



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Zirlânea da Silva Gonçalves

**Gestão Empresarial, Educação
Profissional e Cidadania: um Estudo
da Gestão em Escolas de Ensino Médio
Integrado no Estado do Ceará**

Julho, 2013



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Zirlânea da Silva Gonçalves

**Gestão Empresarial, Educação
Profissional e Cidadania: um Estudo
da Gestão em Escolas de Ensino Médio
Integrado no Estado do Ceará**

Tese de Doutoramento em Ciências da Educação
Especialidade de Organização e Administração Escolar

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Carlos Vilar Estevão

Julho, 2013

DECLARAÇÃO

Nome: Zirlânea da Silva Gonçalves

Endereço electrónico: lanasg@ig.com.br

Título tese

Gestão Empresarial, Educação Profissional e Cidadania: um Estudo da Gestão em Escolas Estaduais de Ensino Médio Integrado no Estado do Ceará

Orientador(es): Professor Doutor Carlos Alberto Vilar Estêvão

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento: Organização e Administração Escolar

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Gostaria de registrar meus agradecimentos a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização do presente trabalho, em especial a meu filho Bruno Gonçalves Nunes que com sua compreensão e modo de ser colaborou com a paz necessária a quem se propõe escrever uma tese de doutoramento, apoio que recebi também dos meus pais Zacarias Cordeiro Gonçalves e Maria de Lourdes Silva Gonçalves que me deram o dom da vida e irmãos que sempre estiveram ao meu lado. Agradeço aos meus alunos da disciplina de metodologia da pesquisa científica uma vez que, ao ensinar também aprendia muito, nos quais usava minha condição de aluna como estímulo no prosseguimento nada fácil de conciliar o cotidiano com a vida acadêmica que exige dedicação, empenho e muita determinação.

Agradeço a valiosa contribuição das colegas das escolas onde foi realizado o estudo de caso, pela disponibilidade e apoio oferecido na pesquisa de campo e pela oportunidade de vivenciar novamente o mundo da escola tão rico de experiências para nós educadores. Para a minha instituição Secretaria da Educação do Estado do Ceará, deixo meu trabalho à disposição como fonte de pesquisa e que traga algo de significativo para aqueles que acreditam no poder da educação para a formação da cidadania e se dedicam na busca da tão almejada educação de qualidade na escola pública. Importa ainda dizer que diferentemente da bolsa de estudos obtida pelo Estado no mestrado, neste curso optei por assumir o financiamento, pois na condição de professor servidor público na função do magistério é muito relevante investir em qualificação.

A meu orientador Professor Doutor Carlos Vilar Estêvão, que tanto contribuiu para o meu título de mestre e que aceitou novamente o desafio de orientação à distância. Agradeço a atenção que sempre teve com minhas indagações, e a paciência necessária nos momentos de teimas. Queria por fim agradecer a todos que fazem o Instituto de Educação da Universidade do Minho, pela presteza no atendimento durante minha estadia por ocasião dos encontros de orientação científica. Se por um lado existe a sensação de alívio pelo dever cumprido, por outro já sinto saudades de tudo que fez parte da minha vida acadêmica de mestrado e doutoramento junto a Uminho. No mais, críticas construtivas serão sempre bem vindas.

Julho de 2013

Gestão Empresarial, Educação Profissional e Cidadania:

Um Estudo da Gestão em Escolas de Ensino Médio Integrado no Estado do Ceará

Resumo

No Brasil as discussões em torno das diretrizes do Ensino Médio é uma das temáticas da educação em evidência mediante a determinação do Governo Federal em adotar a política nacional de Ensino Médio Integrado a Educação Profissional. No Ceará fica estabelecido que as escolas de ensino médio passem a adotar esta política através da implantação do modelo de gestão empresarial nas Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP. O objetivo central do presente estudo foi verificar os principais desafios da proposta de formação para a cidadania mediante as diretrizes da gestão empresarial para cumprir a missão da EEEP que é a formação escolar integrada a uma vivência de cidadania e protagonismo juvenil. A hipótese inicial foi de que a escola de ensino médio integrado mediante a adoção da gestão empresarial imprime grande importância às metas de atendimento ao mercado de trabalho onde o gestor incorpora a sua prática o modelo gerencialista com foco na qualidade total da escola sob a lógica da gestão por resultados.

