contrapontos que surgem ao longo dessa implantação da gestão democrática. A gente falou agora de algumas posturas isoladas, mas podemos ampliar para segmentos.

E – Então, benefícios são esses. Se trabalhados, eu vou atender as exigências e consequentemente, claro, que esse aluno vai ter o seu espaço garantido. Seria o ponto, claro, positivo. Agora os contrapontos, vou ver se eu posso relacionar. É nessa questão da ainda a gente ter dentro da escola né, é.... professores que ainda têm essa linha tradicional né.

RP – Eles lidam direto com o público, com o outro segmento.

E – Paradigmas ainda tradicionais, mas que isso aí não se pode dizer que é o tudo né, tanto que a escola tem trabalhado e tem que continuar trabalhando no sentido de promover essa conscientização da mudança, mas ressaltando que a mudança ela só pode acontecer se eu quiser mudar.

RP – Até a minha outra pergunta seria se os professores reconhecem a importância. Quer dizer, além de reconhecer seria também a sua prática, colocando o protagonismo, dando espaço para o protagonismo do aluno, a centralidade no aluno.

RP – Eu vou pegar nessa linha, os professores, na fala, esse reconhecimento. A minha escola teve eleição, votei para o gestor, mas eu pratico outras coisas. Quando numa sala de aula eu nem proporciono ao aluno conhecer o que eu vou dar no meu bimestre, o que é que vou fazer no bimestre. Nem permito que o aluno conheça as metodologias que vou aplicar, o processo avaliativo que vai ser inserido. Me parece que isso também ainda acontece, alguns casos. Eu poderia: eu reconheço que trabalho numa escola que é democrática. Mas se ele reconhece isso, mas ele pratica isso? Ele reconhece e pratica? Pelo que foi colocado parte ainda não. A gente sabe que é feito esforço para que isso aconteça.

E – Até por que torno a ressaltar. É processo.

RP – É (barulhos na sala – entrada de servidores e alunos)

E – Pode-se sim dizer que já tem um grande número que já se conscientizou dessa necessidade e já trabalha nessa linha. Olha, pouco tempo teve um professor, que ele, os meninos demonstravam certa insatisfação com relação a ele, por que acham que ele não tem uma metodologia legal, que ele é muito trancado, entendeu? Ele não dialoga com os alunos aí eles fizeram até um abaixo-assinado e trouxeram. Kátia e eu olhamos, discutimos aí, vamos chamar o professor. Claro, tem que chamar, a gente sempre faz isso. Aí conversando com ele, contei tudo e olhe professor hoje é nessa linha que temos que trabalhar, a escola é democrática, tal e ele ali caladinho, mas confirmando, ele é muito calado mesmo. Olha eu fiquei tão feliz, por que ele saiu, por que nós chegamos a dizer que eles estão pedindo que lhe devolva, mas não é isso que a gente quer, por que o senhor é sim um professor que tem uma especialização nessa disciplina e que o senhor realmente quer a física, que o senhor faz sim um bom trabalho, não é culpar também o austral, a autoestima desse professor. E nós queremos que o senhor continue, mas o senhor vai ter que mudar nesses aspectos que eles pontuam como os mais frágeis. Gente, hoje mesmo passei na turma dele e nunca mais os alunos reclamaram e quando passei perguntei: gente, professor como estão os alunos? Ele disse: é

professora estão caminhando aqui ainda lentos. Aí eu reforcei: olha gente, o professor está fazendo a parte dele, mas vamos também fazer a de vocês, estudando paralelo. Por que a gente sabe que na física e na matemática são disciplinas que trabalham muito com números, eles sempre colocam que existe a falta de base, né, que na realidade tem aluno que não sabe multiplicar, dizendo pra eles. Então vamos estudar em casa, tá? Pra que a gente possa acompanhar. Tudo isso também como uma forma de mostrar pra eles, justo o professor tem a função dele, mas eles também têm a deles, não é só reclamar do professor. Que muita das vezes eles só sabem apontar para fazer isso.

RP – Pergunto: dentro da rede estadual, a senhora pode perceber um esforço da rede, não diria de governo, mas que se torne uma política de Estado, no sentido de proporcionar uma maior participação desses pais nas escolas? Pais e alunos, democraticamente, há um esforço nesse sentido?

E – Dá rede?

RP – É. Pelo governo de uma forma geral. Cada governo tem sua proposta, vou pegar então, mas não quero me direcionar propriamente ao governo, mas dentro da política educacional atual, há um esforço visível de proporcionar o acesso a esses pais e alunos nessa construção democrática?

E – Sim. Existe, a partir do momento que a gente vê todas essas políticas no sentido de criar esses colegiados que vêm contribuir para essa democracia dentro da escola, mas no que se refere a pai e escola ou família e escola eu ainda não percebi nenhuma proposta mais eficiente, por que a gente tem muita deficiência e eu vejo que não é só o caso essa escola totalmente, mas é um problema que é nacional, não sei, ainda não fiz essa leitura, onde eu tenha visto a questão da dimensão maior em outros países e tal, mas em termos de Brasil que é praticamente igual. A família está distanciada da escola e nesse sentido a gente ficando buscando as razões e fazendo mudanças pra que eles sejam motivados a comparecerem, mas em termos de política eu ainda não vi nada.

RP – É, eu queria que a senhora pudesse caracterizar dentro desta gestão, aqui na escola a relação de gestor x professor, como que a senhora coloca isso? Como a senhora enxerga hoje?

E – Ela é boa. É boa sim. Por que existe além da parte de, dos encontros pra que a gente discuta todo esse processo pedagógico, existe também a preocupação da escola na promoção dos encontros sociais, que também vem motivar o professor dentro do seu trabalho. A gente tem por exemplo a, como posso dizer, um momento que a gente, faltou a palavra, comemora, os aniversariantes do bimestre, as datas comemorativas, por exemplo: o dia da mulher, dia das mães, dos pais, do professor, também são formas de estreitar mais essa relação, pra que não fique muito formal.

RP – Certo. E gestão e alunos, como é que funciona no seu ponto de vista?

E – A gente tem procurado fazer um trabalho estreitando também essa relação, conversando com eles sempre que a gente tem essa oportunidade, mostrando a importância deles estudarem. Agora mesmo eu montei aqui um trabalho, que colocado nos slides, eu já comecei a conversar com eles. Por que é aquela história, a gente fica sempre se questionando: por que não querem aprender? Por que não querem estudar? Nas reuniões que a gente tem de colegiado, desculpa, de conselho sempre é colocado que o aluno não está aprendendo, que o aluno não faz as atividades, de que o aluno está desmotivado. E a nossa intenção é sempre ajudar nesse sentido que essa situação melhore ou mude. Aí a gente montou uns slides onde a gente começou a conversar com eles desde de ensino médio, o que é esse ensino médio hoje? Que ele visa? A questão da escola, a importância dela para a nossa vida, assim a gente discorre dizendo sobre formação integral, a gente ressalta bem isso, participação política, o conhecimento, como ele é construído? Por que muitas das vezes o aluno não sabe e dentro dessa construção, a gente ressalta a questão do método dialético, que é o que a gente utiliza. As etapas do método, o aluno tem que passar por todas elas para que realmente chegue a síntese, parte daquela forma desordenada pra ele chegar uma forma ordenada desse conhecimento.

Isso é colocado, ressaltando que também que nessa construção que o professor deixa de ser o repassador de conteúdo e passa a ser o problematizador e também a participação, a importância da participação do aluno não só em sala de aula, mas nesses segmentos colegiados, mostrando que isso aí é justamente o que acontece dentro da escola democrática. Aí a gente passa também o que é esse ensino hoje, o que ele visa, aqui resalta a pesquisa, eu não posso aprender se eu não busco, se eu não investigo, se eu não pesquiso. A valorização do estudo pra que esse aluno saiba que ele tem que ter o mínimo de credencial pra ele ter esse lugar no mercado de trabalho. Aí a gente cita também as demandas do setor produtivo pra que ele tenha uma noção, quais são as competências que precisa desenvolver no processo e avaliação, como é que ela acontece, avaliação que é justamente a etapa onde eu vou, vamos dizer assim, ter o diagnóstico do que foi bom e o que não foi.

RP – Tem outros projetos que a escola atue?

E – E os projetos também. Quando a gente fala na questão da participação, na questão da produção do conhecimento a gente resalta os projetos. Pelos trabalhos ou que nós percebemos também que existe uma certa rejeição a trabalhar projetos. Muitas vezes não só alunos como professores acham que projetos, vamos dizer assim, está atrapalhando, chegam a alguma coisa, espaço. A gente sempre coloca a importância quando a gente fala na educação integral, a gente tem um projeto com essa metodologia numa forma de desenvolver essa educação integral e também da contextualização, da interdisciplinaridade ainda é um aprendizado nosso.

RP – E com os pais professora como é essa relação e aproveitamento desses eventos que são feitos pela escola para a senhora colocar.

E – Essa relação ela também é. A gente procura dar atenção a esse pai quando vem a escola de forma extraordinária para se sentir também incluído, importante, que aquela presença dele ali foi, vamos dizer assim, só de passagem. Ontem mesmo conversando com uma mãe, eu disse pra ela como foi a reunião, em cima do texto, o que foi que nós trabalhamos, aí quando ela

saiu ela disse: poxa gostei, tive aqui uma aula, eu aprendi muito. Aí eu disse: “ótimo. Eu também aprendi”.

RP – Que legal.

RP – Pergunto professora: em relação ao que lhe perguntei, no geral, a senhora quer acrescentar alguma coisa, quer corrigir alguma informação que a senhora já tenha dado?

E – Não corrigir, mas só reforçar que te falei que quando a gente fala da escola democrática, que aqui nós, com certeza estamos trabalhando nessa linha é só ressaltar que ainda existe, claro, melhorar, mas já podemos dizer que nós temos vivências sim democráticas dentro da escola. Agora como todo processo agente tá caminhando nesse sentido.

RP – Embora esta minha pergunta tenha um pouco de sua fala, sendo a minha última, para além do que eu lhe perguntei e que se possa relacionar com a implantação da gestão democrática na escola, alguma coisa que a senhora queira agora, além desse reforço que a senhora deu, quer acrescentar mais alguma questão?

E – Talvez não. Acréscimo nem tanto, o que a gente conversou já mostra aqui essa preocupação, que a gente já faz muito nesse sentido. Agora eu queria também parabenizar, o trabalho se estenda a Secretaria também, voltado para essas questões mesmo, por que esse processo de democratização ela já está bem antigo, mas...

RP – A legislação já é bem antiga.

E – Mas é um caminhar, não pode desistir. Quem sabe, daqui a pouco tempo a gente vai ter esse aluno mesmo protagonista. Saindo da escola pública todas essas competências que vão lhe garantir esse espaço melhor nas outras instâncias, não só no mercado de trabalho, mas no seu projeto de vida e na aquisição dessa vaga lá universidade pública. É o que eu digo pra eles.

RP – É almejado.

E – É até uma contradição, deveria ser uma coisa lógica. Saio da escola pública, vou pra a universidade pública.

RP - Não vai.

E – A gente só ouve menino dizer assim: eu vou pra tal faculdade. Ressalto isso pra eles, vocês são capazes. Vão pra universidade pública.

RP - Sim.

RP - Professora agradeço a participação, obrigado.

E – Obrigado também.

São Luis-Ma., _____/_____/ 2018.

APÊNDICE H: ENTREVISTA 3 COM A DIRETORA PEDAGÓGICA DA UNIDADE REGIONAL DE EDUCAÇÃO - URE

RP-Qual sua idade?

E – 31 anos

RP – Professora qual sua formação acadêmica

E – Pedagogia

RP – Situação profissional no Estado?

E – Sou efetiva, sou professora de atendimento educacional especializado na área da educação especial

RP – Queria de falar sobre o seu percurso acadêmico;

E - Bom eu em 2005 eu comecei a fazer pedagogia na Universidade Estadual do Maranhão fiz o vestibular passei e comecei a fazer o curso de pedagogia, não tinha muita noção do que era, creio a maioria dos adolescentes, por que eu entrei bem nova, mas acabei gostando me encontrando, aí comecei a trabalhar como estagiária, em escolas privadas e logo no meu último ano de faculdade é eu fui admitida como professora regente, titular de uma escola privada e comecei a trabalhar. Nesse período que comecei a trabalhar na escola privada, minha vida acadêmica ficou um pouco parada, por que eu me dediquei muito para prática pedagógica mesmo enquanto professora é de 1º ao 5º ano por que eu era habilitada pra isso, educação infantil de 1º ao 5ºano, então eu trabalhava só com as séries do ensino fundamental de 1º a 5º ano nunca trabalhei com educação infantil em tão eu voltei muito, me voltei muito para essa área, principalmente pra área da alfabetização, trabalhei uns 5 anos com alfabetizadora e até que é fiz o concurso para Paço Lumiar, município, comecei a trabalhar lá com alfabetização e só retomei, a minha vida acadêmica mesmo no ano 2014 quando eu fiz, é acadêmica no sentido de de de estudar, a voltar estudar, me dedicar estudar educação. Saiu um edital da UFMA da

especialização de metodologia do ensino do superior CEMES eu fiz essa prova, passei na seleção e fiz e voltei a fazer, é estudar, e aí é no meio do curso eu conheci uma professora Marize Marçalina né, que tem um grupo de pesquisa sobre alfabetização ai comecei, ai entrei nesse grupo comecei a ser monitora disciplina dela de alfabetização e metodologias de alfabetização na UFMA é e fiquei mais ou menos ano e meio trabalhando com ela, sendo monitora, acompanhando grupo de pesquisa dela, mais é quando eu entrei no Estado 2015, na verdade fiz concurso 2015 e entrei em 2016, não deu para a conciliar por que minha carga horaria era 40hs e aí eu tive que deixar, ainda hoje ela pega no pé todo dia ela manda o WhatsApp pra mim para eu voltar para UFMA voltar para UFMA, para o grupo de pesquisa deixei um pouco de lado, por que a gente já tava, nós já estávamos trabalhando no sentido de eu continuar né, o mestrado no curso de pesquisa, mas por conta mesmo da minha carga horário do Estado não estava dando para eu conciliar e aí, ainda assim, eu resolvi fazer uma outra especialização que foi sobre atendimento educacional especializado que é o meu cargo no Estado que eu precisava aprimorar né, os meus conhecimentos acerca da educação especial aí eu foi buscar mais esse conhecimento fazendo uma pós na área de educação especial na área de atendimento educacional especializando. Nesse período que eu fiz essa pós e no período também que eu comecei trabalhar na sala dos recursos eu botei muito meus estudos para essa área eu saí da alfabetização que era meu foco principal, junto com a professora Marize, e também na minha prática em sala de aula, tanto na privada quanto na rede municipal de Paço do Lumiar, eu sempre trabalhei com alfabetização e sempre estava envolvida em seminários, em leituras sobre alfabetização, aí eu voltei saí e fui para educação especial e comecei estudar a educação especial, as deficiências, metodologias, como trabalhar, comecei fazer curso, fiz curso de libras, curso de braile, curso de deficiência intelectual, inúmeros cursos voltados pra essa área, até que recebi o convite para assumir a direção pedagógica da Regional de São Luís e aí também me afastei um pouco, novamente dessa área acadêmica, de pensar

educação enquanto pesquisa, leituras acabei me afastando novamente de agosto pra cá.

RP – Estão fale dessa função nova, professora, por favor qual é essa função e como a Sra. desenvolve.

E – Bom, a função é Direção Pedagógica da Unidade Regional de Educação de São Luís, mais conhecida como URE, é uma função voltada como o próprio nome diz, voltada para o pedagógico. A gente pensa o pedagógico, um acompanhamento pedagógico das escolas. Em que sentido? Em acompanhar a avaliação, o currículo, a formação de professores, conselhos de classes, é fazer o monitoramento de alunos que estão com baixo rendimento, é fazer formação com professores por que a gente pensa nesse sentido de fazer com que esse professor ele tenha a oportunidade de repensar a prática dele principalmente aquele que há tem mais tempo na rede, isto que a educação ela vai se modificando, ela vai se alterando, o cenário mundial vai se modificando. Então basicamente é isso, acompanhar as escolas no que diz respeito ao pedagógico e pra isso eu conto com uma equipe técnica que me ajuda está nas escolas, se não fossem eles esse trabalho seria impossível de acompanhar o andamento dessas escolas e no que a gente, no que for necessário a agente está sempre tentando auxiliar essas escolas no que se refere ao pedagógico. As vezes foge um pouquinho acaba que é ajuda escola como todo, até no quesito administrativo, como: é como um telhado que quebrou, uma carteira que falta, que precisa, alguma dificuldade com lotação de professor, é com falta também de professor, conflitos entre professores, entre professores e gestores, conflitos de alunos, e dentro dessa visão de querer com que a educação melhore a gente acaba também entrando nesse mérito e ajudando a escola, mas assim, o nosso foco é fazer com que o pedagógico da escola se fortaleça através do que? De uma avaliação, de um acompanhamento do currículo, de um acompanhamento da formação do professor, do planejamento do professor. Como está sendo esse planejamento? Esse planejamento das aulas está sendo pensado? Como é que está o currículo dessa escola? É nisso que é

o foco do pedagógico e apesar de eu ter entrando a pouco tempo, só tenho 3 meses, a gente já está tentando fazer que isso, se materialize principalmente agora no final do ano, pra observar os alunos que já estão ameaçados de uma possível reprovação, de fazer uma intervenção pedagógica com esses alunos e para 2018 começar a trabalhar já nesse ritmo com intervenções pedagógicas, acompanhando essa escola, acompanhando o professor, acompanhando aquela escola que já demonstra uma certa dificuldade em recuperar esse aluno, entendeu? Então é isso o trabalho da direção pedagógica, é isso.

RP – A legislação federal algum tempo imprimiu um ritmo de uma gestão chamada democrática, a terminologia mudou, praticas foram colocadas na LDB, na redação oficial também do Estado, as mudanças. Então queria perguntar nesse sentido, conhecer a sua opinião nas orientações dos documentos oficiais que são norteadores da implantação de uma gestão democrática, além desse acompanhamento, pela função específica, mas eu digo ampliando dentro da gestão, esses documentos oficiais, tipo: projeto político pedagógico, colegiado ou conselho escolar, caixa escolar, regimento escolar, grêmios estudantis, nesse sentido eu queria ouvi-la sobre essas orientações dentro da gestão democrática. Posso começar iniciando com projeto político pedagógico nas escolas. O que a senhora tem de informação nesse sentido como funciona dentro da gestão democrática.

E – O projeto político pedagógico é o documento principal de uma escola sem esse documento a escola ela fica impossibilitada até de realizar uma gestão democrática, por que é ele que vai nortear o que uma escola pensa, o que a escola quer pro futuro, qual é a visão dela de mundo e como ela vai trabalhar e até a gestão democrática está dentro desse projeto político pedagógico. Então eu penso que uma escola pra ela funcionar verdadeiramente, democraticamente, que ela funcione da maneira como se quer uma escola na atualidade, de acordo com todos documentos, toda a legislação e com que também os teóricos mais atuais falam é que o projeto político pedagógico é o documento mais importante, é o que vai nortear uma escola. Uma escola que

não tem um projeto político pedagógico ela trabalha num vazio, por que ela não tem um direcionamento daquilo que ela quer, daquilo que ela almeja ser, daquilo que quer tanto pra comunidade escolar, quanto para os professores, quanto para os alunos. Então é de suma importância o projeto político pedagógico pra escola.

RP – As metas, as ações ali estabelecidas em comunidade interna (interrupção), entre o mecanismo da estrutura da escola, têm o conselho escolar, o colegiado escolar. A sua opinião nesse sentido, como que esse colegiado, hoje, em termos de resultado, basicamente seria, acompanhar essas metas estabelecidas no PPP. A senhora sabe como funciona isso? Se tem funcionado?

E- Aqui na URE de São Luís é algumas escolas eu sei que ainda não têm. É um processo que está se estruturando, mas que está sendo cobrado cada vez mais pra fazer uma prestação de contas precisa de colegiado escolar, pra tomar toda decisão de uma escola precisa do colegiado escolar, então a gestão da URE ela tá na pessoa da professora Eva, ela que direciona esses colegiados escolares por que acaba sendo entre o pedagógico e administrativo, acaba sendo questão mais burocrática, mas como eu disse a gente sempre acaba as coisas se confundido adentrando também no mérito do colegiado escolar. É uma realidade que aos poucos está tomando forma nas escolas, ainda tem escola que não tem, mas assim que não tem de maneira forte, fortificado, um colegiado escolar que seja forte, que seja presente mesmo na escola, que não fique só no papel, mas essa é uma realidade que está se tornando cada vez mais real mesmo dentro da realidade do nosso Estado, na Regional, até por que na Regional no Maranhão nós temos um aplicativo que chama sala situacional, onde tem toda informações desse colegiado escolar, e hoje todo recurso que vai pra uma escola, que chega na escola, esse recurso é feito uma prestação de conta juntamente com colegiado escolar e isso é preciso pra se colocar tanto nessa sala de situação, onde você verificar tudo, sobre todas as UREs, sobre os repasses, sobre as escolas e tem as informações dos membros dos colegiados e também mudou aplicativo do aluno, do app minha escola. Então é isso uma

realidade de colegiado escolar, que cada vez mais está intensificando dentro da Regional, das escolas de São Luís, da URE de São Luís.