Pretende-se, com este estudo de caso, caracterizar a concepção de gestão predominante na Escola de Ensino Médio Integrado – EMI a partir da proposta de gestão empresarial visando delinear um contributo analítico sobre a concepção de gestão/imagem escolar e seus impactos na formação para a cidadania. Nesta perspectiva, a pesquisa do tipo qualitativa pretende analisar se: (i) a gestão busca a eficácia escolar na perspectiva da qualidade social e democrática da escola para atender às expectativas de oportunidade dos jovens na escola pública; (ii) na gestão empresarial o gestor incorpora a sua prática o modelo gerencialista com foco na qualidade total da escola sob a lógica da gestão por resultados; (iii) as expectativas de oportunidade dos jovens na escola profissional é predominante uma visão mercadorizada na busca de uma profissão que os realize por conta da concorrência do mercado de trabalho; (iv) as diretrizes da proposta de educação profissional são voltadas para a certificação, com vista atender ao mercado de trabalho.

Realizamos uma análise dos processos de gestão e organização baseadas nas diretrizes da Tecnologia Empresarial Socio-Educacional – TESE em duas unidades escolares onde a

proposta foi inicialmente implantada. O procedimento metodológico foi realizado através da triangulação de métodos, recorrendo-se às metodologias e técnicas de natureza qualitativa. Para tanto, além dos questionários e entrevistas, foram objetos de análise os projetos de vida dos alunos e os relatórios da avaliação institucional no que diz respeito à qualidade administrativa e pedagógica das escolas de ensino médio integrado.

Os resultados do estudo apontam que a imagem da escola reflete a concepção dos gestores independente do modelo de gestão adotado e assim, tende a promover dois tipos de formação. A primeira na perspectiva do “cidadão aprendiz”, onde a escola tem por base uma gestão voltada para a tecnocracia, produtivista na relação com o mundo do trabalho. Nesta configuração prevalece o estilo puramente empresarial que por sua vez promove à cidadania funcional, restrita a aquisição de conhecimentos básicos para inclusão no mercado de trabalho. Em outra perspectiva, consideramos o “aprendiz como cidadão”, onde partimos do pressuposto que uma gestão democrática, reconhece a importância de uma educação polivalente para a construção de uma cidadania cívica, que tem como objetivo a geração da consciência crítica, que estimula no aluno a abertura ao sentido ético da existência em sociedade.

Dessa forma, uma vez que a ênfase no modelo de gestão empresarial observada atualmente é coerente com as tendências mundiais em educação, será oportuno considerar que é possível à gestão buscar a eficácia escolar na perspectiva da qualidade social e democrática da escola para atender às expectativas de oportunidade dos jovens. Portanto, sendo a gestão escolar a chave principal do processo capaz de promover o saber crítico para a formação da cidadania, cabe ao gestor organizar a escola para que a eficiência institucional esteja a serviço de quem mais necessita dela, o aluno enquanto cidadão de direito a ter direitos, tendo por base uma gestão que considere a importância de oferecer aos jovens oportunidades de qualificação pessoal e profissional para a promoção da formação do sujeito político.

Palavras-chave: Cidadania Juvenil; Educação Profissional; Gestão Empresarial; Eficácia Escolar.

Management, Professional Education and Citizenship:
A Study of Management in an Integrated High School in Ceará State

Abstract

In Brazil the education policy guidelines for high schools are being scrutinized publicly because of the Federal Government's political determination to implement the national policy for integrated high schools and professional education. In Ceará, it was determined that secondary schools will put this into practice through the application of the enterprise management model to the Professional Education State Schools (Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP). The main goal of this study was to analyse and defy the challenges of the proposal for citizenship education in relation to the enterprise management principles, in order to achieve the mission of the EEEP which is the integrated education and youth protagonism.