RP – Aqui não é necessariamente uma discussão, se aquele projeto político pedagógico é tradicional, escola novista, tecno-racional a discussão, mas assim, vejo dentro da escola democrática por que você tem um mecanismo colegiado escolar e tem um mecanismo também da caixa escolar como controle social pelo segmento, a questão interna, a discussão da utilização dos recursos regulares, extraordinários ou eventuais, etc., nesse sentido. Estão assim esse documento como é que se tem acompanhado em sentido da gestão democrática. Falamos do projeto político pedagógico, falamos do colegiado escolar, falamos agora da caixa escolar. Como funciona esse controle social, ali, na utilização dessas receitas?

E – É pra ser bem sincera do período que estou aqui, de agosto até hoje, eu não tive nenhum contato com caixa escolar, eu tive mais contato com colegiado por conta dos aplicativos do que com caixa escolar, acho até por conta também de eu estar à frente da direção pedagógica, tento focar muito na questão pedagógica e a questão mais administrativa, mais de gestão mesmo, é com a gestão da URE. No caixa escolar eu não posso lhe afirmar, lhe dizer como é que anda, como é que pode ser feito.

RP – São elementos, mesmo sendo documentos oficiais, eles vão norteando a gestão democrática, segmento pai ali, outro representante do segmento no colegiado, na discussão do ppp, o acompanhamento das ações ali estabelecidas no ppp. Como é que materializa isso?. Mas nesse sentido tem outro elemento...

E – Agora, essa questão do caixa escolar a professora Eva vai lhe ajudar muito, por que ela acompanha de perto essa prestação de caixa, questão de caixa escolar.

RP – Tem outro elemento que é o regimento das escolas, é um elemento que vai pra escola, tem um modelo do Estado, a escola pode adequar ou não. Enquanto elemento de plano oficial pra gestão democrática. Como que a

senhora vê isso dos regimentos, do regimento do Estado que vai para as escolas da rede? Também funciona como elemento democrático? Em que sentido? Como?

E – O regimento até, vou repetir, pouco tempo que estou à frente do cargo, mas o regimento ele é um regimento que é construído, salvo engano, com conselho, o Conselho de Educação, então partindo desse pressuposto que é feito junto com esse Conselho onde fazem parte várias pessoas, de várias instancias envolvida com a educação. Então de certa forma ele foi pensado e foi se efetivado de maneira democrática. Agora.

RP – Representativo.

E – Representativa então, ela é um norte para as outras escolas, mas, eu penso que ele não é um fim, as escolas devem ter os regimentos delas, mas orientadas por este regimento macro que é o regimento do Estado. Agora o regimento dentro da escola ele é também importantíssimo, até para a gente saber aonde que vai o direito do aluno, dever de um aluno, melhor de um estudante, assim também como o do professor, do docente, do administrativo, do apoio pedagógico. Para que as coisas não fiquem muito... é soltas, para que a escola tenha uma organização e assim, também não deixa de ser um instrumento que possa ser visto como algo democrático. Porque eu penso que a escola quando ela for construir esse regimento ela tem que ouvir a comunidade escolar, ela deve fazer isso, se pensando, se você pensa, se a escola pensa, enquanto questão democrática, então esse regimento escolar ele também deve ser ouvido pela comunidade escolar. Por que não seria democrático, não seria justo, uma só pessoa centralizar um regimento e simplesmente impor para outras pessoas que fazem parte da escola, tanto para os pais, como para estudantes, como para os docentes, quanto para os administrativos para aquelas escolas, então são documentos, é um documento muito importante para escola deve ter, mas também deve ser pensado em conjunto né?

RP – Sim, certo, hoje também encontrasse algumas opiniões divergentes em relação a implantação, implantação da gestão democrática. Não digo com esses

documentos oficiais que dão um norte, como foi falado. É queria sua opinião assim como é que essa mudança que está sendo implantada, digo talvez tardiamente, mas está sendo implantada, né? Os avanços estão aí sendo colocados. Como é que a senhora ver a questão das divergências? Por que assim, se tem de informação é que o PPP não é usado no sentido macro, mas, ele se torna menor que um regimento. Você organiza a escola dentro de um padrão e você diz que a escola é democrática, mas, um elemento que ganha mais força e desequilíbrio nesse sentido seria o regimento. A escola funciona eficientemente, dentro do detalhamento das atribuições, das funções e o PPP menos consultado né? Então, opiniões divergentes. Não é que seja de fato, no geral, efetivo, aí eu estou falando de opiniões, né? Sem identificar escolas, a gestão democrática foi eleita pelos segmentos, mas a prática ainda não está efetivada, tem opiniões divergentes, é isso que quero ouvir, sua opinião nesse sentido.

E- Eu penso que a gente está no momento (interrupção) na educação de mudança e de quebras de paradigmas também. A gestão democrática, apesar de há algum tempo ela já está nas literaturas da educação, mas, ela vem caminhando como formiguinha e as vezes o que a gente vê é uma pseudo gestão democrática, ela de fato, você se auto intitula, a escola se auto intitula democrática, mas, suas práticas enraizadas dentro das escolas ainda estão com o pé lá administração tradicional. Mas, a gente está no início, o que se pensa para o futuro é uma gestão democrática de fato e de direito em que todos os pares da escola participem e que o gestor seja aquela pessoa que gerencia as tomadas de decisões, o caminho a seguir, mas, com o auxílio desses atores. Até mesmo as pessoas que estão envolvidas com a gestão democrática, até que isso se efetive, de fato, que seja uma realidade, digamos plena na escola, esse processo também não é um processo fácil. Até para que você entenda o que é realmente uma reação democrática. Como é que ela funciona? O que é preciso? Esse processo de entendimento, de consolidação, faz com que tenha muitas dúvidas, muitas inconsistências, algumas falhas, entendeu? Por que é um processo de mudança, e todo processo de mudança ele não acontece de um

dia para o outro. Aquilo que você diz que você, num discurso diz que mudou, que a partir de agora é assim e não é mais do outro jeito, em educação não acontecesse dessa maneira, a educação ela não é feita às pressas, ela é feita com refinamento, com cuidado, então na gestão democrática também é assim, o importante é que a gente já vê, nós percebemos que uma realidade que tá se...que vem tomando conta do nosso país, do nosso estado, mas que ainda precisa se ajustar. As pessoas que trabalham com educação elas aos poucos elas vão entender que de fato é uma gestão democrática. Gestão democrática é você está lá, ser um gestor, mas ter todo um grupo que junto com você determina as escolhas da escola, o rumo que a escola vai seguir e isso não é fácil, porque se trata de pessoas, educação é como ser humano, por isso mesmo há essas divergências por que se fosse, digamos uma empresa de automóveis, é isso, é isso, e isso, se trata de produto né e educação se trata com pessoas né? Eu penso que é ainda há divergências há, mas que essas divergências elas no futuro vão... é...vão ser, vão acabar e aí sim nós vamos ter uma gestão democrática de fato com deve ser, a gente tem que trabalhar para isso, educação tem que trabalhar para isso, entendeu? É isso.

RP – A Constituição Federal e aqui é reproduzida no documento do estado que é a Escola Digna, é a gestão democrática é tão importante para garantia de padrão de qualidade, valorização dos profissionais de educação, gratuidade, por aí, o Mais Ideb, as concepções pedagógicas, etc. Nesse sentido eu pergunto, queria conhecer sua opinião acerca da escola e a importância que atribui a escola como espaço democrático participativo.

E – Eu acho que, eu acho não, eu tenho certeza que a escola é um espaço mais importante pra isso, é das intuições que existem a que de fato isso acontece, por que lá na escola, você tem uma diversidade de pessoas, uma diversidade de pensamentos, pessoas de credos diferentes, pessoas que têm seu jeito de pensar, tem a sua família, tem a sua religião, então isso tudo vem aflorar onde? Dentro do espaço escolar, então a escola é um espaço pra que essas discussões pra que é todo esse, digamos, tudo, todas as coisas, todas as coisas que

acontecem no mundo, as mudanças que vêm ocorrendo, seja discutida, é na escola que querendo ou não a escola tem essa função social, a função social da escola não se restringe só passar conteúdo, de forma, é de forma pura, digamos, o estudante está na escola só para ser, se encher de conhecimento, de conteúdos, obter uma nota para chegar no final do ano ele ser promovido pra outra série e muitas vezes nem ser promovido, ser retido nessa mesma série. Não, a escola ela tem uma função social que vai muito mais além do que somente passar conteúdos, reproduzir conteúdos, escola ela tem a capacidade de fazer com aquele aluno, ele construa conhecimentos, eu penso que escola é construtor de conhecimentos e esse conhecimento não só de português, de matemática, história e de geografia é conhecimento de mundo, é o conhecimento crítico, enquanto ser humano, qual é a minha função, o que que eu quero, o que eu penso do mundo, é saber seus deveres, seus direitos, é na escola que isso é criado né, a escola é o espaço ideal, justamente por essa diversidade de opiniões, diversidade de pessoas e também porque ela tem essa função. É, não, seria, é muito mais fácil você ter uma escola como na época tradicional, em que só o professor, só o diretor tinha voz e vez e os alunos eles só tinham o conhecimento reproduzido, não era nem um conhecimento, porque aquilo só era reproduzido, aquele conteúdo reproduzido tão qual estavam nos livros e aulas só eram expositora. Atualmente por mais que ainda existem práticas como essas, mas escola ela um espaço que vai além disso, que vai além de somente ensinar por ensinar, a escola tem que cumprir seu papel com cada aluno, ela tem que saber aquele aluno é aquele estudante é responsabilidade dela e que fazer com aquele aluno construa conhecimento, que ela reflita sobre ações, sobre atitudes, sobre que estar acontecendo ao redor do mundo, também é papel da escola e também trazer esse tipo discussão para dentro da escola, sobre diversidade, sobre violência, sobre é tecnologia, sobre inovação, sobre feminicídio que está muito, que é um debate muito atual, deve sim ser tratado na escola, isso deve ser é feito na escola, a escola ela tem que ter essa responsabilidade, então é um escola, com eu disse na pergunta anterior, ela se trata com pessoas, seres humanos, e então se ela

se fecha pra aquilo que ser humano tem, aquilo que a sociedade está passando, então não há necessidade dela ser uma escola, ela é uma escola morta, onde as pessoas não dialogam, elas não conversam, elas não conhecem a realidade do outro, elas não sabem que está se passando lá fora, então nesse sentido a escola é não um lugar fechado.

RP – Em cima dessa fala, eu pergunto: é, de um lado nós temos instruções, procedimentos são repetidos nas escolas, de outro lado nessa função social da escola, responsabilidade em trabalhar tudo isso colocado, pergunto? Nesse momento qual o grau de autonomia da escola? Dentro da situação política, pedagógica, financeira. Como funciona autonomia da escola? O Estado coloca em duas questões né, no seu guia de escola mais digna, coloca em determinado momento autonomia decretada, uma autonomia construída, como a senhora hoje olha esta autonomia nas escolas?

E – Autonomia nas escolas, é eu acho, eu vou parar com esse achismo. A escola, ela deve ter autonomia, é, precisa ter essa autonomia, desde que ela use essa autonomia com responsabilidade, por que não é que não pode você se utilizar de uma autonomia para você é... agir dentro da escola de maneira é inconsequente, de maneira é errônea e onde você se acha, escola tem autonomia, você vai fazendo as coisas, vai tomando atitudes sem que sejam pensadas, não, essa autonomia ela tem que ser utilizada com responsabilidade, e aquela escola que utiliza uma autonomia com responsabilidade ela avança, ela não se em contra nenhum entrave, desde que ela trabalhe essa autonomia em cima daquilo, daquilo que é responsável, então é se a escola tem autonomia sim, tem autonomia, mas será que eu devo é pôr em nome dessa autonomia aceitar tudo, dizer que tudo é possível, não. Existe um regimento, existe um projeto político pedagógico, isso deve ser feito com responsabilidade, então eu penso que assim como todo intuições, as escolas também têm que, apesar de lidar com seres humanos, a responsabilidade ela tem que ser uma realidade dentro dessas escolas, por isso que eu digo não, algumas pessoas que trabalham com educação, alguns atores que trabalham com educação

confundem muito essa questão de autonomia, no que realmente ela é, autonomia não é fazer tudo que dá, que acha que deva ser feito, é fazer aquilo que é possível, aquilo que é para ser feito, mas com responsabilidade e também é questão de você dar autonomia para escola, além desse quesito de agir com responsabilidade é fazer com que essa escola também pense educação, pense educação numa maneira mais macro, ora a gente não pode tolher as pessoas e nem as intuições, então, ter autonomia é justamente é você dar aquela escola vez e voz pra ela pensar educação, assim como também a escola deve fazer com o aluno. Se aquele aluno você trabalha com ele em prol de que ele tenha autonomia pra agir no mundo, pra saber como ele, pra saber a função dele, pra saber o que ele como ele se vê na sociedade, a escola também tem essa autonomia de enquanto a escola pensar educação e isso, pra que isso também não venha só de fora para dentro. Bom, de maneira mais geral, vem para dentro da escola, é o que deve ser feito, o que deve ser pensado, como deve ser a educação, mas e a escola? Será que ela não pode também pensar isso? Por isso que eu digo, isso perpassa a um filtro chamado de responsabilidade.

RP – Então, em cima desta fala, eu pergunto: quem são esses gestores? Tendo responsabilidade ligada à autonomia, tendo o processo democrático, trabalhando com os segmentos, dentro dos elementos norteadores oferecidos pela rede, pelo sistema, quem são esses gestores? A Senhora já tem uma ideia? Mesmo em pouco tempo, são gestores que estão aderindo à mudança ou são gestores mais conservadores ou qualquer outra adjetivação que a Senhora queira dar, por favor.

E – Eu digo que atualmente a gente tem uma mistura de gestores, temos gestores que ainda têm dificuldades em lidar com o novo, com a gestão democrática, ainda temos aquele gestor que pensa que escola é a extensão de sua casa, mas por outro lado tem aquele gestor que sabe que ele está ali para gerenciar toda aquela instituição, a gente sabe que tem aquele gestor que está ali para fazer o melhor não pra ele, mas para a comunidade escolar, aquele

gestor que ele ouve, aquele gestor que dialoga, aquele gestor que vai a luta, aquele gestor que ele vivência a escola e que se torna, digamos até uma referência para aquela comunidade escolar, uma referência positiva e já conheci muitos gestores que têm esse perfil, esse perfil de ser uma referência, mas é algo que foi conquistado pela própria postura dele, pela própria postura da aquele gestor e nesse momento a gente tem essa mistura, tem esse gestor que realmente pensa que ainda tá lá no século XX e que aquela escola é dele. Ele que manda, que é ele que faz, é a extensão da casa dele, mas que acompanhando o processo das gestões da escola, da educação do brasil, a gente saber que o futuro, no futuro bem próximo que isso vai acabar e tá acabando cada vez mais isso vai diminuindo. Isso tá diminuindo, essa gestão centralizadora, administrativa, puramente administrativa ela tá se acabando. É que a gente tá encontrando são gestores humanos, gestores pedagógicos, entendeu? Que veem a educação como uma mola propulsora pro mundo e é isso que é importante entendeu? É muito gratificante quando você vai numa escola e você sente que aquela escola tem vida, tem seres humanos, tem estudante, e no andar pelo chão, no olhar pelas paredes vê que aquela parede é bem cuidada, que aquele chão é bem varrido, que aqueles alunos estão convivendo bem, mesmo que haja conflitos. Quando entra numa sala dos professores e você vê o entrosamento dos professores, que você vê arrumação, por que querendo ou não a aparência da escola, mesmo que seja só aparência ela diz muito de quem tá gerindo a escola, quem tá direcionando a escola e ao contrário de quando você chega numa escola e sente uma escola triste, em que o aluno não gosta de estar dentro da escola, não gosta de estar em sala de aula, que as parede são sujas, em que o chão é sujo, e que com mesma dificuldade que um outro gestor tem, mas que aquele gestor que se dedica o que faz, ele consegue contornar. Esse outro não consegue por que simplesmente por que ele não quer, por que acha que ele tá fazendo certo, mas assim, nessas escolas que a gente sente vida é nelas que eu me resolvo. Eu tô falando isso não é por que tô dando entrevista não, mas é porque eu não sei se posso citar, mas eu vou falar.

RP – Pode

E – Mas eu vou falar depois o senhor tira

RP- Sim

E – >>>>> retirado a pedido

RP - É, para além do que perguntei professora, a senhora tem alguma coisa que possa ou queira acrescentar ou queira corrigir ou considere importante em relação gestão democrática participativa?

E – Assim, não, eu acho que na minha fala eu acho conseguir transmitir aquilo que penso sobre a gestão democrática e se tivesse que falar alguma coisa a contribuir, mas era só no sentido que houvesse a nível, não só a nível de Brasil, mas a nível, não só a nível de Maranhão, quer dizer a nível de Brasil, mais discussões sobre isso, sobre essa gestão democrática. Eu sei que já existe, existe, mas a gestão democrática ela não é ainda, talvez por isso ela não seja tão efetiva nas escolas, mas por que ela não é ainda tão discutida dentro das instâncias, mesmo estaduais, que direcionam, que organizam as escolas, entendeu? Mas eu penso que isso também é algo que já está se quebrando porque (no governo anterior isso nem existia, eleição para gestor agora tá tendo, entendeu?), mas é porque já está se abrindo para essa discussão de gestão democrática.

RP – O teórico de gestão democrática, assim o referencial é bem amplo, é a discussão da prática do gestor: que o gestor se preocupa? O que o gestor faz? Como faz? É baseado em quê? Onde é o ponto de partida dele? As suas decisões? Então, essa discussão ainda encontra um pouco de dificuldade. Em caracterizar a gestão é bem mais amplo, a discussão que eu vejo é em autores que colocam uma escola de qualidade, discute a prática da gestão e uma outra linha que ainda discute a vertente de transição em gestão administrativa-empresarial como uma prática mais diferenciada do termo agora apropriado ao termo de gestão, mas a prática do gestor ainda não é muito trabalhada, você consegue identificar documentos norteadores da gestão, da prática

democrática, mas o cotidiano dele, a preocupação desse gestor ainda tem pouco, a referência é menor.

E –

RP – Nos trabalhos de levantamento... Que consegui levantar, mas de gestão democrática ótimo, mas da prática do gestor menos, bem menos, uma linha não trabalhada.

E – É verdade, eu realmente isso daí também se torna um entrave, por que o senhor tem uma grande responsabilidade, o senhor vai falar fala sobre prática.

RP – Prática

E – A prática, porque a parti dessa pratica, do estudo dessa prática é que também vai nortear essas práticas que ainda não existem, mas eu penso que aquilo que falei no início, mas que já faz algum tempo é isso, que essa temática de gestão democrática já ter adentrado na educação, mas ela vem aos poucos se fazendo realidade nas escolas, ela dá não se, nem essas outras escolas que se dizem democrática, elas ainda têm um ranço na prática de uma administração mesmo empresarial, centralizadora e eu penso que tá caminhando formiguinha tá, mas ainda está ainda tá caminhando pra isso, mas uma prática, uma escola que diga totalmente democrática, eu não sei eu não vou dizer que conheço nenhuma porque eu conheço poucas escolas, talvez a professora Eva lhe diga melhor, mas é eu conheci a gestora do (parêntesis)

RP – Entrevista finalizada. A Diretora foi chamada para uma reunião.

São Luis-MA. _____/_____/_____.

APÊNDICE I: DIÁRIO DE CAMPO CENTRO DE ENSINO CIDADE DE SÃO LUÍS

Dia: 21/agosto/2017: 1ª Dia de Observação

Início: 15h25m

Término: 16h55m

1) Chegada

Após estacionar o veículo no pátio da escola, fui do portão de acesso e estava como porteiro, o Sr. de meia idade, chamado Ribamar, que me recebeu educadamente e informou que a Gestora Geral não estava. Perguntei sobre a Gestora adjunta? Que ela estava e se chamava Sônia. Ele portava um celular e ouvia um rádio portátil numa estação de música. Ele informou o local da sala e a ela me dirigi. Não localizei a gestora e retornei o porteiro, que desta vez me acompanhou até a sala e informou à gestora da minha presença.