The initial hypothesis was that integrated high schools which adopted enterprise management became oriented to respond to the labour market whereas the managerial model focuses on quality and results. This case study intends to describe the management in integrated high schools (Escola de Ensino Médio Integrado – EMI) from the enterprise management model point of view aiming to present an analysis about management principles/ school significance and its consequences for citizenship education. So, this qualitative research was set to question if: (i) management pursues efficiency in schools in the sense of social and democratic quality of schools to accomplish teenagers' expectations on public school; (ii) the school manager conducts his/her practice by the enterprise managerial model focusing on quality and results; (iii) teenagers' expectations on professional schools are based and guided by the future opportunities within the competitiveness of the labour market; (iv) the political guidelines for professional education aim qualifications in order to respond to the labour market.

The aim was to analyze the management and organizational processes based upon the Enterprise Socio-Educational Technology (Tecnologia Empresarial Socio-Educacional – TESE) in two schools where it was executed in first place. Methodological procedures were based upon a triangulation of methods and techniques within the qualitative research procedures. So, besides questionnaires and interviews, students' life projects and formal evaluation reports were analysed in what regards the administrative and pedagogical quality of integrated high schools.

Data analysis shows that the image of school mirrors the manager thinking regardless the managerial model adopted and subsequently promotes two styles of education. First, the idea of the *in learning citizen*, where school bases its management on technocratic and productive models and on its relation to the labour market. In this perspective the enterprise model prevails in association to a functional concept of citizenship, in other words, educating citizens to feed the need an requests of the labour market. Second, the idea of the learner as a citizen, based on the principle of democratic model which recognises the importance of an holistic education for an active citizenship aiming to educate critical, ethical sense and conscious students and members of a society.

This way, since the enterprise managerial model trails educational global trends, it is feasible to consider that it is possible to aim for efficiency within schools according to the social and democratic quality of schools to meet the expectations of young people.

So, having in mind that the enterprise management model focused in this research To reach the expected result, the strategic institutional efficiency of State Professional Schools, we propose the process of strategic control of the enterprise socio-educational technology management model through the combination of central documents, such as, the Pedagogical Political Project and the Action and Goals Plan. Being the school management capable of promoting the critical knowledge for the citizenship education, it is the manager's responsibility to organize the school so the institutional efficiency serves the ones who need it the most, the student as a subject of rights and duties, having a management model that bares in mind the importance of offering teenagers opportunities of personal and professional qualifications in order to uphold the education of the political subject.

Keywords: Youth Citizenship; Professional Education; Enterprise Management; School Efficiency.

ÍNDICE

Introdução.....	1
Objetivos da investigação	7
Organização da tese	9
Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação	13
1.1 - Cidadania e os fundamentos do conceito do Estado democrático de direito	16
1.2 - Novo modelo de governança e as novas formas de atuação da esfera pública.....	30
1.3 - Relação entre o Estado e as políticas de educação e de formação	43
Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão	59
2.1 - Especificidades da administração na gestão escolar	62
2.2 - Análise da escola como organização democrática.....	79
2.3 - A escola como instituição socializadora e cruzamento de culturas	99
Capítulo III – Contributos para análise da inter-relação: gestão, educação profissional e cidadania	111
3.1 - Políticas de educação e a formação da cidadania juvenil	114
3.2 - Concepções de gestão na administração escolar	124
3.3 - Relação entre gestão, educação profissional e cidadania	135
Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará	143
4.1 - Diretrizes das políticas públicas de educação no Estado	146
4.2 - Contexto geral e regulamento das Escolas Estadual de Educação Profissional.....	156
4.2.1 - Regimento escolar	171
4.2.2 - Projeto político pedagógico - PPP.....	173
4.2.3 - Manual operacional TESE	182
4.3 - Gestão administrativa e pedagógica: análise dos resultados da avaliação institucional	192
4.3.1 - Percepção dos gestores: satisfação com o trabalho e efetividade do gestor	198
4.3.2 - Percepção dos professores: satisfação com a profissão e missão do professor....	200
4.3.3 - Percepção dos alunos sobre a gestão administrativa e pedagógica	202

Capítulo V – Gestão Escolar em duas Escolas de Ensino Médio Integrado: análise da gestão empresarial na escola profissional	207
5.1. Percurso e estratégia metodológica.....	208
5.1.1 - A opção pelo estudo de caso.....	211
5.1.2 - Quadro analítico da investigação	214
5.1.3 - Os processos de recolha e análise dos dados	216
5.1.3.1 - Os questionários	218
5.1.3.2 - As entrevistas	222
5.1.3.3 - A análise documental.....	227
5.2 – Gestão Escolar e a Formação da Cidadania:	
impactos da Gestão Empresarial na Escola Profissional.....	230
5.2.1 - A Escola Profissional Barra do Ceará – EPBC.....	231
5.2.1.1 - Filosofia da gestão e a oferta de formação	232
5.2.1.2 - Diretrizes do plano de ação.....	233
5.2.1.3 - Perspectivas e expectativas expressas pelos alunos.....	236
5.2.1.4 - Gestão e organização do trabalho escolar.....	245
5.2.1.4.1 - Papel do gestor.....	248
5.2.1.4.2 - Gerenciamento e resultados escolares	253
5.2.1.4.3 - Modelo de gestão TESE	262
5.2.1.4.4 - Educação profissional e a formação da cidadania	270
5.2.2 - A Escola Profissional Jardim América – EPJA.....	275
5.2.2.1 - Filosofia da gestão e a oferta de formação	276
5.2.2.2 - Diretrizes do plano de ação.....	278
5.2.2.3 - Perspectivas e expectativas expressas pelos alunos.....	281
5.2.2.4 - Gestão e organização do trabalho escolar.....	289
5.2.2.4.1 - Papel do gestor.....	292
5.2.2.4.2 - Gerenciamento e resultados escolares	295
5.2.2.4.3 - Modelo de gestão TESE	301
5.2.2.4.4 - Educação e a formação da cidadania	309
5.2.3 – Análise comparativa das concepções de gestão, cidadania e educação profissional das escolas EPBC e EPJA.....	314

Conclusão	323
Bibliografia	333
Anexos	353
Anexo 1 – Roteiro e Temáticas das Entrevistas	355
Anexo 2 – Roteiro dos Questionários	357
Anexo 3 – Quadros Análise dos Questionários Fechados.....	359
Anexo 4 – Quadros Análise de Conteúdo das Entrevistas	362
Anexo 5 – Quadro Comparativo Análise de Conteúdo das Entrevistas	389
Anexo 6 – Roteiro e grelha análise dos projeto de vida dos alunos	394
Anexo 7 – Lei de Criação, Decreto e Regulamento das Escolas Estadual de Educação Profissional.....	399

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cidadão aprendiz	139
2 - Aprendiz como cidadão	141
3 - Organograma dos Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação – CREDE	165
4 - Padrão estrutural das EEEP	168
5 - Blocos administrativos	168
6 - Pátio Interno	169
7 - Sala de aula, quadra poliesportiva e laboratório	169
8 - Ciclo anual de operacionalização da gestão escolar	185
9 - Macroestrutura organizacional da EEEP	188
10 - Círculo virtuoso da gestão TESE	190
11 - Ciclo PDCA – Plan/Do/Check/Act	191
12 - Pontos fortes e pontos fracos da escola	204
Quadro 1 - Ensino médio - matrículas por dependência administrativa	158
2 - Educação profissional - nível técnico matrículas por dependência administrativa	158
3 - Série histórica de matrículas no EMI	162
4 - Matrícula da educação profissional por tipo de escola - Ceará - 2006 – 2012	163
5 - Coordenadorias regionais de desenvolvimento da educação – CREDE	166
6 - Princípios norteadores da proposta para a EMI	177
7 - Avaliação institucional: composição da amostra	194
8 - Avaliação institucional: questões percepção dos gestores	195
9 - Avaliação institucional: questões percepção dos professores	196
10 - Avaliação institucional: questões percepção dos alunos	196
11 - Qualidade da gestão	197
12 - Percepção dos gestores	199
13 - Percepção dos professores	201
14 - Percepção dos alunos	203
15 - Quadro analítico da investigação	215
16 - Níveis analíticos da investigação	217
17 - Características das concepções de gestão	219