2) Apresentação

Apresentei-me como estudante de mestrado, que estava aqui para realizar uma pesquisa de campo.

Entreguei para leitura a autorização da Unidade Regional da Educação – URE e mencionei a indicação do CE Cidade de São Luís, no lugar do CE Almirante Tamandaré em função de sua recente inauguração como escola de tempo integral, há aproximadamente uns 10 dias atrás.

A Gestora Adjunta solicitou uma cópia da documentação, o que respondi que sim e entregarei na próxima visita.

Falei deste primeiro momento da observação no sentido de levantar dados, comuniquei que mesmo não tendo a pretensão de trabalhar com foto, iria tirá-las no sentido de consolidar as minhas impressões sobre os aspectos físicos da escola, o que ela prontamente aceitou.

A Gestora Adjunta Sônia ao ser informada que gostaria de conhecer de uma forma rápida e superficial (neste 1º dia) as instalações. Ela se prontificou e me conduziu, mostrando o arquivo, sala de orientação, de supervisão, professores, mídia, sala cedida para encontro de narcóticos anônimos, de aula, pátio interno, banheiros, espaço para refeições. Cedeu-me uma mesa na sala da Direção para que pudesse registrar estas observações iniciais.

3) A Escola

Possui após o portão externo um pátio gramado para estacionamento de veículos para os servidores em geral e alunos.

A escola neste primeiro contexto apresenta-se limpa, organizada. Ela disse que no turno vespertino tem um conjunto menor de alunos.

Perguntei sobre a Gestora Geral, A Sr.ª Cátia. Ela informou sobre o falecimento do genitor desta e sobre a proximidade de uma cirurgia que ela, a Gestora Geral, irá realizar.

Vi um cartaz sobre a Ciência Estudantil e ela informou que ocorrerá a eleição no dia 23/08/17.

Fiz registro fotográfico do sentido de registrar os espaços. E escola encontra-se pintada e apresenta de um modo geral um bom estado de conservação, tem rampa de acesso (4) no pátio interno e um portão de entrada.

Tem um segurança interno não armado.

Observei um ambiente de esportes: quadra coberta com o telhado bem danificado e sem uso, contrastando com o ambiente organizado, percebido no primeiro momento.

A Escola tem dezesseis salas para administração (direção, secretaria, professores, Atendimento, laboratórios, biblioteca, de projeção, cozinha, refeitório, despensa, almoxarifado, 5 banheiros (professores/funcionários, alunos), três bebedouros, dezoito salas de aulas. Mesas, armários em estado de desgaste natural, segundo a gestora adjunta com 103 professores.

Enquanto caminhava, a gestora Sônia, ela apresentou-me na sala de supervisão pedagógica e também na sala de professor como mestrando e estava realizando a pesquisa no CE. Cidade de São Luís.

Visitei sozinho a biblioteca para uma primeira impressão. Falei com uma Sra. e pedi autorização para tirar umas fotos do ambiente, ela de uma forma cortês concordou tranquilamente.

Os servidores vestem-se de uma forma não tão formal, mas de uma forma relativamente esmerada.

Nesta parte do relato me posicionei no pátio interno observando a movimentação de alunos que estavam saindo acompanhados até o portão por uma funcionária que ainda não a identifiquei. A gestora adjunta neste momento tem visitado salas de aulas.

C.O - por ser uma escola de porte médio para grande, deixarei para observar os recintos na próxima visita.

Agradei a prof. ^a G.A. Sônia pela atenção e retornarei. Ela estava atendendo uma pessoa no pátio interno neste momento.

Dia 22/08/17: 2º dia de observação

Início: 14h55m

Término: 16h10m

Cheguei, e a gestora adjunta estava conversando com duas professoras da escola no pátio interno. Chegou uma terceira professora Gláucia, que já conhecia de outra instituição e que trabalhamos juntos. A gestora geral a recebeu em seu gabinete e fiquei aguardando na antessala. Alguns alunos entraram para solicitar declarações com o servidor desta sala. Chega também uns divulgadores e entraram na minha frente e já são 15h50m.

C.O. - Hoje fiz objetivo de iniciar o levantamento de dados da escola com a G. A., mas continuo aguardando.

A antessala tem dois pcs, ar condicionado, ventilador, 01 sofá e dois armários, dois quadros e um terceiro com o desenho do brasão. Neste momento tem o intervalo.

Após aguardar este período de tempo propus a G. A adiar para o dia 23/08 o levantamento de dados.

Dia 23/08/2017: 3º Dia de Observação

Início: 14h40m

Término: 15h30m

Quadra - verificar -sem uso, danos na estrutura.

Enquanto aguardava a gestora adjunta (prof.ª Sonia), fiz um croqui tentando compreender a mobilidade no interior de escola

Aguardando na antessala, ouvi a uma servidora chamar atenção de um aluno que portava um pacote de biscoito e que seria repreendido se a gestora adjunta o visse.

A escola está pintada, é limpa em seus diversos espaços. Às 15h25m fui atendido.

- Última reforma – junho de 2017
- Está acontecendo a eleição do grêmio estudantil - já existia.
- Foi solicitado que voltasse em outra data.

Dia 04/ set/2017: 4º dia de observação

Início: 15h05m

Término: 17h22m

Ao chegar à escola a Gestora Adjunta estava trabalhando no computador junto com um auxiliar e vários alunos em volta - estava fazendo inscrições em carteira estudantil.

Ocorreu um fato de uma Luna danificar uma maquete e a gestora conversou com ela em separado.

Fui autorizado o conversar com a coordenadora pedagógica da escola
Coordenadora Eliane Cordeiro

Ações:

1 – Acompanha o planejamento, aplicação das atividades, o calendário, faz intervenções pedagógicas. Também vê as relações professores x alunos, ainda não realizou aula supervisionada, ressalta ainda das resistências neste tipo de ação.

2 – Cita a realização de formações, simulados como forma de apropriação de conhecimento. Acrescenta sobre os aulões realizados aos sábados antes dos promovidos pela SEDUC.

3 – No conselho de classe das devolutivas de notas e de frequências dos alunos e em seguida do acompanhamento individualizado com o discente. Já nas reuniões com os pais acrescenta o baixo número de participantes e também fala que alguns momentos os alunos assumem quando não estudam.

4 – Sobre a garantia de qualidade de ensino, cita que a aprendizagem como uma via de mão dupla, visto que os resultados são, palpáveis, porém uma ressalta que hoje a maioria dos alunos que não querem, mas observa o caso do aluno que passou no curso de Medicina tanto na Universidade Federal como na Estadual.

5 – Fala da parceria com o CRAS (Centro de Referência Social) nos casos de depressão ocorridos com alunos.

6 – Outro ponto salientado foi sobre a formação na escola (avaliação, Exame Nacional do Ensino Médio -ENEM, gênero, afetividade. Informa que a gestora adjunta acompanha a equipe técnica na montagem do calendário escola, assim como a gestora geral.

7 – Projetos trabalhados na escola:

- a) Institucionais (escravo nem pensar, lei Maria da Penha)
- b) Internos (sexualidade – trabalho em parceria com o CRAS, drogas, gravidez.

- c) Também têm trabalhado o grêmio estudantil e liderança na escola.
- d) Fazem o diagnóstico com questionário socioeducativo.

8 – Solicito informações sobre o funcionamento da rotina da escola e foi repassado que o horário segue a legislação e que é organizado pela coordenação pedagógica junto a gestora adjunta. Sobre a indicação do professor para sala de aula segue os seguintes critérios: para o 1º ano – professores com o perfil de maior controle/pulso na condução da gestão da sala. No 3º ano com perfil de didática para o vestibular. Também atende pedidos ou afinidade com o conteúdo da série.

9 – No Conselho de Classe ela informa que é realizado em dois momentos:

1. Reúne com os líderes das turmas para discutir o andamento do ensino-aprendizagem e resultados e ações a serem desenvolvidas.
2. Os resultados com professores que explicam sobre a razão, motivo. É socializado a informações.

10 – Sobre a organização pedagógica/didática:

- Que o PPP é utilizado no plano de ensino
- A escolha dos livros didáticos com base no atendimento à base curricular
- Atividades extraclasse sobre meio ambiente, com o hospital Aldenora Belo, Biblioteca Benedito Leite.

11 – Indagada sobre a rotatividade de professores na escola – que é muito baixa.

C.O.

Fui recebido pela coordenadora pedagógica do CE Cidade de São Luís, Sr.ª Eliane Cordeiro, que trabalha como professora no turno matutino. De forma cordial fui recebido e de uma maneira que transpareceu conhecimento e habilidade em responder as solicitações e apresentadas e sempre de forma pausada e concentrada. Atendeu-me respondendo várias indagações.

Dia 12/Set/ 2017: 5º Dia de Observação

Início:15h06m

Término:16h30m

Objetivo – aplicar 3 questionários para alunos 4 para professores e 2 para servidores.

C.O

Fui recebido na antessala da Gestora e o servidor Renan informou que as duas gestoras estavam em atendimento, portanto eu deveria aguardar.

Hoje observei a presença da gestora Geral, que até então não a tinha localizado em função de seu afastamento para tratamento de saúde.

O objetivo hoje era tratar com a gestora adjunta Sônia e a entrega de questionários para professores, alunos e servidores (este servidor seria um da secretaria e o outro dos serviços gerais).

A Gestora Geral me recebeu, ouviu minhas explicações de forma cortês. Quando falei do tema gestão democrática, ela comentou que: foi feita a ela sobre a possibilidade de instalar uma cantina escola em função de uma unidade de ensino ter transferido a unidade de tempo integral (a não haveria necessidade de uma cantina). A gestora explica que a escola nunca teve e a hoje usa a merenda escolar que segue um cardápio orientado p/ alimentação saudável. Ela que está fazendo hoje uma enquete para saber se os alunos querem ou não e amanhã (13/9/17) terá reunião do colegiado em que este tema será colocado em pauta. Reclama ela que a SEDUC prega democracia e de uma forma discreta, porém impositiva, uma ação que a escola, enquanto gestão, não quer.

A gestora geral me levou à sala dos professores e me apresentou – me e falou sobre a aplicação do questionário. Senti visivelmente uma relutância em receber e preencher de quatro consegui 3 para ser entregues amanhã. Uma das

peessoas disse que “vou pedir orientação para preenchimento com a coordenadora pedagógica, por que está um pouco por fora”.

C.O - Nas falas, sorriso e gestos, a rejeição em receber o questionário e discuti-lo com profundidade e poder assim analisar seu espaço de trabalho e sob que condições se apresentam os mecanismos democráticos para os segmentos.

Para os alunos à posição da gestão foi. “Deixe conosco que aplicaremos, visto que os alunos estão em semana de provas”. Argumentei que traria na próxima semana. Mas a gestora geral pediu que deixasse coma a gestora adjunta para aplicação.

Foi realizado o seguinte: informei que retornarei amanhã pela manhã e vou entregar o formulário do aluno e do seu pai e que deverão ser entregues na quinta feira. Farei isso no matutino, vespertino. No noturno só aluno.

Dia 13/Set/2017: 6º dia de Observação

Início: 9h50m

Término: 10h40m

Objetivo – Entregar o questionário para professor, alunos e responsáveis

Cheguei as 9h40m na escola e me dirigi à sala da Gestora e foi informado pelo servidor Renan que gestora adjunta estava atendendo pessoas. Fiquei aguardando, mais preocupado pois tinha como objetivo hoje pela manhã entregar os questionários na hora do intervalo para os professores.

Às 9h55m chegou gestora geral indagou-me e informei da intenção. Assim ela me levou a sala dos professores. Apresento-me e conseguir neste momento 5 professores., mas ressalto que disse sobre a oportunidade de opinar, participar assim tive adesão. Depois a gestora geral levou-me às salas de 3º ano e chamou alunos em 5 salas. Estes alunos foram indicados por ela e que na sua concepção eram os indicados por serem representantes de turmas e participantes do colegiado.

Após as entregas dos formulários retirei-me da escola.

C.O – esta atitude em chamar determinado aluno indica ou sinaliza o quê?

Turno Vespertino

Início: 15h20m

Término: 15h55

Objetivo – receber os questionários por entregues para professores – 3 no total

Com pouco adesão e com justificativa de esta ser uma semana de provas. Também tinha objetivo de entregar os questionários para os alunos da tarde assim como dos responsáveis. Este objetivo não será realizado em função da gestora adjunta e equipe pedagógica em reunião e não foi então autorizado a minha entrada nas salas. Então aguardando o horário do intervalo para fazer a recolha dos questionários do segmento professor.

Dia 14/Set/2017: 7º Dia de Observação

Início: 8h25m

Término: 8h50m

Objetivo – Receber os questionários aplicados no dia 13/09 no turno matutino

C.O – Recebi apenas um.

Turno vespertino

Início: 15h06m

Término: 15h55m

Objetivo – Recolher os formulários aplicados com os professores no dia 13/09 e entregar para alunos e seus respectivos pais.

Quando da direção da escola os gestores, a coordenadora pedagógica e outros estavam reunidos e aguardei. Vendo nenhum resultado prático na

espera para poder aplicar os questionários, dei por encerrada a minha atividade neste dia. Sentimento de frustração.

Dia 29/09/2017: 8ª Visita

Início: 9h45m

Término: 10h05m

Objetivo: Recolher os questionários

C.O – Estive na escola nos dias:

- (19/09) - A gestora adjunta em reunião com alunos e então não tive autorização para entrar na sala para recolher (aluno/profs).
- (21) - A Gestora Adjunta ausente – não tive acesso às salas.
- (24) - Retornei, mas a gestora geral e a adjunta estavam reunião discutindo Mais IDEB e mais uma vez não recolhi o material.
- (29) - Encontrei a gestora geral e fui autorizado a ir a sala dos Professores, recolhi somente 01 e não encontrei os demais professores e fiquei aguardando a término do intervalo para irmos as salas com a gestora adjunta recolher questionários e entregar outros.

Dia 06/10/2017: 9ª Visita de observação

Início: 8h37m

Término: 8h47m

Objetivo - Concluir a entrega de questionários na escola na escola.

- Solicitar o PPP e o regimento Escolar

C.O – uma vez mais não tive acesso, visto que a gestora adjunta estava em reunião com o conselho de classe e não tive acesso para solicitar autorização e observar a reunião.

Entre uma sala do 3ª ano que estava sem professor e localizei cinco alunos fazendo atividade. falei sobre mestrado e pedi adesão para a pesquisa. Prontamente os cinco aceitaram.

As 9h30m estou sentando na sala dos professores, bem espaçosa com 30 cadeiras acolchoadas, um sofá de três lugares bebedouro, água, ar condicionado, boa iluminação natural (dois janelões) vários armários de professores, tv, mural, porta bolsas.

Dia 09/10/2017: 10ª Visita de observação

Início: 8h17m

Término: 10h35m

Objetivo – Aplicação de questionários/observação da gestora adjunta Lúcia (primeira vez, já que ela fica normalmente no turno noturno).

C.O – Na entrada encontrei o servidor do serviço geral na portaria, sentado na entrada com portão aberto e alguns alunos (poucos) no pátio. O servidor Renan ao ser indagado sobre a Professora gestora adjunta Sônia informou de sua ausência e da presença da gestora adjunta Lúcia, a qual já tinha observado através de sua janela envidraçada. Logo após ele saiu da antessala e comentou iria a uma escola próxima, chama Almirante Tamandaré.

Fui informado que poderia adentrar à sala, mas a gestora adjunta estava conversando no telefone e tinha um pai sendo atendido. A sua conversa no celular girava em função de transferência de aluno. Estava calma e cortês e na sua fala colocou a pessoa no celular com o pai.

A gestora adjunta Lúcia, de forma bem gentil/cortês falou-me: “ pode andar pela escola e aplicar os questionários”. Em seguida levou-me a uma sala de aula e então aplique dez questionários e depois uma funcionária disse que poderia em outra sala que estava sem professor, apliquei sete. Fui a biblioteca e

encontrei duas servidoras da antiga TVE foram absorvidas pela Escola onde cumprem tempo de serviço para aposentadoria.

Entrei em uma sala de 3º ano que estava também sem professor e localizei cinco alunos fazendo atividades. Falei sobre o mestrado e pedi adesão para a pesquisa. Prontamente os cinco aceitaram.

Às 9h 30m estou sentado na sala de professores, bem espaçosa, com duas mesas de reunião, com 30 cadeiras acolchoadas, um sofá de três lugares, bebedouro, ar condicionado, boa iluminação natural (dois janelões), vários armários de professores, tv, mural, porta bolsas.

Neste momento duas professoras conversam, uma servidora promove ou finaliza a arrumação da sala que as 9h 40 receberá os professores em intervalo de 20 minutos.

Neste momento de intervalo. Fiquei aguardando a presença de alguns profs. que receberam os formulários, porém apenas uma professora estava presente na escola. Falei com ela, mas ela ainda não tinha respondido, pedi que entregasse no dia 10, mas ela vem somente no dia 11.

Tenha oito professores, alguns funcionários, Gestora adj. Lucia entrou e ofereceu salgados aos professores, dizendo de forma brincalhona com lanche antecipado para o dia do professor.

Entrou também um representante comercial, vendendo livros, ligados disciplina de língua portuguesa. Alguns compraram.

Hoje não pedi nenhuma adesão, só observei a conversa, incidência maior sobre comportamento dos alunos que não querem “nada”.

Depois do intervalo vou fazer contanto com G. A. Lucia sobre agendamento de entrevista e solicitação de documentos. PPP, regimento interno, documentos dos conselhos e falar sobre os dados de composições.

Desde as 10h10m G. A. Lucia entrou para uma sala que está em atendimento, estou aguardando na antessala.

Enquanto aguardo, farei levantamento de dados.

1. Corredor a esquerda da entrada: Sala de aula 03, Sala técnica 09, laboratório 1, arquivo = total 14 salas

2. Corredor direito: Sala de aula 06, sala técnica 04 = total 10
3. Área interna – pátio coberto: 3 bebedouros, 1 refeitório pequeno, 1 biblioteca, banheiros para alunos 02 e 3 para servidores.
4. após hall entrada: Direita Sala de aula 07, Sala técnica – não tem
5. Esquerda: Sala de aula 09, 01 despensas = 10 salas, Sem quadra na parede
 - câmeras de segurança
 - Bancos espalhador no pátio
 - pátio descoberto – alunos usando para práticas esportivas
 - salas climatizadas
 - dois jarros
 - uma imagem de santo protetora
 - pátio externo para estacionamento de carros
 - Brasão/ escudo

C.O - Aguardei a gestora adjunta até às 11h30m. Estando ela em atendimento, encerrei a vista no matutino

Noturno

Início: 19h35m

Término: 20h22m

Retornei à escola para aplicar questionário em alunos - 4 da turma de EJA II (A e B)

Quando cheguei fui à Direção e a servidora na antessala recebeu-me e perguntei sobre a gestora adjunta Lúcia, ela informou que eu poderia entrar na sala dela.

A gestora recebeu-me, chamou um apoio e pediu que ela me conduzisse a uma sala de EJA.

Entrei numa sala com nove alunos e comentei sobre a pesquisa. A recepção foi um pouco interativa, mas os 4 formulários em mãos foram entregues.

Fui a biblioteca, mas o funcionário/servidor não havia chegado ainda (19:50m). Neste momento entrei no pátio coberto e tem apenas 2 alunos fora de sala.

Dia 10/10/17: 10ª visita

Início: 07h55m

Término: 08h22m

Objetivo: recolha de questionário com alunos e servidores.

Ceguei a escola encontrei um número considerável no pátio coberto aguardando o segundo horário.

Fui a direção e a informação que a gestora geral e a gestora adjunta não haviam chegado e então me dirigi a sala da supervisão e localizei uma servidora que dá apoio as turmas e falei sobre os questionários aplicados. Me orientou a procurar no corredor aplicado com outro apoio. Fui as duas salas e de dezessete questionários recebi 8 no primeiro ano e na sala do 3º ano, a turma visitada ontem havia mudado de sala e não consegui neste momento localizar a turma que ficou para 11/10/17.

Na secretaria que havia entregue 2, um foi desenvolvida em branco e a outra pessoa não respondeu. Na biblioteca tinha funcionários no local e ainda continuava muitos alunos fora de sala.

Dia 11/10/17: 11ª visita de observação

Início: 9h30m

Término: 10h20m

Objetivo: aplicar questionários, solicitar documento = PPP, agendar entrevista com as gestoras e orientadora pedagógica.

Entre em 2 (duas) salas de 3ª ano, entreguei, 20 (vinte) questionários e ressalto a importância da servidora Apoio que acompanha os 3º anos. Boa receptividade dos alunos.

Falei com a gestora adjunta Sônia para fornecer o PPP da escola, enquanto aguardava copia a gestora adjunta recebeu 3 representantes de uma faculdade que entrega folders, recebeu representante de uma empresa, também servidores do Apoio Pedagógico.