18 - Questões sobre as concepções de gestão.....	221
19 - Perfil dos entrevistados da escola Barra do Ceará	223
20 - Perfil dos entrevistados da escola Jardim América.....	224
21 - Categorias de análise da entrevista: diretor	225
22 - Categorias de análise da entrevista: professor	226
23 - Categorias de análise da entrevista: aluno	226
24 - Projetos por escola/curso	228
25 - Cidadania/imagens e mundo organizacional_alunos	229
26 - Matrículas e cursos ofertados 2008 – 2012_EPBC	233
27 - Premissas e estratégias da escola Barra do Ceará.....	234
28 - Resultados esperados e indicadores da escola Barra do Ceará	235
29 - Expectativas dos alunos sobre a EPBC	237
30 - Opinião sobre mercado de trabalho_alunos EPBC.....	241
31 - Perspectivas de futuro_alunos EPBC.....	244
32 - Cidadania/Mundo escolar_alunos EPBC	244
33 - Concepções de gestão da EPBC.....	246
34 - Papel do gestor na EPBC	249
35 - Atribuições e propósitos da gestão escolar - EPBC.....	253
36 - Gerenciamento da EPBC.....	254
37 - Articulação de processos e resultados escolares - EPBC	260
38 - Modelo de gestão TESE - EPBC.....	262
39 - Gestão TESE e a contribuição dos princípios - EPBC.....	270
40 - Educação profissional e a formação da cidadania - EPBC	271
41 - Gestão empresarial e a formação da cidadania - EPBC	274
42 - Matrículas e cursos ofertados 2008 - 2012 - EPJA.....	277
43 - Premissas e estratégias da escola Jardim América	279
44 - Resultados esperados e indicadores da escola Jardim América.....	280
45 - Expectativas dos alunos sobre a EPJA	282
46 - Opinião sobre mercado de trabalho_alunos EPJA.....	285
47 - Perspectivas de futuro_alunos EPJA.....	287
48 - Cidadania/Mundo escolar_alunos EPJA	288

49 - Concepções de gestão da EPJA	290
50 - Papel do gestor na EPJA	292
51 - Atribuições e propósitos da gestão escolar - EPJA.....	295
52 - Gerenciamento da EPJA.....	296
53 - Articulação de processos e resultados escolares - EPJA.....	300
54 - Modelo de gestão TESE - EPJA.....	301
55 - Gestão TESE e a contribuição dos princípios - EPJA.....	308
56 - Educação profissional e a formação da cidadania - EPJA	309
57 - Gestão empresarial e a formação da cidadania_EPJA.....	313
58 - Concepções de cidadania e escola profissional_alunos.....	315
59 - Concepções de gestão_Núcleo gestor e professores.....	318

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AE - Agências Executivas

BIRD - Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento

CDESC - Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola

CENTEC - Instituto Centro de Ensino Tecnológico

CLT - Consolidação das leis do Trabalho

CREDE - Centro Regional de Desenvolvimento da Educação

COGERF - Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal

EEEP - Escola Estadual de Educação Profissional

EJA - Educação de Jovens e Adultos

EMI - Escola de Ensino Médio Integrado

ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio

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

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GPR - Gestão Pública por Resultados

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

ICE - Instituto de Corresponsabilidade pela Educação

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

IDHM - Índice de Desenvolvimento Humano dos Municípios

IFCE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

FHC - Fernando Henrique Cardoso

FMI - Fundo Monetário Internacional

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

NRDES - Núcleo Regional de Desenvolvimento da Escola

NRCOM - Núcleo Regional Cooperação com os Municípios

NRAFI - Núcleo Regional Administrativo Financeiro

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OS - Organizações Sociais

PCEM - Parâmetros Curriculares para o Ensino Médio

PCN - Parâmetros Curriculares Nacionais

PDCA - Plan (Planejar); Do (Executar); Check (Verificar, Avaliar); 4. Act (Agir)

PDE - Plano de Desenvolvimento da Escola

PLAMETAS - Plano de Metas do Diretor

PNE - Plano Nacional de Educação

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPA - Plano Plurianual

PPP - Projeto Político Pedagógico

PRADJAL - Programa Regional de Ações para o Desenvolvimento da Juventude
na América Latina.

PROCENTRO - Programa de Educação Integral

PROUNI - Programa Universidade para Todos

RBM - Result-Based Management

RJD - Relatório Jacques Delors

SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEB - Secretária de Educação Básica

SEDUC - Secretaria da Educação do Estado do Ceará

SETEC - Educação Profissional e Tecnológica

SISU - Sistema de Seleção Unificada

SEFOR - Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza

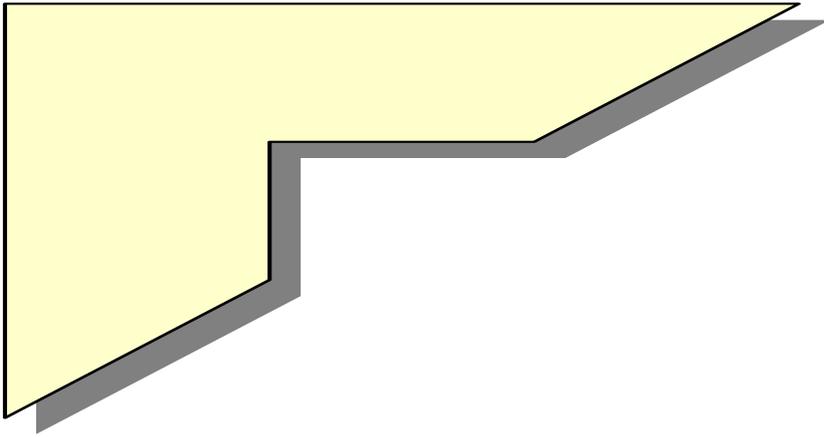
SPAECE - Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica

TEO - Tecnologia Empresarial Odebrecht

TESE - Tecnologia Empresarial Socio-Educacional

TRI - Teoria de Resposta ao Item

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



Introdução

“A gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”.
(LÜCK, 2006)



No Brasil as diretrizes do Ensino Médio são uma das temáticas da educação em evidência mediante a determinação do Governo Federal em adotar a política nacional de Ensino Médio Integrado a Educação Profissional¹. O Ensino Médio Integrado - EMI começou a ser implantado no ano de 2006 em 1.537 escolas das redes de cinco estados. Esta política pública é proposta e liderada pelo Ministério da Educação (MEC), através das Secretárias de Educação Básica (SEB) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). A nova formulação curricular do Ensino Médio adota como política educacional um modelo diferenciado para garantir qualidade ao ensino público com base numa visão tripartite: currículo, formação de professores e gestão. A proposta é ainda recente no contexto brasileiro, gerando entre os educadores muita discussão e crítica em torno da educação profissional técnica de nível médio e o ensino médio de forma integrada (num mesmo curso, com currículo próprio). Nesta modalidade, há uma ênfase maior na sua vinculação ao mundo do trabalho e ao desenvolvimento científico e tecnológico e, assim, à competitividade, quando estabelece no item VII - fomentar a articulação entre a educação formal e a educação no ambiente de trabalho nas atividades de estágio e aprendizagem, na forma da legislação. Porém, a cidadania não é totalmente esquecida, pelo que se pode observar no que foi estabelecido no item II - desenvolver e reestruturar o ensino médio, de forma a combinar formação geral, científica e cultural com a formação profissional dos educandos.