Finalizei a visita no intervalo, entreguei 6 formulários para professores. No final do intervalo vários divulgadores estavam entrando nas salas de 3º anos divulgado vestibular.

Visita no turno Noturno

Início: 19h02m

Término 20h30 m

Neste turno noturno pretendo aplicar os questionários e receber dos servidores da Secretaria e de uma turma de EJA II.

Tristemente localizei um questionário arco que havia entregue aos professores do turno matutino. Uma pena...

Fiz contato com gestora geral. Na sua sala com vários presentes sobre as mesas. Falei: “festa na escola”? Ela respondeu: “é o dia da criança. Acredito que teremos a presença da TV Guará, uma transmissora local”.

C.O. – Reconheço neste momento abatimento em relação ao desinteresse de colegas professores de expressarem seus pontos de vistas sobre o seu local de trabalho, sobre a gestão da escola, enfim, ter um ponto de vista sobre a sua inserção neste ambiente de convivência.

Diante deste contexto...

Hoje terá uma festa da LUDOTECA.

A gestora geral levou-me a uma sala com aproximadamente umas 15 pessoas que ela assim fez a identificação: “olhe professor, são ex-alunos das turmas de 1998 a 2000, que tomaram conhecimento do Projeto LUDOTECA e contribuíram com presentes e patrocínio da realização da festa.

No pátio interno vários alunos da EJA e seus filhos, participando do momento festivo. A TV local chegou para fazer uma matéria na escola.

Dia 16/10/17: 12ª Visita de Observação

Início: 9h05m

Término: 9h52m

Objetivo - Recolha de questionários e agendamento de entrevista.

Ao chegar a escola, observei uma movimentação de alunos na parte do pátio interno e corredor da própria entrada. Fui informado que alunos dos 3º anos estavam assistindo/reunidos com a técnica de Unidade Regional de Educação-URE, um encontro sobre a participação na Prova Brasil.

Estive em duas ou três salas em que apliquei o questionário. Foram 20 entregues nas 2 salas. Recebi 01 questionário.

A Gestora Geral fez contato comigo dizendo: “vamos fazer a entrevista hoje? Vou está nos 3 três turnos. Respondi que sim. Vamos agendar um horário.

Esperei o início do intervalo (9h40m) para receber questionários com professores.

Fiz um contato com uma professora que respondeu: “esqueci. Posso trazer amanhã?” Respondi que sim.

As funcionárias da biblioteca (02) não responderam. Uma delas disse: não sei nada que pergunta aqui. Isso é para professor”. Insistir que fizessem assim mesmo informando nos compôs - com não sei e/ou não conheço, etc.

No geral bastante improdutivo, no sentido de receber os questionários. Nem nenhum segmento mostra algum interesse em receber/preencher os formulários.

Neste momento de intervalo terá um lanche para os professores em referência ao dia 15/10 é o comemorado o Dia do Professor.

Finalizo neste momento a visita no turno matutino com apenas 01 questionário recolhido em 45 entregues.

Em tempo: A gestora adjunta Sônia está com as turmas assistindo a falados técnicos da URE.

Aproveitei este momento para conversar com a Diretora Pedagógico da URE para agendar uma entrevista o que ela concordou prontamente. Falta acertar dia/horário.

Retorno: 19h15m

Término: 19h47m

Assim que cheguei o segurança que fica no portão de acesso à escola informa que todo professores deveriam seguir para a sala de professores.

Não adentrei à sala, mas ouvi as falas sobre o dia do professor, fotos foram tiradas junto com os professores. Estava a Gestora Geral Kátia e Gestora Adjunta Lúcia. Então me dirigir a recepção da sala da direção. Encontrei um servidor trabalhando no computador. A Gestora Geral e Gestora Adjunta entraram na sala da direção acompanhadas por 3 pessoas (alunos/professores).

Após aguardar na antessala, resolvi finalizar a ideia da entrevista. Vou tentar aplicar questionário com alunos.

Na minha saída fiz contato com a Gestora Geral e ficou agenda a entrevista para o dia 18/10/2017 à noite.

Dia 18/10/17: 13ª Visita de observação

Início: 19h28m

Término: 20h30

Objetivo: Entrevistar a Gestora Geral da Escola

Assim que cheguei vi que na sala da gestão não tinha as respectivas gestoras.

Fui a antessala e não tinha nenhum servidor, preparando-me para sair, encontrei a Gestora Adjunta Lúcia que informou que a Gestora Kátia não estava, mas deveria chegar. Ressaltou que não podia afirmar, visto que normalmente que ela não fica à noite e já estava na escola desde os turnos anteriores.

Na sala do Apoio Pedagógico presenciei uma fala do servidor sobre o horário da escola em que estava faltando professores. A Gestora Adjunta do noturno disse “que não mexeria nele (horário) e o funcionário, após a saída dela, disse: “quando ajeita de um lado, esculhamba o outro”. Na sala ao lado têm alguns professores conversando sobre ações em salas de aula, apenas ouvi.

Fui à Secretaria, mais uma vez, onde deixei cinco ou seis questionários, recebi apenas um. Algumas ausências e outro não havia respondido.

Aguardei, mas a Gestora não veio. Finalizei a visita à escola.

Dia 19/10/2017 : 14ª Visita de observação

Início: 07h50m

Término: 08h30m

Objetivo: Aplicação questionários

Assim que cheguei à escola, mantive contato com servidora Apoio Pedagógico – Clariene - e que muito tem me ajudado na tentativa de aplicar os questionários. O problema/empecilho continua o não retorno dos questionários (professores, alunos, servidores).

Vi a sala da gestão fechada e ainda não localizei nenhuma gestora. Às 8h tem término de horário, neste momento ainda uma movimentação de aluno no pátio da escola. Vou solicitar ao Apoio para irmos as salas dos 3º anos e tentar conseguir apoio dos professores.

Mudo a estratégia e pedirei colaboração dela em fazer diretamente a entrega, visto que preciso ir para o meu local de trabalho, já são 8h20m. A gestora adjunta não chegou e vejo alunos ainda ingressando na escola

Não localizei mais a servidora Apoio, A gestora adjunta chegou e fui ao seu encontro, mas ela passou para atender uma servidora e também cinco alunos se posicionaram para falar com ela e com meu tempo esgotado encerrei a visita.

Em tempo. Antes fui a biblioteca receber o formulário a servidora disse: “*ainda não fiz. Não sei nada sobre isso, até um professor que veio aqui disse que*

não conhece nada. Só deve saber do lado de lá, os professores. Esqueci a chave do armário e questionário está preso. Só amanhã agora”.

Retornei a escola em função imperativa para conclusão da pesquisa cheguei agora as 9h 25m . Já vi a Gestora Geral na escola. Estou na antessala aguardando poder falar com a gestora.

Fiz o contato com a gestora Geral falei: *“ estive aqui ontem à noite para entrevista”. Ela respondeu. “É ontem não vim “. Pergunto - e hoje? Respondeu .. _ é festa agora a partir do final do horário. Vamos comemorar os aniversariantes do bimestre (ou trimestre) e a tarde também. Respondi: Ok. Obrigado. Saí.*

Me virando falo com Gestora Adjunta: *“ hoje não? E sorrindo disse: “meu espírito hoje é de festa”. Ok professora. A manhã então. Ela disse ok.*

Convidei o Apoio para irmos as salas dos 3º anos e mais uma vês para recolhermos os questionários (entreguei 30 já recebi 2). Entramos nas 3 salas e não recebi nenhum. Ela convidou para irmos nas salas de 2º ano. Fui e na 1ª sala estava vazia, na segunda ele disse: *com este professor não”*. Na terceira um vídeo estava sendo exibido.

Desisti, agradei a ela e pedi seu nome para incluí-la nos meus agradecimentos.

C.O – Tento entender este fenômeno de não consegui resultados para fazer mensuração do estudo do objeto. Às 9h 40m saí da escola.

Dia 26/10/2017: 15ª visita

Início: 19h45m

Término: 21h10m

Objetivo: Realizar entrevista com Gestora Geral

Na entrada estava um porteiro vestido com calça jeans, camiseta com mangas, tênis. Também um segurança sentado, fardado, numa cadeira e também uma pequena mesa, os dois, logo após o portão de entrada. Cumprimentei os dois e responderam. Estava também no hall de entrada a

Gestora Adjunta estava em pé observando a entrada dos alunos. Vestia uma calça de jeans e uma camisa de botões. Dei boa noite, ela respondeu. Disse-lhe que gostaria de 30 minutos de seu tempo. Ela respondeu: *“para quê?”* Respondi que era para fazer umas perguntas. Ela disse: *A Gestora Geral está aí, fale com ela. Depois eu respondo”*.

Fui a secretaria e encontrei dois funcionários que não estavam propriamente trabalhando, estavam apenas postados em suas carteiras que são de marmorite.

Palestra hoje na escola e Feira de Mulheres Empreendedoras.

Perguntei sobre os questionários: um “não ouviu” o outro disse: *“vários faltaram”*.

Fui à sala da gestora geral e ela estava atendendo duas jovens que diziam que eram técnicas e queriam estagiar. Acredito que ambas serem do setor de saúde. Estavam de banco e foram saindo enquanto eu estava chegando.

A gestora geral deu-me um boa noite, sorrindo pediu que aguardasse uns dez minutos por que ela estava indo fazer abertura de uma palestra sobre empreendedorismo. Informou que no dia 08/11/2017 terá uma Feira sobre empreendedorismo.

Estava com vestido vermelho social, sempre sorrindo, dirigiu-se para a devida sala.

No retorno indicou-me uma mesa redonda de sua sala para ali fazermos a entrevista. O que ocorreu às 20h05m

Em seguida expliquei mais uma vez o que tratava a pesquisa, o sigilo, a ética e solicitei a assinatura do termo de consentimento.

Após a entrevista conversamos sobre a escola ela disse: *“a gestora adjunta me chamou e mostrou alunos do 3º ano na biblioteca e indagando eles disseram – já estamos aprovados, essas aulas não interessam mais, é melhor ler estes livros. Acrescentou: Ainda têm alunos interessados na rede pública”*.

Em outro momento falou do esforço para os alunos fazerem a Prova Brasil, que deu até pontos para não faltarem.

Informou que tem dois professores doutorandos e três com mestrado, uma grande maioria com pós-graduação e poucos somente com magistério.

Agradei e dei por encerrado este encontro.

Dia 23/05/2018: 16ª visita

Início: 08h43m

Término: 09h30m

Objetivo: Retomar a aplicação de questionários para os participantes da pesquisa

Cheguei à escola e encontrei o portão entreaberto e estavam sentados, o vigilante de uma empresa e um funcionário lotado na portaria. Indaguei sobre as gestoras e fui informado da presença das duas Gestoras. Observei alguns professores sentado no pátio conversando. Cheguei à Direção e fui informado pelo assistente administrativo que as gestoras estavam reunião com pais. A gestora Geral veio a sala e neste momento solicitei se poderia acompanhar a reunião. Ela respondeu que sim. Na sala tinha dois professores, uma coordenadora e as duas gestoras. Neste momento a Gestora Adjunta falava sobre valores e práticas de vida. Duas se posicionaram a favor de medidas na escola para “ordenar” os alunos. Agora, às 9h 05m a Gestora geral inicia uma fala que a reunião atingiu seu objetivo, no sentido de ter uma turma melhor comportada. Na reunião estavam pais e alunos da turma. A Gestora Geral fala de comportamento e encerra o encontro. Ambas gestoras se posicionaram numa mostra de deveres. Agora fala o Professor de Língua Inglesa. O Prof. diz que na aula dele, já que a turma é dividida, não percebe tanto a bagunça que os colegas colocaram. Fala do menor abandonado dentro do próprio lar. Fala de conceitos, atitudes na escola e convoca a família para participar mais na formação. Fala que a situação está difícil, convoca que os pais aparecem de surpresa na escola. Acredita que depois da reunião vai melhorar. A Coordenadora fala que foi solicitado aos alunos a atualização dos telefones, que muitas vezes na hora que precisa, que o aluno passa mal, não consegue

falar. E fala que os pais devem ir no intervalo da escola para ver os filhos se comportando. Esta reunião está ocorrendo com uma turma do 1º ano. Após o término da reunião falei com a Gestora Geral e solicitei autorização para aplicação dos questionários, o que foi prontamente aceito. Não iniciei a aplicação dos questionários em função, neste horário, da necessidade de dirigir-me ao local do meu trabalho. Retornei às 19h 40m conversei com a Gestora Adjunta do turno noturno e fui autorizada a dirigir-me as salas. Fiz a indicação do 3º ano (duas turmas), já que as demais são de EJA – Educação de Jovens e Adultos (alunos com pouca vivência na escola). Fui acompanhado pela funcionária que toma conta do controle de aulas (Sra. Elza) e apliquei os questionários com os alunos presentes e os dois professores. Fiquei de retornar no dia seguinte (24/05) para receber no turno noturno. A servidora também recebeu o questionário.

C.O – Quando cheguei a Gestora estava circulando no pátio e encaminhava alguns alunos dispersos para as salas de aulas e alguns para tirar os bonés. Ainda precisa mandar alunos para salas?

Dia 24/05/2018: 17ª visita

Início: 08h 26m

Término: 10h 40m

Objetivo: Aplicar no turno matutino os questionários

Ao chegar fui informado da ausência das gestoras que iriam chegar depois, visto que teriam reunião com professores (por área). A Gestora Adjunta chegou às 8h 45m. Na antessala, presenciei um desabafo de uma professora dizendo que não iria participar da reunião de planejamento por que desde da semana anterior, que uma pessoa (acredito que a Supervisora), tinha ida a sua sala de aula e tinha falado de forma debochada na sala e que hoje também, logo cedo, teve um desentendimento e que ela já tinha voltado um aluno para sala e que ele tinha saído com a sua autorização (da professora). A Gestora Adjunta neste momento entrou com uma pessoa da escola – só ouviu – e foi se reunir e fui

informado que era uma reunião de caráter particular. Estou aguardando para solicitar autorização para ir nas salas. Uma vez mais que enfrento desde a primeira visita na escola – ter que aguardar por muito tempo. As 9h 25m eu e a Gestora Adjunta fomos a uma sala de 3º ano e apliquei o questionário alunos e professor. Agora as 9h 40m o intervalo. As 10h fui autorizado a assistir a uma reunião de planejamento para reunirem com os pais no dia 26/05. Aguardei até as 10h 40m e como a reunião não iniciou encerrei minha visita no turno matutino. Retornei as 19h 15m para receber os questionários e entregues. A Gestora Adjunta do noturno pediu que eu aguardar um pouco para chegar mais alunos. Me dirigi a sala dos professores e ela levou o livro de pontos e disse que iria dá uma volta para ver a escola. Tinha dois professores que saíram para suas salas de aula. Recebi apenas quatro questionários de alunos. Uma grande parte não veio.

Dia 30/05/2018: 18ª visita

Início: 08h 55m

Término: 11h

Objetivo: Aplicar e receber questionários e repetir a entrevista com a Gestora Adjunta.

Chegando a antessala da Gestão, encontrei dois alunos com o atendente e a Gestora Adjunta conversando com um professor. Aguardo a minha autorização para ir as salas e entrevista-la. As 9h 08 entre na sala e a Gestora Adjunta me pediu para aguardar por que ela iria assistir um trabalho a ser apresentado em sala de aula. As 9h 20m, juntamente com uma servidora (função denominada de Apoio Pedagógico), entrei em três salas de 3º ano e entreguei questionários para os alunos e seus respectivos professores. Retornei à sala da Gestora e junto com Gestora Adjunta fomos à sala dos professores e entreguei questionários. Dessa vez foram receptivos (C.O – será pela presença da Gestora?) Entreguei nove. Após o intervalo, por volta das 10-h, iniciei a entrevista coma Gestora Adjunta em sua sala. Ela estava serena, bem

humorada e foi bastante cortês e respondeu a todas questões solicitadas. Após encerrada a entrevista conversamos um pouco sobre a modalidade de escolas de tempo integral. A noite às 19h 05m cheguei à escola com o objetivo de receber os questionários de alunos e professores. Infelizmente seis professores não responderam. Os alunos, em um número bem reduzido e segundo a Gestora Adjunta do noturno eles seriam liberados às 21h. Nada concretizado nesta noite.

Dia 04/06/2018: 19ª visita

Início: 09h 32m

Término: 10h 20m

Objetivo: Receber os questionários

Ao chegar à escola, o secretário da Gestão informou da ausência das duas gestoras que atuam rotineiramente no turno diurno e que a Gestora Adjunta que atua mais no noturno, estava respondendo. Estava no intervalo dos professores e alunos e fui à sala dos professores para receber os questionários e o resultado foi: um devolveu em branco, outro esqueceu, um entregou, uma funcionária entregou e os outros ausentes neste dia. Após o intervalo fui a três salas que havia entregue e recebi apenas dois. Apliquei em mais duas salas de 3º ano e ainda com esperança de receber. Na saída a Gestora me disse: “é melhor aplicar e pedir para responderem logo”. Agradei e vou fazer no turno vespertino esta metodologia (assim pensei).

Dia 05/06/2018: 20ª visita

Início: 08h26m

Término: 09h 20m

Objetivo: Receber os questionários

Assim que cheguei fui à sala da Gestora Geral, neste momento não estava atendendo, falei que gostaria da autorização dela para aplicar e receber

questionários na sala em função da devolução estar sendo muito abaixo do esperada e que gostaria de iniciar no turno tarde também. Ela disse que não estaria no turno e sim a Gestora Adjunta, visto que a escola funciona em três turnos e ela fica em dois. Disse também que eu deveria estar por volta das 13h 30m e solicitar a autorização. Agradei. Procurei a funcionária que “toma conta” do corredor dos 3º anos para irmos às salas. Na primeira turma a professora pediu-me para esperar já que ela estava explicando sobre avaliação, então a líder de turma veio ao meu encontro e informou que “ninguém” trouxe.

Me dirigi para a turma que entreguei no dia anterior (04/06). A sala não tinha professor. Entrei e recebi uns dez questionários. Me dirijo à sala dos professores e encontrei dois e nenhum questionário foi devolvido. Encerro a minha visita e com pretensão de retornar no turno vespertino. Acrescento que a escola vai para as 09h 30m por falta d’água. Retornei à escola no horário das 13h 35m e encontrei o portão externo fechado e estacionei na rua mesmo. Me dirigi ao portão e observei três alunos e duas alunas fora da escola. Haviam chegado atrasados. O porteiro veio e abriu o portão externo. Entrei e fui a sala da gestão e o secretário informou da não presença das gestoras. Procurei por uma funcionária que “toma conta” da prancheta com os horários da escola. Apresentei-me e disse que tratava da aplicação de questionários para mestrado e que já estava autorizado e que seria aplicado e já receberia. A servidora de forma cortes informou que tinha duas salas sem professores. Me conduziu às salas e assim adentrei nas duas e expliquei que se tratava de pesquisa de mestrado e eles prontamente aceitaram. Até que enfim uma situação positiva e de resultados. Após receber os questionários fui agradecer a atenção dispensada pela servidora que estava na sala da Supervisão. Neste momento chegou a Gestora Adjunta e indagou se tinha aplicado o questionário. Disse-lhe que sim e que o método foi entregar e receber logo. Ela indagou também sobre os professores. Respondi: pouco recebi. Agora retorno às minhas atividades de trabalho e não poderei esperar pelo intervalo do vespertino. Saí da escola às 14h (feliz).

Dia 11/06/2018: 21ª visita

Início: 09h34m

Término: 09h42m

Objetivo: Receber os questionários

Cheguei a escola no horário do intervalo dos professores na tentativa de receber questionários. Observei a presença da gestora Adjunta em sua sala de atendimento e fui informado da ausência da Gestora Geral. Desloquei-me para à sala dos professores. Verifiquei um número baixo de professores e indaguei a uma servidora o que estava ocorrendo, visto ter observado a saída numerosa de alunos e poucos professores em sala. Ela informou que os alunos são dispensados neste horário, juntamente com os professores, 9h 30m ficando apenas as turmas de uma série em cada dia até o final do horário durante a semana de provas. Estes poucos professores presentes não haviam recebido os questionários e com a pouca receptividade em receber/responder/devolver não falei sobre. Encerrei a minha visita e informei a servidora que retornaria após a semana de provas.

18/06/2018: 22ª visita

Início: 09h32m

Término: 09h54m

Objetivo: Finalizar o recebimento de questionários

Assim que cheguei no horário de intervalo, vi bastante alunos no pátio. Então fui a sala da gestão e lá falei com a Gestora Adjunta, que informou da realização do Projeto de Meio Ambiente com alunos do 1º ano. Ela indagou se já recebido os questionários. Disse-lhe: muitas dificuldades em receber tanto dos alunos como os colegas. Eles não devolvem. Ela fez a colocação que iria indagar junto a estes participantes da pesquisa. A Gestora Geral então convidou-me para assistir a apresentação dos alunos. Assistir a parte final e tirei algumas fotos. Fui para a sala dos professores presentes, recebi poucos

questionários. Encerrei a visita. Retornei as 18h 52m, mas tinha poucos professores juntamente com a Gestora Adjunta que fica mais rotineiramente no noturno. Ela falava sobre a festa que a escola irá promover no dia 28/06/18. Ela dizia que não queria fazer a festa em função da possibilidade de violência no interior da escola, que preferia servir um lanche no dia 27/06/18, último dia com alunos na escola, mas que Gestora Geral não queria, era contra. Neste momento. Neste momento uma participante da pesquisa disse: "o Senhor veio buscar o questionário?" Respondi que sim. Ela continua: " não concluir, visto que não sei nada sobre o PPP (Projeto Político Pedagógico), vou perguntar para Gestora". Disse-lhe: não precisa consultar. Pode entregar assim mesmo. Ela não entregou. Neste momento chegam alguns professores. Hoje está ocorrendo também a culminância do Projeto de meio ambiente e algumas turmas estarão sem aulas. Três professores continuam conversando sobre chuva ocorrida, acompanham noticiário na TV. Encerro minha visita no turno noturno.

C.O. – Com a fala da Gestora Adjunta que tem posição divergente em relação a festa a ser realizada. É uma posição adotada, mas o fato de dizer que a Gestora Geral não quer que seja realizada no dia 27 e sim no dia 28/06/18, mostra uma decisão unilateral e os professores que conversam mostram-se favoráveis ao dia 27/06/18, porém aceitaram a decisão da Gestora Geral. Processo democrático nas decisões está consolidado? Vejo vestígios de decisão mono/individual. A festa será para todos os turnos ao longo do dia.

Dia 19/06/2018: 23ª visita

Início: 09h25m

Término: 09h20m

Objetivo: Finalizar recebimento de questionários/observações

Ao chegar fui à sala da gestão e fui informado que a Gestora Geral estava ausente, participava de uma reunião na Secretaria de Educação. A Gestora Adjunta está na escola, porém fora da sua sala de atendimento. Fui a sala de professores e encontrei dois professores aguardando o intervalo, ambos acessando seus aparelhos celulares. A TV da sala estava passando jogo da Copa

do Mundo e pelo visto não estava despertando nenhum interesse. Chegou um professor falando com os colegas que os alunos não haviam entregue os trabalhos que ele tinha passado e que os alunos perderam o trabalho (não valia mais) e os alunos reclamavam, mas ele disse-lhes: que não receberia mais e se quisessem poderiam falar com a Gestora Geral ou mesmo com o Governador, mas ele não voltaria atrás na sua decisão. Os outros dois disseram que havia já duas semanas ainda não tinham recebidos seus trabalhos e que eles (alunos) não querem nada. Recebi poucos questionários.

C.O. – Eu vi de perto que a maioria dos professores e dos alunos não devolveram os questionários e que eu continuo visitando a escola na tentativa de recebe-los.

Na sala os professores passaram a comentar sobre as folgas nos jogos do Brasil, tanto na rede estadual como na municipal. Neste momento, as 9h 55m, chegou a Gestora Geral na sala de professores, deu bom dia e veio ao meu encontro e falou sobre o Encontro Estadual de Grêmios Estudantis e indago se os alunos da escola estavam inscritos. Ela disse que não, por que eles no encontro regional eles haviam saído durante o evento para participarem de um evento político partidário. Assim ela vetou a participação dos alunos gremistas no Encontro Estadual. Após este momento retiro-me da escola. Retorno à escola as 19h15m, na chegada não vi a Gestora Adjunta em sua sala de atendimento/trabalho. Dirigir-me para sala de professores e não encontro nenhum professor. Acredito que todos estejam em sala de aula. Saio para o pátio e localizo a Gestora Adjunta atendendo um aluno no corredor de acesso a sua sala. Informo que visitarei as salas e encontro duas professores que solicitam mais dois questionários visto terem extraviados os anteriores. Fiz a entrega e afirmei retornaria no dia seguinte para recebe-los. Finalizei as 19h30m.

Dia 02/06/2018: 24ª visita

Início: 08h15m

Término: 09h

Objetivo: Receber os questionários/observações

Cheguei as 8h 15m e vi vários alunos no pátio, não verifiquei o porquê, mas a escola ainda está com a quadra de esportes em reforma e assim os alunos fazem práticas esportivas no pátio descoberto ou talvez por ausência de professores. Fui a sala da gestão e lá só estava a Geral Adjunta (a Geral estava ausente) e informei que passaria nas salas para receber questionários com professores. Ela acenou positivamente. Primeiramente fui à sala de professores e encontrei duas professoras que estavam entre assistir TV e fazer ações de atualização de planejamento. Neste momento chega uma professora e informa que não deu aula na turma 100C porquê estava chegando agora. Isso pode explicar o número de alunos no pátio? Mas não vi nenhuma pessoa da Supervisão fazer nenhum pronunciamento sobre o fato. Percorri o corredor de aulas e falei com duas professoras que esqueceram de preencher os questionários. Noooooossa. Finalizei a visita de campo.

Dia 21/06/2018: 25ª visita

Início: 09h37m

Término: 10h20m

Objetivo: Receber questionário de retardatários/observações

Após chegar à escola, como sempre fiz, fui a sala da gestão para anunciar a minha presença no interior da escola. O servidor informou que as gestoras ainda não haviam chegado. Fui para de professores e neste momento de intervalo tinha duas professoras reclamando que tinham que fazer muitas atividades avaliativas para obter médias e também reclamavam da não existência de lanche na escola. Aguardando a chegada de professores que estavam ainda com questionários em mãos. Chega uma professora e diz: “

ainda não preenchi”. Senta-se e passa a usar o celular. Observo a sala e tem poucos professores, a TV exibe jogo da Copa do Mundo, sai conversas sobre cotidianos domésticos. A servidora informa das ausências de professores na escola. Recebo um questionário (que alegria). Encerra o intervalo. Finalizo minha visita à escola.

C.O. – Na sala de professores não é feita nenhuma indagação sobre meu trabalho, ignoram minha presença. Tem valido esses obstáculos para minha superação e compreensão como ainda o legal//o teórico ainda estão longe da prática.

ANEXO

ANEXO A: PPP CENTRO DE ENSINO CIDADE DE SÃO LUIS



**GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
CENTRO DE ENSINO “CIDADE DE SÃO LUÍS”**



**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO
CENTRO DE ENSINO “CIDADE DE SÃO LUÍS”**

**SÃO LUIS/MA
2017**

MICHEL MIGUEL ELIAS TEMER LULIA

Presidente do Brasil

JOSÉ MENDONÇA BEZERRA FILHO

Ministro da Educação

FLAVIO DINO DE CASTRO E COSTA

Governador do Maranhão

FELIPE COSTA CAMARÃO

Secretária de Educação do Maranhão

KÁTIA LIMA FERREIRA

Gestora Geral

MARIA LUCIA DE JESUS CARNEIRO

Gestora Auxiliar

SÔNIA MARIA ALVES PEARCE

Gestora Auxiliar

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO		
	INTRODUÇÃO	7
1.	HISTÓRICO – Escola: espaço de memória	8
2.	CARACTERIZAÇÃO – Escola: Espaço de	11
	diferenças/Espaço de Saberes Diversos	
2.1	Rede física	11
2.2	Corpo docente	11
2.3	Distribuição do corpo docente por área	12
2.4	Distribuição por Departamento	12
2.5	Distribuição de Funcionários em outros Ambientes	12
2.6	Distribuição do Corpo Docente: Ensino Fundamental e Médio	13
2.7	Formas de Acesso	14
2.8	Convênios e parcerias com outras Instituições	15
2.9	Projetos	16
3.	ANÁLISE DA REALIDADE	17
3.1	Perfis Docentes- Indicadores Diversos na Caraterização de Educador	17
3.2	Uma Abordagem Socioeconômica e Cultural do Alunado	18
3.3	Perfil socioeconômico do aluno	18
3.4	Perfil Cultural do Aluno	19
3.5	Algumas Considerações	20
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO DESEMPENHO	21
	ESCOLAR	
4.1	Diagnóstico da Escola e da Comunidade	21

4.1.1	Colegiado Escolar	22
4.2	Diagnóstico Escolar	22
4.3	Fundamentos do Projeto	25
4.4	Fundamentos Teórico-filosóficos	26
4.4.1	Escola e Sociedade	26
4.4.2	Escola e Cultura	29
5.	ESTRUTURA CURRICULAR	30
5.1	Planos de Ensino	30
5.2	Proposta Curricular – Ensino Médio - Diurno	31
5.3	Proposta Curricular da Educação de Jovens e Adultos (EJA)	32
5.4	Metodologia	32
5.5	Sistematização	36
5.5.1	Os Procedimentos avaliativos Comuns para o Ensino Médio	37
5.5.2	Instrumentos Avaliativos	38
5.5.3	Promoção	38
5.5.4	Conselho de Classe	40
5.5.5	Constituição do Conselho de Classe	40
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

APRESENTAÇÃO

A Lei 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação ao ser promulgada não encontrou o Centro de Ensino Cidade de São Luís, estagnado ou vivendo de “glórias passadas”. Muitas das suas inovações, há mais de uma década, já estavam incorporadas à Estrutura Curricular e à dinâmica do processo ensino aprendizagem, como resultantes dos Encontros Pedagógicos no sentido de incorporar o acervo de conhecimentos que a ciência, a tecnologia, e as ciências humanas e comportamentais colocaram modernamente à disposição da Educação; no sentido de incrementar metodologia, conteúdos programáticos e ação educativa ajustada à realidade brasileira; sem esquecer o aspecto de não abdicar da cultura humanística de sua origem, de não abrir mão da densidade e da profundidade na transmissão de conhecimentos; a fim de não se deixar levar por modismos educacionais, muitas vezes sem lastro na experiência.

O “Centro de Ensino Cidade de São Luís”, tendo por norte o. “Futuro” “no aspecto de manter simultaneamente a visão perspectiva e prospectiva dos fatos e do direcionamento histórico em seus desdobramentos humanos, sociais, políticos econômicos, culturais e técnico-científico. Futuro no entendimento e na projeção da realidade educacional atual e na visão, em verdadeira grandeza, do que virá amanhã na medida em que ouve e sedimentam as lições do passado e as transforma em modelo para o futuro que já está se tornando presente.

Agora, vencida árdua jornada, estamos apresentando os ajustes necessários ao nosso Projeto Pedagógico dentro dos parâmetros curriculares emanados da LDB e do Conselho Nacional de Educação. E inovar é audacioso. Tornar-se-á efetivo? O futuro dirá. Ortega y Gasset, (2010) quando afirma: “Reforma não é apenas correção de abusos, mas criação de novos usos”.

Já se disse que “o homem é o único animal melancólico, porque só a ele é dada a capacidade de comparar o que fez com aquilo que poderia ter feito”.

No futuro, quando os historiadores analisarem o papel exercido pelo Centro de Ensino Cidade de São Luís na evolução da Educação Brasileira, registrarão

que, no passado, seu brilho provinha do fulgor individual dos membros. Nos dias que correm, entretanto, o individualismo cede lugar ao trabalho coletivo altamente profissional de um corpo de educadores preocupados em conduzir na Escola o esforço educativo que leve pela Educação, o Brasil ao encontro das condições que o ajudem a romper sua dependência científica, tecnológica e cultural que nos impede, ainda, de ocupar lugar de destaque entre as nações desenvolvidas.

Nesse processo, descobrirão, então, que em tempo algum o Centro de Ensino Cidade de São Luís perdeu seu antigo brilho. Pelo contrário: fomos capazes de ser audaciosos sem padecer de melancolia.

Kátia Lima Ferreira
Diretora Geral

INTRODUÇÃO

Os textos que formam este documento foram elaborados após terem sido ouvidas as vozes de todos os segmentos da comunidade do Centro de Ensino Cidade de São Luís presentes às reuniões para discussão da atualização do **Projeto Político-Pedagógico**.

Dessa forma, os textos representam o reflexo das opiniões de todos aqueles que se dispuseram a contribuir e a participar em um processo coletivo de construção. Alguns registros das múltiplas vozes que se fizeram ouvir durante a reelaboração do Projeto exemplificam o desejo de transformações e o nível de amadurecimento dos participantes em relação à proposta.

Este documento é, portanto, expressão de um processo democrático, o engajamento efetivo de muitos, que sentem que sua construção levará à melhoria da qualidade do processo educacional.

Agora com a conclusão do projeto haverá mais empenho de todos os segmentos que fazem parte da nossa escola buscar a qualidade no seu trabalho para que os resultados sejam eficaz no processo de ensino e aprendizagem com vistas a oferecer o melhor a comunidade escolar, como sempre se caracterizou o trabalho desenvolvido no Centro de Ensino Cidade de São Luís.

1. HISTÓRICO – Escola: Espaço de Memória

O Centro de Ensino “Cidade de São Luís” foi fundado em 10 de outubro de 1970, na gestão do então Governador Pedro Neiva de Santana, porém era mantido pelo governo federal. A Escola inicialmente era denominada Centro Educacional do Maranhão – CEMA/BR40 e oferecia somente o antigo ginásio 5ª à 8ª série por meio do Sistema de Televisão Educativo (TVE), atingindo a posição de 2ª maior escola nesse sistema no Maranhão. No ano de 1986 com a extinção do Sistema de Ensino TVE a escola passou a ser mantida pelo governo estadual com a denominação de Unidade Escolar Cidade de São Luís e os servidores da extinta TVE ficaram a cedidos ao governo estadual e mantidos pelo governo

federal até a presente data. Os servidores permanecem na escola desenvolvendo tarefas de grande importância para a rotina da escolar. Após muitas mudanças de origem física, estrutural e funcional, a partir de 1988 a Unidade Escolar passou a ser denominado Complexo Educacional de Ensino Fundamental e Médio Cidade de São Luís, quando continuou a oferecer o Ensino Fundamental (através do sistema TVE de 5ª à 8ª série), Aceleração dos estudos de 5ª à 8ª série e Educação de Jovens e Adultos.

A partir de 1998 implantou-se o Ensino Médio regular nos turnos matutino com 16 turmas, vespertino 10 turmas no noturno com 15 turmas de 1ª a 3ª série de Ensino Médio.

Iniciou-se em 2001 o Projeto Telensino que tinha a princípio uma proposta de acelerar a conclusão do ensino médio em apenas 1 ano, para resolver a distorção idade-série. O referido projeto não obteve o resultado esperado, sendo extinto no ano seguinte.

Nesse mesmo ano, foi criado o Colegiado Escolar e a Caixa Escolar que é a Unidade Executora. A Criação da Unidade Executora cumpriu todas as exigências do MEC e da SEDUC. A escola passou a receber os recursos públicos, iniciando uma nova fase na vida da comunidade escolar e da gestora que passou a ter uma grande e nova responsabilidade, a gestão financeira.

Em 2002 ocorreu uma grande expansão na Rede Estadual de Ensino, prolongando-se até 2004, período em que foi contemplada com professores concursados, suprimindo, assim, a carência em diversas disciplinas.

No período de 2010 a 2013 a Escola aderiu ao Programa Mais Educação e Ensino Médio Inovador, que ofereceram educação integral com aulas de reforço escolar em Português, Matemática e Inglês no contra turno, além de oficinas com aula de judô, capoeira, dança, flauta, violão. Nos respectivos programas a escola desenvolveu um trabalho muito bom, chegando a representar o Maranhão em Brasília – DF no Encontro Nacional de Educação Integral pelo programa Mais Educação.

O Ensino Médio Inovador além da educação integral trouxe outros benefícios para a comunidade escolar como: melhores condições de trabalho

com aquisição de recursos pedagógicos e melhorias no ambiente escolar com a climatização de 12 salas de aula, biblioteca, secretaria, sala do professor e da gestão escolar.

Com recursos desse programa criamos e equipamos o laboratório de ciências e informática, revestimos os corredores com lajotas, substituímos os revestimentos e piso dos banheiros masculino e feminino de lajota, adquirimos bebedouros com seis torneiras e 3 bebedouros com garrafão, data show, notebooks, DVDS, aparelhos de TV de 50 polegadas, impressoras a laser, cadeiras estufadas para o laboratório de informática

O PDDE Acessibilidade também trouxe melhorias para a escola com a criação da Sala de Recursos Multifuncionais e Escola Acessível, surgindo assim as rampas e banheiros para portadores com necessidades especiais.

Oferecemos cursos profissionalizantes para alunos e para comunidade nos anos de 2012 a 2014, em parceria com o Programa Maranhão Profissional.

No ano letivo de 2015, o Centro de Ensino Cidade de São Luís, atende 54 salas de aula nos três turnos com ensino médio regular nos três turnos e EJA Fundamental e Médio I e II etapas no noturno.

O Centro de Ensino Cidade de São Luís tem se destacado na metodologia de projetos como forma de facilitar o processo ensino aprendizagem, fato que vem sido reconhecido e premiado, no ano de 2015 foi premiada no Projeto Lei Maria da Penha, promovido pela Promotoria da Mulher em parceria com a SEDUC. Os alunos foram premiados: alcançando primeiro lugar em vídeos e primeiro e terceiro lugar na melhor frase além de três menções honrosas em vídeos.

Essa Instituição de ensino se baseia em uma Gestão Democrática, em princípios democráticos e em especial a democracia participativa, com eleições para Líderes de turmas, Grêmios Estudantil e Colegiado Escolar, os mesmos são atuantes dentro das principais decisões da escola.

A escola oferece aulas aos sábados e simulados nos moldes das provas do ENEM para alunos do primeiro ao terceiro ano do Ensino Médio e EJA II, com essas práticas docentes visando a aprendizagem, e a aprovação dos alunos a

escola conseguiu aprovar mais, reduzir o abandono e mais alunos aprovados nas universidades públicas e particulares, cursos técnicos e concursos.

Diante do exposto, a Escola renovou seu fazer pedagógico tendo como apoio a formação para os docentes através do Pacto e com a implementação da metodologia de projetos e do planejamento mensal por área.

Rever a história dos quarenta e sete anos da Instituição Cidade de São Luís é, de certa forma, estabelecer uma ponte entre o passado e o presente, aproveitando as lições que emanam dessa retrospectiva. Renovar estruturas para alcançar metas de eficácia no processo educacional representa uma de suas características significativas, preparando- assim para cumprindo sua missão e levá-la a bom termo aos desafios socioeconômicos e culturais deste milênio.

2. CARACTERIZAÇÃO - Escola: Espaço de diferenças/Espaço de Saberes Diversos

2.1 Rede Física

O Centro de Ensino Cidade de São Luís é uma instituição escolar que atende atualmente a clientela do bairro da Cohab, Cohatrac, Forquilha, Raposa, Parque Vitória, Alto do Turu, São Raimundo e Santa Clara, Bom Jardim e adjacências oferecendo níveis de ensino médio regular nos três turnos e modalidade EJA Médio no turno noturno.

A Escola está geograficamente inserida em um bairro comercial e residencial, o da COHAB, que serve como referência para as demais adjacências, por suas características peculiares e por oferecer um ensino público de qualidade, que visa formar cidadãos aptos a enfrentar a vida na sociedade em busca de seus sonhos.

O Centro de Ensino “Cidade de São Luís” ao longo dos anos vem se destacando na comunidade local, atendendo a grande demanda, contribuindo para a formação educacional de várias gerações.

Por suas características tão peculiares e por ministrar ensino público de qualidade com professores e profissionais da educação competentes e uma equipe gestora atuante, torna-se altamente disputado pelas famílias de jovens de diversas localidades da cidade de São Luís e, até mesmo, de municípios vizinhos possibilitando o acesso de alunos oriundos de famílias de baixa renda a uma educação pública de qualidade.

O Centro de Ensino Cidade de São Luís dedicou os últimos dois anos ao processo de reexame de suas diretrizes de avaliação e à discussão para novos ajustes deste Projeto Político-Pedagógico, que ora apresentamos, para ser implementado a partir do ano 2016.

2.2. Corpo Docente

O Centro de Ensino Cidade de São Luís possui uma estrutura departamental que abriga todos os docentes com formação e habilitação atendendo as normas e parâmetros legais demonstrando efetiva competência profissional, de acordo com sua formação, nos respectivos departamentos.