Diferentemente de outras reformas realizadas no País, esta representa uma proposta inovadora considerando que, atualmente com a implementação das novas políticas de educação² do MEC, os alunos da escola pública tem a oportunidade de progredir nos seus estudos. Dessa forma, a escola profissional representa a possibilidade concreta de oportunidade de acesso aos alunos matriculados ou egressos de vários níveis de ensino (inclusive a Educação de Jovens e Adultos - EJA) e dos trabalhadores em geral, oferecendo a possibilidade de certificação de

¹ Proposta regulamentada através do Decreto n. 5.154/04 e Parecer n.39/04-CEB/CNE, que substituiu o Decreto n. 2.208/97, que previa: cursos e currículos de Ensino Médio separados e independentes de Educação Profissional (ensino técnico), o atual decreto recoloca a possibilidade da oferta de educação profissional técnica de nível médio e o Ensino Médio de forma integrada, num mesmo curso, com currículo próprio, articulado organicamente e estruturado enquanto uma proposta de totalidade de proposta de formação.

² Tais como o exame Nacional do Ensino médio - ENEM, Sistema de Seleção Unificada – SISU e PROUNI que oferece bolsas de estudos em instituições privadas de educação superior, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, a estudantes brasileiros, sem diploma de nível superior e mediante o programa Aprender pra Valer, que expressa um conjunto de ações estratégicas, cujo objetivo é melhorar a qualidade da educação básica, pela elevação do desempenho acadêmico dos alunos, com foco prioritário no ensino médio, com vista a garantir a educação básica com equidade e foco no sucesso do aluno.

conhecimento adquirido no mundo do trabalho para prosseguimento ou conclusão dos estudos, já que no Brasil existem atualmente cerca de 30 mil vagas em mais de 54 instituições distribuídas por todo o País. Portanto, tal iniciativa é vista pelo governo como “investimento” em cidadania, uma vez que torna o indivíduo “apto” ao trabalho, sendo dessa maneira capaz de usufruir de bens necessários ao seu bem-estar.

Diante dessa nova política do ensino médio, a Secretaria da Educação do Ceará - SEDUC, na gestão de governo 2007 – 2010, estabelece as diretrizes norteadoras para esta modalidade de ensino atendendo às disposições das Leis nº 11.741, de 16 de julho de 2008, “que altera a lei de diretrizes e bases da educação propondo que a educação profissional integre-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, das ciências e da tecnologia”, e da Lei nº 14.190 de 30 de julho de 2008 onde fica estabelecido que as escolas de ensino médio passam a adotar uma política de oferta do ensino médio integrado à educação profissional implantando o modelo de escola pública em tempo integral nas Escolas Estadual de Educação Profissional – EEEP's (Ceará, 2010).

Conforme as linhas norteadoras da proposta, as justificativas para tanto têm por base os indicadores econômicos e sociais do Estado do Ceará que ainda se encontravam defasados em relação aos demais Estados da união, apesar do cenário favorável ao pleno desenvolvimento do ensino profissionalizante integrado a um projeto desenvolvimentista estadual que prioriza a profissionalização do ensino para atender ao crescimento da economia do Estado. Diante desse quadro e considerando que empreendimentos importantes estão se instalando no Ceará³, existe para o governo estadual o desafio da geração de empregos e das novas exigências em termos de escolarização e qualificação dos trabalhadores. Assim, de acordo com o documento, o Estado do Ceará, atendendo a uma necessidade local de formar jovens qualificados para atuarem no crescente mercado de trabalho, assume o desafio e o compromisso de implementar o Ensino Médio integrado à Educação Profissional. A modalidade é oferecida aos educandos cearenses que concluíram o Ensino Fundamental na rede pública ou particular de ensino.