2.3 Distribuição do Corpo Docente por área

ÁREA	Nº DE PROFESSORES
Linguagem códigos e suas tecnologias	50
Matemática e suas tecnologias	16
Ciências da Natureza e suas tecnologias	28
Ciências Humanas e suas tecnologias	29

2.4 Distribuição por Departamento

FUNÇÃO	NOME
Gestora Geral	Kátia Lima Ferreira
Gestora Auxiliar	Maria Lucia de Jesus Carneiro
Gestora Auxiliar	Sônia Maria Pearce Alves
Supervisores	Fábia Souza Miranda Raposo Flora Elisa dos S. Fernandes Killy Bandeira de M. Rodrigues Lusineide Carvalho de Matos Aline Soares de Azevedo Eliane Ribeiro Pinto
Apoio Pedagógico	Pury da Luz Macedo Lobato Marinalva Sousa Balica Maria do Socorro Dominice Conceição de Maria Souza Serra Theresa Maia (TVE)
Secretária	A escola não tem secretária
Bibliotecária	A escola não tem bibliotecária
Orientadora Educacional	Rosário de Fátima de Moraes Telles (TVE) Maria Hildenê da Silva Pinheiro (TVE)

2.5 Distribuição de Funcionários em outros ambientes

AMBIENTE	Nº DE FUNCIONÁRIOS
Sala de arquivo	04 (TVE) E 02 (SEDUC)
Laboratório de Física e Química	03 (SEDUC)
Biblioteca	05 (TVE) 2 (SEDUC)
Sala de vídeo	03 (SEDUC) 1 (TVE)
Secretaria	10 (TVE) E 12 (SEDUC)
Laboratório de informática	03
Porteiro	1 (TVE) 1 (SEDUC)
Merendeira	02
Coordenador de disciplina	08

2.6 Distribuição do Corpo Docente: Ensino Fundamental e Médio

Ensino Fundamental (8ª série)

Em prosseguimento às séries do Ensino Fundamental, referente ao terceiro e quarto ciclo, o Centro de Ensino Cidade de São Luís possui atualmente uma clientela de quatro turmas de alunos desse nível de escolaridade, sabendo-se que no ano letivo de 2015 a escola passará a funcionar apenas com o Ensino Médio nos turnos matutino e vespertino. Destacamos também que a partir de 2016 a Educação de Jovens e Adultos, Ensino Fundamental também não houve turma neste Centro de Ensino, a partir deste ano (2017) com autorização da SEDUC formamos uma turma de EJA Fundamental (8º / 9º) .

ENSINO FUNDAMENTAL REGULAR E EJA

2014		
2015	04 Turmas	148 ALUNOS

ENSINO MÉDIO MATUTINO

ANO	1ª SÉRIE	2ª SÉRIE	3ª SÉRIE	TOTAL DE ALUNOS
2014	06	06	05	714
2015	07	05	06	656

ENSINO MÉDIO VESPERTINO

ANO	1ª SÉRIE	2ª SÉRIE	3ª SÉRIE	TOTAL DE ALUNOS
2014	05	07	04	568
2015	05	05	05	521

ENSINO MÉDIO REGULAR NOTURNO

ANO	1ª SÉRIE	2ª SÉRIE	3ª SÉRIE	TOTAL DE ALUNOS
2014	01	03	04	338
2015	01	02	04	269
2016	0	02	03	182
2017	0	01	03	137

EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA – NOTURNO)

ANO	1ª ETAPA	2ª ETAPA	TOTAL DE ALUNOS
2014	07	05	429
2015	07	05	355

2016	05	06	335
2017	05	04	315

EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA –NOTURNO FUNDAMENTAL)

ANO	3ª Etapa 6º/ 7º série	4ª Etapa 8º/ 9º serie	TOTAL DE ALUNOS
2014	01	02	100
2015	0	02	80
2016	0	0	(não houve turma)
2017	0	01	39

2.7 Formas de Acesso do Corpo Discente

O 1º ano do ensino médio regular e a EJA da 1ª etapa do ensino médio tem acesso através do seletivo feito pela SEDUC – após preencher todas as vagas se houver sobras são liberadas para os alunos da comunidade que não se inscreveram no seletivo. De acordo com a quantidade de vagas oferecidas pela Escola.

Para realizar a matrícula os alunos menores de dezoito anos precisam do comparecimento dos pais e ou responsáveis com os seguintes documentos:

- ✓ Xerox da Carteira de identidade e/ou certidão de nascimento
- ✓ Xerox do histórico escolar ou declaração comprovando o resultado final do aluno na série anterior.
- ✓ Xerox do cartão Bolsa família (quando participa do benefício)
- ✓ Comprovante de residência
- ✓ Uma foto ¾.
- ✓ Xerox do cartão do SUS

2.8 Convênios e Parcerias com outras Instituições

Os alunos do Centro de Ensino Cidade de São Luís, participam de vários projetos institucionais (permanentes e/ou ocasionais). Cabe ao grupo de coordenadores de áreas, a responsabilidade em executá-los obedecendo às etapas seguintes: de divulgação, esclarecimento, seleção, acompanhamento e avaliação desses projetos.

Convênios / parcerias	Instituições participantes
(Estágio)	UFMA, IFMA, UEMA, CEUMA, FAMA, CEST,
(Estagio em repartição pública remunerada)	CIEE – (Centro Integrado Empresa-Escola)
Palestras educativas	E-PROINFO
Bumba meu boi	BRILHO DA TERRA
Parcerias	<ul style="list-style-type: none">✓ Igrejas Católicas e Evangélicas✓ Corpo de Bombeiro Civil✓ Alcoólicos Anônimos✓ Polícia Civil (GEAPE)✓ Promotoria (Ministério Público)

Breve comentário sobre os convênios e parcerias

- ✓ Convênios: Universidade Federal do Maranhão (UFMA) Universidade Estadual do Maranhão e Universidades particulares. O convênio é efetivado entre SEDUC e as instituições de Ensino Realizado na escola por meio de estagio curricular.
- ✓ CIEE – (Centro Integrado Empresa-Escola) é uma instituição filantrópica, mantida pelo empresariado nacional, de assistência social, sem finalidades lucrativas, que trabalha em prol da juventude estudantil brasileira. O maior objetivo do CIEE, com mais de 50 anos de existência

é encontrar, para os estudantes de nível médio, técnico e superior oportunidades de estágio ou aprendizado, que os auxiliem a colocar em prática tudo o que aprenderam na teoria. A importância maior dessa parceria está em abrir mais uma porta pro jovem no sentido de ingressar no mercado de trabalho e realizar um estágio remunerado para contribuir com a renda familiar.

- ✓ Bumba meu boi Brilho da Terra: Parceria com as atividades culturais da comunidade escolar.
- ✓ EPROINFO
- ✓ Igrejas (católicas e evangélicas) Parceria que contribui para conservação e manutenção do prédio com: (materiais de limpeza, pintura, lâmpadas e outros) além de tornar a escola aberta para a comunidade nos fins de semana.
- ✓ FAPEMA – Projeto financiado pela Fundação de Apoio à Pesquisa no Maranhão, intitulado “A Leitura Literária no Contexto Escolar: As adaptações em cena” – Coordenada pela Professora Jeanne Sousa da Silva (professora no nosso quadro) e com participação de dois alunos bolsistas da nossa escola, Thamires Baía e Luís Eduardo Silva.

2.9 Projetos

Os alunos do centro de Ensino Cidade de São Luís participam de vários projetos institucionais (permanentes e/ou ocasionais). Cabe ao grupo de coordenadores de área a responsabilidade em executá-los obedecendo às etapas seguintes: divulgação, esclarecimento, seleção, acompanhamento e avaliação desses projetos.

PROJETOS	PARTICIPANTES
Meio Ambiente	Comunidade escolar
Diversidade Cultural	Comunidade escolar

DST/AIDS	Comunidade Escolar
Leitura	Comunidade escolar
Feira de Física	Comunidade escolar
Química em Ação (Jornal)	Alunos da 3ª série Médio
Língua Portuguesa	Alunos da 1ª série Médio
Ludoteca	Para alunas mães
Lei Maria da Penha	Alunos do Ensino Médio e EJA
Projeto Anti Drogas	Alunos do Ensino Médio e EJA

Os projetos descritos acontecem durante o período letivo, envolvendo todas as áreas de conhecimento, sendo contemplados nos planejamentos mensais e obedecendo a um calendário para o desenvolvimento e culminância dos mesmos.

A *Ludoteca* foi criada como um instrumento de combate à evasão escolar na Educação de Jovens e Adultos para os filhos de alunas mães, por não terem com quem deixar seus filhos enquanto estudam, nesse interim, fora idealizado um espaço especial, cujo o objetivo seria contribuir para o desenvolvimento integral da criança/jovem. Assim, enquanto os pais permanecem em sala de aula da EJA, no período noturno.

3. ANÁLISE DA REALIDADE

3.1 Servidores

QUADRO NUMÉRICO DE DOCENTES POR SEXO

SEXO	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
PERCENTUAL	22 (28,2%)	56 (71,8%)	78 (100%)

Referência o ano letivo 2014

QUADRO NUMÉRICO DE DOCENTES POR FAIXA ETÁRIA (DATA BASE: 01/03/2013)

FAIXA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Até 25 anos	-	-
De 26 a 30 anos	01	1,28%
De 31 a 40 anos	20	25,65%
De 41 a 50 anos	42	53,85%
De 51 a 60 anos	13	16,7%
Maior de 60 anos	02	2,52%
TOTAL	78	100%

Referência o ano letivo de 2014

QUADRO NUMÉRICO DE DOCENTES POR TEMPO DE ADMISSÃO

FAIXA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Até 1990	-	-
De 1991 a 1995	28	35,9%
De 1996 a 2000	13	16,7%

De 2001 a 2005	21	26,9%
De 2006 a 2010	11	14,1%
Após 2010	05	6,4%
TOTAL	78	100%

Referência o ano letivo de 2014

QUADRO NUMÉRICO DE DOCENTES POR GRAU DE ESCOLARIDADE

ESCOLARIDADE	PERCENTUAL (%)
NORMAL	-
GRADUAÇÃO	41 (52,6%)
ESPECIALIZAÇÃO	33 (42,3%)
MESTRADO	03 (3,85%)
DOCTORADO	-

Referência do ano letivo de 2014

QUADRO NUMERICO DO PESSOAL ADMINISTRATIVO POR TURNO

MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO	TOTAL
04	05	10	19

QUADRO NUMERICO DE AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS

MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO	TOTAL
03	02	10	15

SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

MATUTINO	VESPERTINO	NOTURNO	TOTAL
02	02	02	06

QUADRO NUMÉRICO DE VIGILANTES (SERVIÇO TERCEIRIZADO)

DIURNO	NOTURNO	TOTAL
02	02	04

QUADRO NUMÉRICO DE MERENDEIRAS POR TURNO (SERVIÇO TERCEIRIZADO)

MATUTINO	VESPERTINO	TOTAL
01	01	02

QUADRO NUMÉRICO DE SERVIDORES DA ESCOLA

PROFESSOR	SALA DE AULA	2 MATRICULAS	APOIO	ISENTO	TOTAL
	101	21	13	16	151
ADMINISTRATIVO	19				19
ASG	15				15
SERV. DE LICENÇA	12				12
ESPECIALISTAS	06				06
GESTORES	03				03
TOTAL GERAL					206

3.2. Uma Abordagem Socioeconômica e Cultural do Alunado

Para a realização do relatório, definimos as questões básicas presentes no documento “Uma abordagem sociocultural da comunidade discente do Centro de Ensino Cidade de São Luís para caracterizar nosso alunado”. São elas:

3.3 Perfil socioeconômico do aluno

- 3.3.1.1. Condições de moradia
- 3.3.1.2. Número de cômodos da moradia
- 3.3.1.3. Número de TV em cores
- 3.3.1.4. Número de computadores
- 3.3.1.5. Número de automóveis
- 3.3.1.6. Tempo de deslocamento até a escola

3.4 Perfil cultural do aluno

- 3.4.2.1. Nível de instrução do pai/responsável
- 3.4.2.2. Nível de instrução da mãe/responsável

Com o objetivo de caracterizar o aluno, utilizou-se, durante o processo de matrícula, a aplicação de um instrumental denominado **“Uma abordagem sociocultural da comunidade discente”** como subsidio.

Há predomínio de residências com quatro cômodos. Verifica-se que na maioria das residências há predominância de um aparelho de televisão, porém, percebe-se o percentual de vinte por cento de residências com computadores e automóveis.

Averiguou-se também que 99,9% dos alunos possuem celulares e que gastam de 30 a 60 minutos no percurso para a escola os que moram nos bairros (COHAB) e os que moram nas adjacências da escola; já os que moram em outros municípios chegam a gastar até 90 minutos.

Quanto ao nível de instrução dos pais e ou responsáveis, após uma tabulação dos dados obtidos na abordagem sociocultural ficou assim distribuído na tabela:

Instrução	%	Observações
Analfabetos	4%	Principalmente quando o responsável são os avós.
Funcionais	2%	Sabem ler e escrever apenas o nome.
Fundamental de 1º ao 5º ano	20%	
Fundamental completo	30%	
Ensino Médio incompleto	23%	
Ensino Médio Completo	10%	
Superior	10%	
Pós-graduação	1%	
Mestrado	-	

Referência o ano letivo de 2014

3.5 Algumas Considerações

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9394/96 indica, de uma forma incisiva, a necessidade de que todas as escolas definam o seu projeto político-pedagógico em conjunto com a comunidade escolar. Conhecer quem é esta comunidade e estabelecer um diálogo com todos os sujeitos sociais participantes do processo de escolarização nesta instituição tornou-se urgente, principalmente em um tempo marcado por mudanças profundas na sociedade, que estão alterando, não apenas o quadro econômico, mas influenciando nas relações dos homens entre si e com o mundo.

O Centro de Ensino Cidade de São Luís representa historicamente um dos marcos na educação pública de qualidade na cidade. Ao longo de seus 45 anos, as características do aluno, naturalmente, têm se modificado em função das

políticas econômicas e sociais do país, determinando, na atualidade, a exigência de um levantamento periódico do perfil discente.

As ações pedagógicas e administrativas necessitam de um confronto do perfil de aluno oriundo do senso comum, construído ao longo da história com os dados reais a serem coletados periodicamente. Tal confronto contribui para definição de uma filosofia educacional que não descaracterize a identidade histórica do Centro de Ensino Cidade de São Luís.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO DESEMPENHO ESCOLAR

4.1. Diagnóstico da Escola e da Comunidade

ÁREA DE INTERVENÇÃO	OBJETIVOS-METAS	RESULTADOS ESPERADOS
1. Gestão dos resultados educacionais	<ul style="list-style-type: none"> – Reduzir o índice de reprovação e abandono 	<ul style="list-style-type: none"> – Esforço igual ou superior a 7,5% no índice de aprovação. – Diminuição proporcional do índice de reprovação.
2. Gestão Participativa	<ul style="list-style-type: none"> – Fortalecer a parceria escola e família. – Reelaboração, implementação e avaliação do PPP. 	<ul style="list-style-type: none"> – Melhoria na aprendizagem do aluno. – Crescimento do coletivo na escola. – Fortalecimento do protagonismo juvenil.
3. Gestão Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboração de projetos pedagógicos; – Cumprimento dos dias letivos (100%) – Controle da frequência do professor; 	<ul style="list-style-type: none"> – Melhoria no ensino aprendizagem; – Redução da evasão escolar; – Verificação do desenvolvimento do estudante no processo.

	<ul style="list-style-type: none"> – Atuação efetiva da supervisão escolar; – Fortalecimento do conselho de classe. 	
4. Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> – Promover a formação continuada dos docentes no contexto escolar; – Fortalecimento das reuniões de pais. 	
5. Gestão de Serviços e Recursos.		

Uma nação, de acordo com os direitos humanos deve garantir, a todos os cidadãos, as condições para uma vida digna. A escola como espaço privilegiado do conhecimento precisa ser inclusiva. Para isso, é preciso que haja a participação consciente e responsável de todos os atores que permeiam o cenário educacional: gestores, professores, familiares, membros da comunidade na qual vive o aluno além dos grupos como: Grêmios estudantis e o Colegiado Escolar.

4.1.1. Colegiado Escolar

É um grupo constituído dos diversos segmentos da comunidade escola, objetivando a participação nas decisões da escola, no âmbito administrativo, político-pedagógico e financeiro, que quando reunido emite opiniões ou toma decisões.

O colegiado Escolar deve ter por principal meta desenvolver ações compartilhadas, contando com a representação dos diversos segmentos da comunidade local e escolar. Este espaço se apresenta como um mecanismo fundamental para a construção de uma escola democrática e de qualidade.

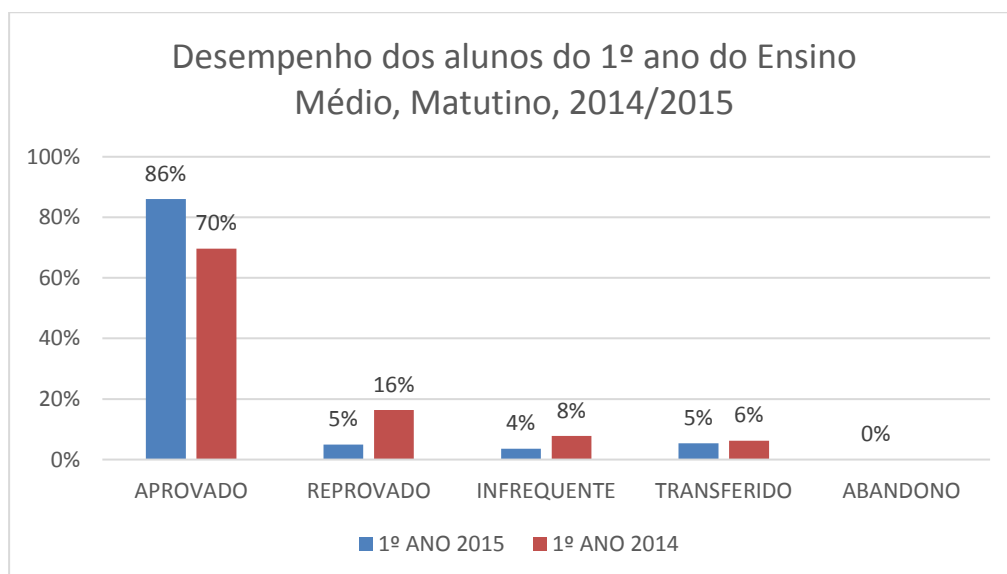
4.2. Diagnóstico Escolar

Para a elaboração deste item, coube ao setor técnico realizar uma pesquisa de análise e levantamento dos dados através do SIAEP-MA, que forneceu diagnósticos da avaliação do alunado e dos próprios agentes (técnicos e docentes) que vivenciam a realidade cotidiana da escola.

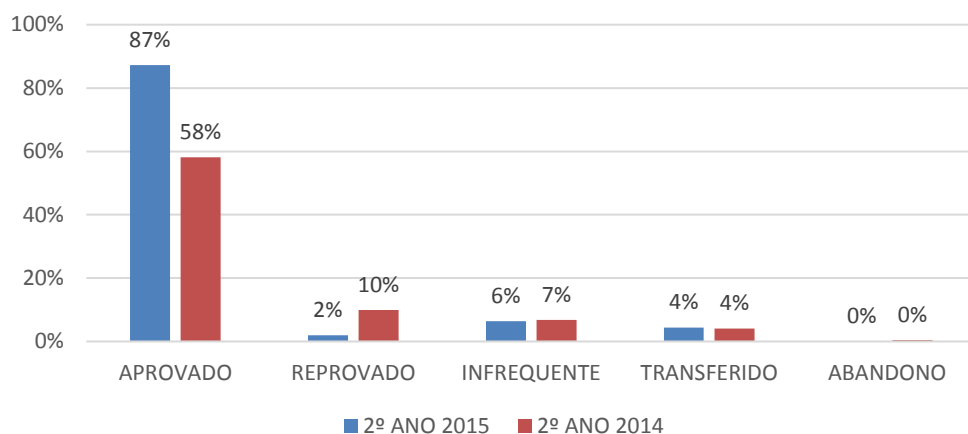
DESEMPENHO DOS ALUNOS DE ENSINO FUNDAMENTAL

ANO	SÉRIE	APROVADOS	REPROVADOS	ABANDONO
2014	8ª	90%	7%	3%

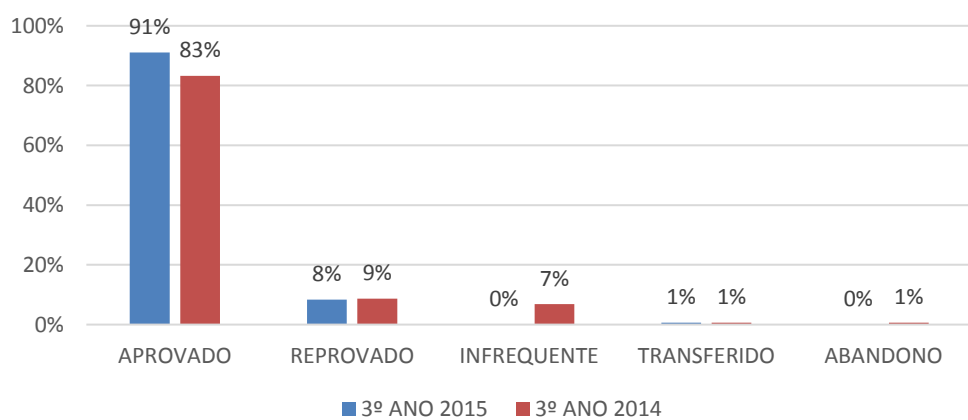
DESEMPENHO DOS ALUNOS DE ENSINO MÉDIO



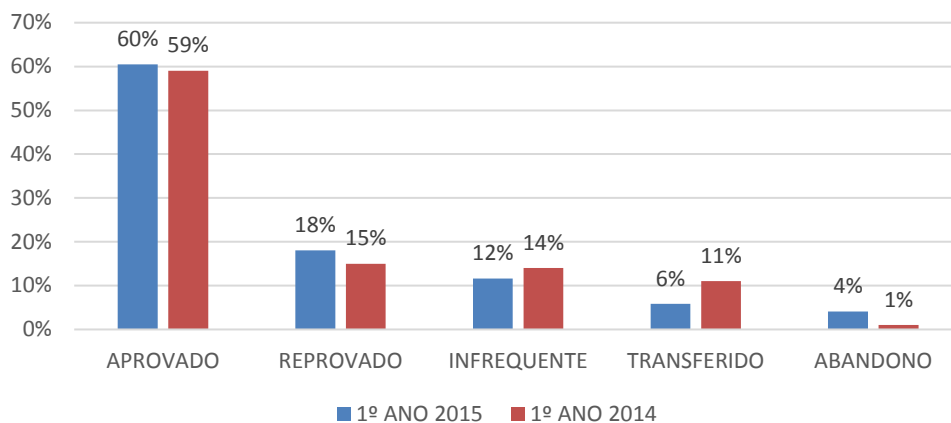
Desempenho dos alunos do 2º ano do Ensino Médio, Matutino, 2014/2015



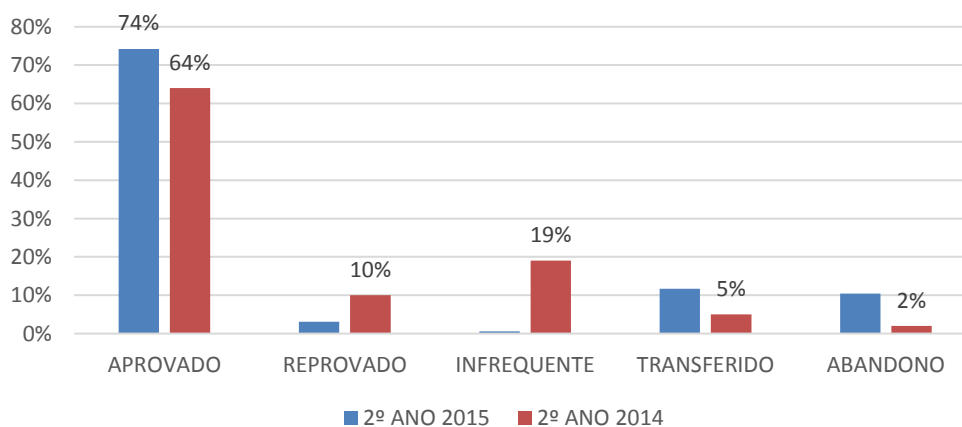
Desempenho dos alunos do 3º ano do Ensino Médio, Matutino, 2014/2015



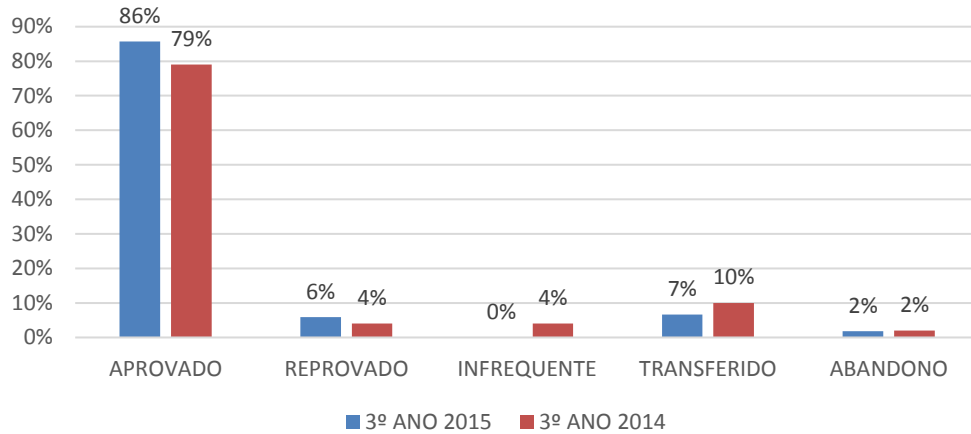
Desempenho dos alunos do 1º ano do Ensino Médio, Vespertino, 2014/2015



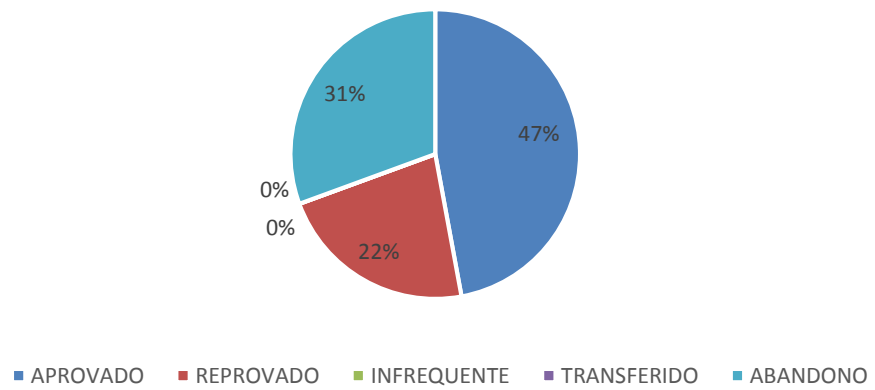
Desempenho dos alunos do 2º ano do Ensino Médio, Vespertino, 2014/2015



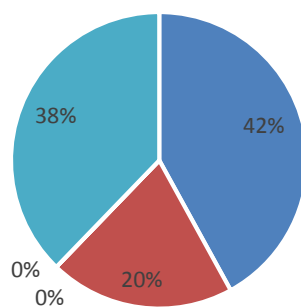
Desempenho dos alunos do 3º ano do Ensino Médio, Vespertino, 2014/2015



Desempenho dos alunos do EJA Médio, Noturno, 2015

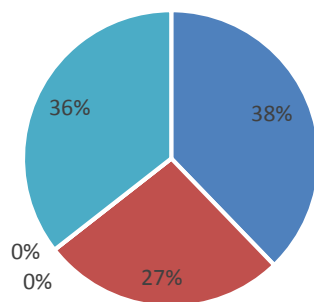


Desempenhos dos alunos do Ensino Médio, Noturno, 2015



■ APROVADO ■ REPROVADO ■ INFREQUENTE ■ TRANSFERIDO ■ ABANDONO

Desempenhos dos alunos do EJA Fundamental, Noturno, 2015



■ APROVADO ■ REPROVADO ■ INFREQUENTE ■ TRANSFERIDO ■ ABANDONO

DESEMPENHO DOS ALUNOS NAS AVALIAÇÕES EXTERNAS

ANO	2005	2007	2009	2011	2013
IDEB	3,7	3,7	3,4	3,9	4.0

Meta 2015 - 4.9

4.3 Fundamentos do projeto

Desde a promulgação da Lei n.º 9394 de 26/12/96, o Centro de Ensino Cidade de São Luís vem se dedicando ao estudo e à análise da documentação normativa referente à reforma de ensino, em seus vários níveis e em suas etapas de promulgação ou publicação.

Em 1998, as Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, assim como as Matrizes Curriculares de Referência do ENEM e do SAEB foram amplamente divulgadas para todos os segmentos escolares, apresentações específicas para o Conselho Pedagógico, Coordenadores, técnicos e professores.

Pode-se afirmar que a maioria do corpo docente conhece, embora não profundamente os documentos que atualmente norteiam e normatizam a educação brasileira. A elaboração deste Projeto representou um esforço coletivo considerável no sentido de se fundamentar rigorosamente nas diretrizes oficiais (nacionais) sem, contudo, sufocar as características, ideias e posturas da comunidade escolar. Mesmo assim, é necessário um tempo disponível, garantido pela Instituição, a toda a comunidade, para que se possa viabilizar a **prática** das transformações decorrentes da LDB.

4.4. Fundamentos Teórico-Filosóficos

- ✓ Que alunos queremos formar?
- ✓ O papel da escola hoje

4.4.1. Escola e Sociedade

A tarefa educacional de qualificar a população para o exercício da cidadania requer da escola, a discussão e a definição de seus (próprios) pressupostos, rumos e finalidades, vistos na relação indivíduo/escola/sociedade e ancorados no conceito contemporâneo de cidadania.

Hoje, entendemos que a escola deve estar voltada para a formação de um ser humano crítico e autocrítico, pautado em princípios éticos, de valorização da dignidade e dos direitos humanos, bem como de respeito às diferenças individuais e socioculturais, capaz de mobilizar-se por aspirações justas visando ao bem comum. Em outras palavras, a constituição de identidades autônomas, sujeitos em situação, dotadas de competências e de valores cidadãos.

Consciente de seu papel, a escola tem uma contribuição decisiva a dar no processo de construção da cidadania, acreditando que a atuação solidária de pessoas autônomas pode levar à melhoria da sociedade. Consciente também de que não é a única instância para dar conta da problemática social, inclusive porque é parte desse contexto, a comunidade escolar deve estar alerta para a complexidade do mundo contemporâneo.

Diante de aspectos conflitantes como a revolução tecnológica e o decorrente de profissões antes requisitadas, em benefício de novas funções; o avanço científico, principalmente no campo da genética, apresentando novas questões éticas; preocupação com a utilização racional dos recursos naturais, em direção ao desenvolvimento sustentável; a consolidação de novos padrões de relacionamento e a eclosão de conflitos em diferentes escalas espaços-temporais.

Ocorre, ainda, que o processo de globalização tem provocado uma maior imbricação entre o nacional e o internacional, o local e o global, o particular e o universal. A escola deve funcionar como mediadora, realçando as identidades locais, regionais e nacionais. Enfrentar os desafios atuais, a escola deve estar capacitada a refletir, a criar e a interferir frente às vertiginosas transformações socioeconômicas e tecnológicas que afetam também seu cotidiano.

Sem poder prever os rumos dessas transformações, a escola deve dar aos alunos os instrumentos básicos de uma formação geral para que possam ler, decodificar, inserir-se e atuar num mundo com novas realidades, tornando-se assim capazes de utilizar seu instrumental básico como alicerce de futuras construções profissionais e individuais, buscando preservar a autonomia em meio à massificação e a identidade em meio à globalização.

Qualquer proposta educacional ou pedagógica, enquanto ação deliberada de indivíduos, considerada em suas relações com seus semelhantes, tem uma dimensão política, já que política envolve relações de poder e, sempre que possíveis parcerias ou acordos.

Na escola, os princípios consensuais, que alicerçam as relações entre os diversos segmentos (direção professores, técnicos, alunos e seus responsáveis) para a discussão e a definição de intenções e ações, sempre com vistas à atividade-fim: ensino aprendizagem se consubstancia no projeto político-pedagógico como expressão (da identidade, das possibilidades e dos limites) da comunidade escolar.

O Projeto Político-Pedagógico do Centro de Ensino Cidade de São Luís não ignora o perfil no qual a escola se reconhece. Inscrevendo-se na sociedade brasileira como uma escola tradicional, de viés humanista, goza de grande prestígio diante da comunidade, em grande medida devido a essa imagem. Nos diversos pronunciamentos sobre a Instituição, a tradição costuma ser ressaltada como seu maior patrimônio: sua história, memória e significado social.

No entanto, não entendemos “tradição” como conservadorismo, como o passado a “emperrar” as transformações rumo à plena democratização do ensino. Pelo compreendemos tradição, na sua mais forte acepção semântica, como herança cultural continuamente reelaborada a suscitar um compromisso sempre mais intenso com projetos e lutas que vêm sendo desenvolvidos, ao longo dos anos, em nome de uma educação pública gratuita e de qualidade para a população.

As mudanças verificadas nos últimos anos sinalizam um novo projeto de escola em que o tradicional significa o uso da experiência para indicar os caminhos e até que ponto as mudanças devem se dar na Escola sem abalar sua identidade e a imagem que lhe dá significado: ser tradicional não significa, necessariamente, ser conservador.

Assim, tendo como **MISSÃO** o desenvolvimento e a formação integral do educando transformando-o em cidadão pleno para atuar numa sociedade

técnico-científica, garantindo-lhe o crescimento intelectual, o fortalecimento dos valores éticos, morais e da consciência ambiental, para formar alunos conscientes de sua responsabilidade social através de um processo ensino aprendizagem, que privilegie a transformação da informação em conhecimento e em tecnologias de informação e comunicação.

Pretendendo continuar a exercer um importante papel no cenário educacional do país, tem como **VISÃO**, ser reconhecida como uma instituição de destaque na educação básica brasileira, em especial no Maranhão, na formação de cidadãos competentes, éticos e intelectuais.

A apropriação do saber historicamente construído e socialmente valorizado passa pela elaboração coletiva de uma proposta curricular que leve o aluno a ampliar seu acervo de conhecimentos e, mais do que isso, que o leve a envolver-se com o conhecimento, valorizando a aprendizagem sobre a realidade e o desenvolvimento de competências que lhe permitam novas leituras na realidade para uma intervenção e construtiva na realidade.

Para tanto, O Centro de Ensino Cidade de São Luís, consolidando-se como escola pública, democrática e de qualidade, pretende contribuir para a materialização dos anseios, amplamente discutidos, da comunidade, adequar-se cada vez mais à realidade do aluno, do professor e da sociedade; favorecer o trabalho coletivo abrindo maiores espaços para as ações em equipe; desenvolver se em atmosfera participativa onde professores, alunos e demais agentes educacionais discutam e aprendam em conjunto; enfim, revelar-se plenamente enquanto espaço de relações em que a liberdade de expressão e a pluralidade de pensamento favoreçam em nossos alunos a conquista da autonomia.

4.4.2 Escola e Cultura

A escola é, por excelência, o espaço reservado à transmissão da cultura erudita, cujos produtores e detentores fazem parte da elite política, econômica

e cultural e que têm acesso ao saber através da escrita, do estudo, dos livros. Pensar que, sem ter a cultura dominante, se consegue aceitação social em todos os círculos, é uma ilusão a ser combatida. A escola deve ser um espaço de cultura, sem perder, contudo, o horizonte de que o saber, configurado ao longo da história, principalmente pela elite, tem envolvido relações de poder. Temos que nos preocupar, como educadores, com o que se faz com o poder assim gerado.

Nesse sentido, o conceito de cidadania cultural é um novo aspecto da formação para a cidadania a ser mais aprofundado entre nós. Segundo Marilena Chauí, “cidadania cultural significa que a cultura deve ser pensada como um direito do cidadão, isto é, algo de que as classes populares não podem ser e nem se sentir excluídas” (2009).

Ao se reconhecer a escola como espaço de cultura e das relações de poder às quais está associada, a formação da cidadania consciente, do cidadão que se quer formar passa necessariamente pela universalização dos benefícios da cultura, entendendo-a como um legado comum a toda a humanidade.

5. ESTRUTURA CURRICULAR

A organização curricular da Escola atende os princípios da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional Nº 9394/96 com oferta no mínimo de 200 dias letivos e carga horária de 800 horas anuais no total de 3.000 horas para o Ensino Médio geral.

De acordo com as exigências legais do Sistema da Rede Estadual de Educação do Maranhão, a escola organiza seus horários por série.

ENSINO MÉDIO

TURNO	INÍCIO	TÉRMINO
MATUTINO	7h e 10 min	12h e 30 min

VESPERTINO	13h e 10 min	18h e 30 min
NOTURNO	18h e 45 min	22h e 30 min

Para os turnos matutino e vespertino do Ensino Médio, o intervalo será de 20 minutos, com a hora aula de cinquenta minutos e seis horários por turno. Para o turno noturno, não haverá intervalo, pois, o lanche é servido antes do início das aulas. A hora aula é de quarenta e cinco minutos e são cinco horários no turno.

5.1. Planos de Ensino

A educação básica tem dupla função no processo de escolarização dos alunos:

- ✓ Assegura a apropriação dos conhecimentos básicos da ciência;
- ✓ Possibilita o acesso aos instrumentos essenciais a novas apropriações e a produção de conhecimentos científicos em graus de complexidade diferentes.

As legislações atuais estabelecem que a organização curricular deva ser construída de uma base nacional comum e de uma parte diversificada, articuladas e integradas entre si. A base nacional comum diz respeito aos conteúdos escolares básicos estabelecidos por cada sistema de ensino a partir dos preceitos das legislações educacionais pertinentes e cada etapa de ensino. Já a parte diversificada é selecionada a partir da demanda e peculiaridades regionais/locais, propiciando a apropriação de conteúdos e a construção de aprendizagens específica sobre a realidade do contexto local.

Os planos de ensino devem possibilitar ao professor de cada disciplina uma melhor visualização e compreensão sobre o que precisa ser aprendido e o que precisa ser ensinado em cada período escolar. Sendo assim, os planos de ensino da proposta pedagógica da escola devem ser elaborados pelo conjunto de

professores de cada disciplina e ano escolar de atuação, com base nas matrizes disciplinares constantes das Diretrizes Curriculares.

Na proposta pedagógica da escola, os conteúdos estruturantes apresentados nas Diretrizes Curriculares devem ser minuciosamente detalhados e organizados por ano e período escolar, de modo a facilitar a operacionalização do ensino pelos professores das disciplinas.

5.2 Proposta Curricular – ENSINO MÉDIO – Diurno

Área de Conhecimento	Disciplinas	1ª Série		2ª Série		3ª Série		Base Nasc. Comum e PD	Total
		CHS	CHA	CHS	CHA	CHS	CHA		
ÁREA DE LINGUAGEM	Língua Portuguesa e Literatura	4	160	4	160	4	160	600	600
	Língua Portuguesa – Produção Textual	1	40	1	40	1	40		
	Língua Inglesa e Espanhola	2	80	2	80	2	80	240	240
	Educação Física	2	80	2	80	2	80	240	240
	Arte	2	80	2	80	2	80	240	240
	Subtotal	11	440	11	440	11	440	1320	1320
ÁREA DE MATEMÁTICA	Matemática	4	160	4	160	4	160	480	480
ÁREA DE CIÊNCIAS DA NATUREZA	Biologia	2	80	2	80	3	120	280	280
	Química	2	80	3	120	3	120	320	320
	Física	2	80	2	80	3	120	320	320
	Subtotal	10	400	11	440	13	520	1360	1360
ÁREA DE CIÊNCIAS HUMANAS	História	3	120	2	80	2	80	280	280
	Geografia	2	80	2	80	2	80	240	240

	Sociologia	2	80	2	80	1	40	200	200
	Filosofia	2	80	2	80	1	40	200	200
	Subtotal	9	360	8	320	6	240	920	920
	Total geral de H/A do curso	30	1200	30	1200	30	1200	3600	3600

5.3. Proposta Curricular da Educação de Jovens e Adultos (EJA)

A educação de jovens e adultos (EJA), na atual legislação do ensino, destaca-se como uma das modalidades da educação básica. A mesma destina-se àqueles que não tiveram oportunidades de acesso e/ou continuidade dos estudos nos ensino fundamental e médio na época adequada.

De acordo com a legislação são três as funções da EJA: reparadora, que visa reparar o princípio da igualdade, garantindo o acesso a uma educação de qualidade, aos bens sociais e à cidadania; equalizadora, que busca proporcionar oportunidades mais igualitárias de acesso e permanência na escola; e qualificadora, que busca proporcionar uma educação continuada para todos.

É preciso considerar que a EJA é uma modalidade de ensino com características muito peculiares. Ela possui uma estrutura própria, que exige uma organização didático-pedagógica diferenciada do ensino regular, que considere as características do alunado, seus interesses, condições de vida e trabalho.

Nesse sentido, a LDB 9394/96 reserva a Seção V – Art. 37º e 38º, que trata exclusivamente da temática, ressaltando, entre outros aspectos, a necessidade do poder público de viabilizar e estimular “o acesso e a permanência do trabalhador na escola, mediante ações integradas e complementares entre si”, e que encontra ressonância na adoção de políticas públicas para Educação de Jovens e Adultos.

Para que isso se torne possível, a estrutura curricular do Ensino Médio da EJA é organizada em duas etapas, com duração de 1000 (mil) horas cada, totalizando o tempo escolar de 2000 (duas mil) horas; conforme está disposto no quadro abaixo:

5.3.1 Proposta Curricular da EJA (EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS)

ETAPAS DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS	DURAÇÃO EM HORAS
1ª ETAPA	1000
2ª ETAPA	1000
TOTAL	2000

A estrutura curricular da EJA no ensino Médio, por sua vez, está dividida em três áreas do conhecimento, como estabelece as Orientações Curriculares Nacionais. São elas: Linguagens, Códigos e suas Tecnologias (abrangendo Língua Portuguesa, Língua Estrangeira e Artes); Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias (abrangendo Biologia, Física, Química e Matemática) e Ciências Humanas e suas Tecnologias (abarcando História, Geografia, Sociologia e Filosofia). Percebe-se desde logo que a referida estrutura curricular em nada difere da grade do Ensino Médio Regular. Tal perspectiva está em consonância com os princípios da prática curricular pedagógica de escola democrática, que reconhece a necessidade de inclusão de todos os sujeitos sociais.

Pensando nestas situações, a atual organização das componentes curriculares/carga horária está disposta da seguinte maneira, de acordo com o quadro demonstrativo:

DISCIPLINAS BASE NACIONAL COMUM	ETAPAS			
	1ª etapa		2ª etapa	
	CHS	CHT	CHS	CHT
LÍNGUA PORTUGUESA	4	160	4	160
LÍNGUA INGLESA	1	40	1	40
LÍNGUA ESPANHOLA	1	40	1	40
ARTE	2	80	2	80
EDUCAÇÃO FÍSICA	1	40	1	40
MATEMÁTICA	4	160	4	160
BIOLOGIA	2	80	2	80
FÍSICA	2	80	2	80
QUÍMICA	2	80	2	80
FILOSOFIA	1	40	1	40
GEOGRAFIA	2	80	2	80
HISTÓRIA	2	80	2	80
SOCIOLOGIA	1	40	1	40
TOTAL	25	1000	25	1000

Autorizada pela Resolução nº 33 / 13 – CEE/MA

Outra questão importante para ser destacada diz respeito à avaliação. Segundo orientações das Diretrizes para Avaliação da aprendizagem na Educação

Básicas - Orientações para a prática escolar da rede pública estadual de ensino e da Resolução nº 244/2003 - CEE e 213/2004 - CEE, os resultados da avaliação serão apresentados e, uma escala de 0 a 10 e serão computados a cada 25% da carga horária trabalhada. Ao final de cada registro, se o aluno não obtiver médias 6,0 (seis), deverá ingressar na recuperação paralela durante o processo pedagógico, realizando diversas tarefas avaliativas, visando superar as dificuldades na constituição das competências básicas dos conteúdos necessários a esse fim.

Concluídos os quatro períodos avaliativos, caso o aluno não houver obtido o resultado satisfatório, ou seja, médias sete deverá dar continuidade a seus estudos, mediante recuperação terapêutica, num processo complementar que deverá ser assegurado a todos os alunos. Será aprovado o aluno que obtiver média igual ou superior a sete por componente curricular.

O aluno da 1ª etapa que não obtiver resultado satisfatório em até dois componentes curriculares poderá matricular-se na 2ª etapa, tendo que concluir a pendência, de preferência, até o final do 1º semestre do ano em que tiver cursado a 2ª etapa. Para realização da pendência, poderá ser utilizado um contrato didático com definição de atividades e cronogramas de avaliação.

5.3.2 QUADRO NUMERICO DE PROFESSORES POR DISCIPLINAS E TURNO

Nº DE ORDEM	DISCIPLINA	TURNO			
		MAT	VESP	NOT	TOTAL
01	PORTUGUÊS	07	04	05	16
02	INGLÊS	03	01	02	06
03	ESPAÑHOL	02	01	01	04
04	ARTE	03	02	03	08
05	ED. FISICA	03	02	01	06
06	BIOLOGIA	03	02	02	07
07	QUIMICA	03	02	02	07
08	FISICA	03	02	02	07
09	MATEMÁTICA	04	03	05	12
10	HISTÓRIA	02	02	02	06
11	GEOGRAFIA	03	03	03	09
12	FILOSOFIA	02	02	02	06
13	SOCIOLOGIA	03	03	02	08
TOTAL GERAL					103

5.4. Metodologia

A definição do método didático é fundamental na organização das práticas pedagógicas da escola, pois, além de definir a forma de organização e dos conteúdos escolares, determina o tipo de aprendizagem pretendida. Os

atributos da aprendizagem dos alunos estão diretamente vinculados ao tipo de método utilizado no processo de ensino aprendizagem.

Enquanto os conteúdos dizem respeito a “o quê” aprender, o método se reporta ao “como” aprender, sendo que a mesma lógica se aplica ao ensinar. Em síntese, o método didático diz respeito à forma de fazer o ensino acontecer para que a aprendizagem se efetive do modo esperado.

A adoção de um método torna o trabalho educativo mais eficiente na medida em que orienta o professor ao facilitar e possibilitar aprofundamentos teóricos e práticos, sem, contudo, ditar os procedimentos que deverão ser executados em sala de aula, pois há diversas formas de abordar uma mesma atividade sem fugir ou contrariar o método adotado. Deve ser entendido como o fio condutor das práticas pedagógicas das escolas, independente da etapa de ensino, da disciplina ou ano escolar, o método didático, que pode ser conceituado como o conjunto de ações e procedimentos.

Desta forma, no sentido de assegurar maior equidade nos resultados educacionais da Rede Estadual de Ensino do Estado do Maranhão, é essencial que seja definido o método didático, condutor da organização do trabalho pedagógico das escolas e da ação docente.

Com base nas finalidades das políticas educacionais e nos fundamentos metodológicos identificados nas legislações educacionais atuais, faz-se uma opção metodológica fundamentada no método dialético.

Por metodologia, entende-se um conjunto de princípios e pressupostos teóricos, cuja aplicação confere determinado rumo e determinadas abordagens à imediata da prática pedagógica. Nesse sentido, metodologia não se confunde com recursos, técnicas ou estratégias didáticas (embora possa influenciá-las), mas refere-se à lógica de estruturação e abordagem dos conteúdos (conhecimentos).

A escola preocupada com a construção do conhecimento e com a formação de valores como sinalizou anteriormente, deve estabelecer procedimentos metodológicos comuns, tais como:

- considerar o conhecimento já possuído pelo aluno, construído a partir de sua própria prática social (conhecimento espontâneo, concepções prévias);
- partir do interesse do aluno, de sua vontade de conhecer e descobrir os segredos do mundo natural e social onde se insere, oferecendo-lhe oportunidades de desvendá-los e com eles estabelecer novas relações;
- propor situações desafiadoras que sejam significativas para os alunos;
- utilizar sistematicamente atividades onde predominem a efetiva participação do aluno, sua criação e a busca de soluções, constituindo-se num jogo de movimento interno onde o aluno joga com suas descobertas (inclusive nas atividades de avaliação);
- desenvolver a capacidade crítica e de reflexão do aluno de forma interativa e dinâmica;
- estimular as potencialidades do aluno, tornando-o capaz de (e, para isso, permitindo-lhe) avaliar situações, fazer escolhas, levantar hipóteses e tomar decisões;
- adotar a concepção de avaliação como processo contínuo, formativo, predominantemente qualitativo, permeado por relações democráticas em que as partes envolvidas sejam, simultaneamente, sujeitos e objetos da avaliação.

O eixo deslocou-se dos conteúdos para os objetivos a fim de favorecer interdisciplinaridade e o desenvolvimento de competências e habilidades. O “para que se aprende” e o “como se aprende” tornaram-se mais importantes do que “o que aprende”. Isto não é desvalorização do conteúdo, mas “qualificação” do conteúdo.

5.5. Sistemática de Avaliação

A prática avaliativa definida pela rede estadual nas diretrizes curriculares faz parte de uma proposta pedagógica dialética e construtiva.

Os critérios de avaliação nortearão as aprendizagens essenciais, ou seja, as competências e habilidades básicas a serem desenvolvidas e consolidadas no Ensino Fundamental e Ensino Médio, propostos para cada área de conhecimento.

Para o Ensino Médio o currículo está voltado para as competências básicas com visão orgânica do conhecimento no qual os conteúdos de ensino devem estar ligados a situação de aprendizagem significativa que estabeleçam relações com o contexto da vida social e pessoal e relação entre o aluno e o objeto do conhecimento e a desenvolver capacidade de relacionar o aprendido com o observado, a teoria com suas consequências práticas (PCNEM, 1999,p.75)

Portanto é mais importante o desenvolvimento de competências e habilidades que a quantidade de informações sem a devida aplicabilidade na resolução de situações da vida prática e da experiência cotidiana.

Segundo as Diretrizes Curriculares, a contextualização e a interdisciplinaridade devem ser aplicadas nas diversas situações de aprendizagem permeando toda a prática avaliativa que por sua vez deve contemplar os eixos de competências próprias de cada área de conhecimento servindo como critério essencial para que se proceda as avaliações das atividades realizadas no decorrer do processo de aprendizagem.

Os conhecimentos de cada disciplina curricular devem ser sistematizados, tendo como base os três eixos de competências de forma implícita, em cada instrumento de avaliação.

- Representação e Comunicação
- Investigação e Compreensão
- Contextualização Sociocultural

Representação e Comunicação, capacidade de como operar com o conhecimento; como representa-lo, discuti-lo, confrontá-lo, aplica-lo e analisa-lo.

Temos como exemplo como o aluno se comunicação em grupo, representa suas ideias, respeita opiniões, tem postura e espírito coletivo. Sua postura favorece o desenvolvimento do próprio grupo.

Investigação e Compreensão estão ligadas a capacidade de buscar conhecimento; como analisar, entendê-lo, pesquisa-lo, articular informações e relacionar Fontes. Temos como exemplo a participação do aluno no processo de pesquisa da equipe, ao expressar-se como demonstra suas hipóteses de aprendizagens.

Contextualização Sociocultural, capacidade de relacionamento com suas experiências pessoais no dia a dia, aplicando-o nas relações com as pessoas e com o mundo. Neste caso temos como exemplo o trabalho em grupo relacionando as experiências de aprendizagens com suas vivencias.

Com base nesses eixos, a avaliação da aprendizagem deverá ser de forma contínua e cumulativa, com preponderância dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos levando em consideração os seguintes itens:

1. Capacidade de análise e síntese
2. Desenvolvimento do senso investigativo (criatividade e iniciativa)
3. Desenvolvimento do senso crítico
4. Capacidade de articular o conhecimento já existente com o novo
5. Capacidade de argumentar
6. Capacidade de pesquisar e selecionar informações
7. Coerência textual e estética

A sistemática de avaliação para o ensino médio adota os seguintes procedimentos comuns acerca da elaboração e registro da documentação docente no que concerne ao processo educativo.

5.5.1 Os procedimentos avaliativos comuns para o Ensino Médio

- O ano letivo compreenderá, para registro das avaliações, quatro períodos letivos, sendo que cada um terá no mínimo, duas atividades

- avaliativas para cada disciplina de até 80 horas. E, no mínimo, três atividades para as disciplinas com carga horária acima de 80 horas.
- Cada momento de atividade avaliativa deverá ser registrado numa escala progressiva de notas de zero a dez (0 a 10,0).
 - Nota menor que sete (7,0) indicará que o educando não atingiu as aprendizagens essenciais necessárias previstas para a série.
 - A nota sete (7,0) corresponderá ao alcance das aprendizagens essenciais. Nota maior que sete (7,0) representa graus de aprendizagem superiores as aprendizagens essenciais para a série.
 - Para o Ensino Médio, o professor deverá ainda ter como base os princípios da contextualização, interdisciplinaridade e da aprendizagem por competências utilizando diversos instrumentos avaliativos como: projetos, provas, exercícios, debates, trabalhos em grupo, pesquisas bibliográficas, relatórios, auto avaliação, seminários, feiras e gincanas culturais, esportivas, observações e outras incluídas no planejamento escolar.
 - Os registros do resultado da avaliação de aprendizagem deverão ser feitos no Diário Eletrônico.
 - É importante ressaltar a obrigatoriedade das reuniões do Conselho de Classe ao término de cada período letivo para tomada de decisões quanto a situação do desempenho docente em relação aos registros dados durante os períodos.

5.5.2 Instrumentos avaliativos

Ao planejar seus instrumentos avaliativos, o professor deve selecionar entre os conteúdos trabalhados aqueles que irão constituir as questões avaliativas. A definição desses critérios deve ser refletida coletivamente entre professores e supervisores da escola considerando sua realidade, nenhuma avaliação pode ser feita sem que os critérios sejam previamente estabelecidos pelo professor e sejam conhecidos por todos os alunos.

5.5.3 Promoção

Será aprovado o aluno que obtiver nota igual ou superior a sete (7,0) por disciplina curricular, após o término dos 200 dias letivos ou ao tempo reservado as atividades finais para o encerramento do ano letivo.

- Não alcançando 7,0 (sete) o aluno será submetido a avaliação final.
- Será aprovado quanto a assiduidade o aluno que obtiver frequência mínima de 75% do total de horas letivas na série/ano correspondente. O aluno que não obtiver esse quantitativo mínimo de frequência, mesmo tendo nota igual ou superior a sete (7,0) será considerado reprovado, conforme LDB nº 9394/96. Art 24, inciso VI.
- Recuperação da Aprendizagem com base na LDB art. 24, inciso V alínea os estudos de recuperação serão obrigatórios concomitantemente, ao processo pedagógico, tendo como objetivos corrigir os desvios e superar os insucessos na construção das competências básicas e no decorrer dos conteúdos necessários para esse fim, refazendo-se os estudos, a partir de novo planejamento.
- O processo de recuperação da aprendizagem tem caráter obrigatório, conforme legislação, sendo de responsabilidade da escola e de seus professores. Deve ser desenvolvida em momentos distintos recuperação paralela e final.
- Recuperação paralela ocorre no processo de forma permanente e não apenas em um momento pontual em sala de aula, devendo acontecer sempre que o educando apresentar dificuldade de aprendizagem durante todo o processo educativo. Nesse momento os professores devem propor atividades diversificadas de compreensão e consolidação da aprendizagem adequada as dificuldades dos alunos, utilizando diversos instrumentos avaliativos. É importante destacar que para aplicação de qualquer instrumento avaliativo no processo de aprendizagem se faz necessário ter

parâmetros, ou seja, critérios de avaliação definidos no início do ano letivo em cada disciplina curricular.

- Recuperação final, se constitui em um momento de reavaliação das aprendizagens dos alunos e dos procedimentos metodológicos utilizados, bem como a elaboração de novos instrumentos avaliativos tendo como parâmetros os critérios de avaliação. A realização dessa avaliação independe da recuperação paralela. A Recuperação final ocorrerá em período distinto fora da carga horária mínima de 200 dias letivos. Esse momento terá caráter presencial (Uma semana), compreendendo atividades orientadas pelo professor, para a socialização, discussão e reforço dos conteúdos essenciais trabalhados. Caberá a escola a responsabilidade de planejar o cronograma desse processo de recuperação final com os professores e depois informar os alunos.
- As atividades pertinentes a esse momento devem contemplar os conteúdos e habilidades não alcançadas pelos alunos durante o ano letivo, com ênfase nos critérios de avaliação definidos.
- O aluno será informado pelo professor de que as atividades de recuperação contemplam conteúdos essenciais do período letivo selecionado de acordo com sua relevância.
- Após a recuperação final será aprovado o aluno que obtiver nota igual ou superior a 7,0 (sete), porém se essa nota não for alcançada o aluno será submetido á apreciação do Conselho de Classe.
- Caso o aluno não tenha participado, efetivamente do processo de aprendizagem em sala de aula, será assistido na forma domiciliar, nos casos amparados por leis, será assegurada a ele a recuperação. Todos os alunos podem ser submetidos ao processo de recuperação final em todas as disciplinas.

5.5.4 Conselho de Classe

O Conselho de Classe congrega docente, discente (representação) equipe pedagógica, gestora, na tomada de decisões sobre encaminhamentos pedagógicos mais precisamente no que se refere ao desempenho dos alunos de uma determinada etapa, série ou disciplina e também um espaço privilegiado para discussão de avanços das necessidades de estudantes e de grupos, bem como refletir sobre a ação pedagógica educativa, apontando alternativas para transformação da realidade apresentada. É um momento no qual se deve estudar os desafios decorrente da pratica, assim como resgatar a dimensão coletiva do trabalho docente, trocando estratégias que favoreçamos processos de aprender.

5.5.5 Constituição do Conselho de Classe

- Diretora da escola, supervisores, professores e alunos (representatividade)
- Sua atuação será obrigatória ao final de cada período letivo e após a recuperação final ou de forma extraordinária quando convocados pelo presidente.
- As reuniões deverão ocorrer periodicamente para analisar, discutir objetivos comuns visando o acompanhamento sistemático das atividades do processo de aprendizagem como um todo.
- A nota final do estudante ao termino do ano letivo poderá ser alterado após ajuizamento do Conselho de Classe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nossa época se caracteriza por grandes inovações tecnológicas e por um agravamento das desigualdades sociais. Quatro vertentes descrevem as principais mudanças em curso: o pós-modernismo, o neoliberalismo, a microinformática e a globalização.

Nesse contexto, a informática, o desemprego e a educação são temas recorrentes e relevantes. Ressalta-se a importância da educação principalmente no preparo para lidar com a alta tecnologia vigente e no atendimento de requisitos para a empregabilidade. As recentes inovações demandam grandes mudanças no sistema educacional. O aluno busca em outras fontes – mídia, informática, cursos livres – os saberes para o nosso tempo, tornando-se desinteressado e, em decorrência, desatento ou rebelde frente ao antigo modelo escolar, mesmo que esse possua inegáveis qualidades.

Qual será, então, a direção ideológica que a escola deverá tomar? Educar para a submissão ao sistema e ao pragmatismo cínico e desesperançado, dirigido para a “salvação” individual, ou desenvolver esforços para a busca de caminhos alternativos, orientados para a mudança socioeconômica, o progresso social e o desenvolvimento do indivíduo?

O pós-modernismo tem se caracterizado pela política das identidades, enfatizando o multiculturalismo e o respeito às diferenças. Entretanto, na medida em que recai no relativismo absoluto e abandona qualquer projeto coletivo, perde seu potencial progressista.

Caberia a uma escola transformadora enfatizar as duas dimensões dos fatos sociais: o convívio das diferenças e um projeto mais amplo de justiça social, para o qual se pode contribuir, inclusive, com um sistema de avaliação educacional bastante criterioso e orientado para a superação das desigualdades iniciais geradas pelo currículo oculto.

Devemos combater os excessos do relativismo de modo a garantir a essência metodológica das ciências humanas, da filosofia e das artes, tornando-as

acessíveis às camadas mais desfavorecidas, considerando e respeitando a sua cultura, dialogando com elas através de intertextos.

O notável desenvolvimento e ampliação do uso da tecnologia digital ou cibernética é um dos traços mais marcantes de nossos dias. Os jovens são levados a um novo comportamento na aquisição do saber, navegando de um assunto para outro, seduzidos pela cor, brilho e movimento dos textos. Rejeitam o ensino sequencial, sistemático e disciplinar da escola tradicional, partindo para uma nova forma de acesso às informações – fragmentada, aleatória e, casualmente, interdisciplinar.

Uma escola progressista precisa, a partir também do reconhecimento e do uso de procedimentos informatizados, trabalhar para que os alunos desenvolvam competências e habilidades, construindo e sistematizando conceitos, estabelecendo relações fundamentais, não cabendo à escola enaltecer a tecnomania vigente e sim “tecno-alfabetizar” de modo reflexivo, buscando formar “cidadãos críticos”.

REFERÊNCIAS

BRASIL - LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. Lei 9394/96.

SOUSA, Sandra M. Zakia L. “O significado da avaliação da aprendizagem na organização do ensino em ciclos”. In Pro-Posições, v. 9, n. 1 [27], nov/1998. Campinas: UNICAMP, 1998.

IBMEC - Gerenciamento de Projetos Educacionais.

Diretrizes Curriculares do Estado do Maranhão

MARCHIORATO, Liliane – Melhorando o Desempenho Escolar.

SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE ESCOLAS PÚBLICAS

<http://gestaoescolar.abril.com.br/aprendizagem/projeto-politico-pedagogico-ppp-pratica>

CHAUÍ, Mariana. Editor Perseu Abramo, 2009.

ORTEGA, y Gasset. Coleção Educadora. Editora Massangana, 2010.
CURSO DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO PARA JOVENS, ADULTOS E IDOSOS. 201