³ De acordo com o governo do Estado, existe a previsão de investimentos que mudarão de forma definitiva o perfil socioeconômico do Ceará como a Companhia Siderúrgica do Pecém, a Refinaria da Petrobrás, a Usina de Itataia e o Estaleiro Promar.

Para o Governo do Estado, a EEEP representa o compromisso da educação de qualidade para os jovens cearenses e nesta perspectiva já realiza grandes investimentos na infraestrutura com a construção de escolas devidamente equipadas no padrão estabelecido pelo Ministério da Educação para oferecer o ensino de qualidade na modalidade da escola de ensino médio integrado. A aposta deve-se ao fato de que se trata de uma proposta considerada diferenciada e oportuna em um Estado onde o ensino público já algum tempo deixou de ser tido como de qualidade.

De acordo com a SEDUC, a missão das EEEP é integrar a formação escolar de nível médio com uma habilitação profissional técnica e uma vivência de cidadania e protagonismo juvenil. A proposta tem como objetivo responder à necessidade de formação profissional dos jovens em termos de ampliação da escolaridade e inserção no mercado de trabalho, representando uma oportunidade de qualificação em nível médio, considerando que, segundo dados estatísticos do último censo da Secretaria de Educação, 25% dos estudantes da rede pública no 1º ano do ensino médio abandonam as escolas. E ainda, 40 mil alunos não concluem os estudos para conseguir um trabalho. Ademais, o censo escolar de 2008 demonstrou um crescente aumento de alunos matriculados em escolas de educação profissional, o que exige a reestruturação do ensino médio, para oferecer condições dessa modalidade para a juventude.

Conforme o projeto da Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola – CDESC da Secretaria de Educação do Estado do Ceará intitulado “Ensino médio e educação profissional” (SEDUC, 2008), as dificuldades enfrentadas por quem busca o primeiro emprego são uma realidade em boa parte do Estado e a escola não tem desempenhado um papel significativo na inversão desse quadro. Portanto, a justificativa é de levar mais oportunidade aos jovens da capital e do interior e dessa forma diminuir a evasão escolar que atinge um em cada quatro jovens que frequentam a escola. O objetivo é diversificar a oferta do ensino médio, visando sua articulação com a educação profissional e com a continuidade dos estudos é uma alternativa proposta aos alunos no ensino público. Portanto, na proposta existe o desafio de promover a articulação do

currículo do ensino médio com a formação para o mercado de trabalho, através de cursos ofertados, em regime de tempo integral⁴.

No Ceará a implantação do Ensino Médio Integrado iniciou-se em 2008, atendendo 4.230 alunos em 25 municípios, onde alcançou um índice de 91,44% da meta prevista, passando de 8.946 em 2007, para 16.527 alunos atendidos em 2009. Em 2011, o governo do Estado anunciou a implantação de 117 escolas de ensino médio integrado, com a oferta de 40 cursos profissionalizantes. No Estado do Ceará, além dos desafios presentes na implementação do Ensino Médio Integrado, existe ainda a adesão das escolas ao modelo de gestão empresarial Tecnologia Empresarial Sócio-educacional (adiante designado de TESE), filosofia adotada pelo Governo do Estado. Tal medida é considerada inovação para o Instituto criador da proposta (Instituto de Co-responsabilidade pela Educação - ICE), uma vez que as escolas as quais ele foi implantado no Estado de Pernambuco são exclusivamente de ensino médio, no Ceará, a aposta foi implementar o modelo nas escolas de ensino médio integrado. Em linhas gerais, a TESE é uma proposta de gestão escolar fundamentada no modelo gerencial empresarial, especificamente baseada na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), que no Ceará está sendo implementada pela SEDUC através da parceria com o Instituto de Co-responsabilidade pela Educação – ICE de Pernambuco.

As premissas que fundamentam o modelo são: o Protagonismo juvenil, a Formação continuada, a Atitude empresarial, a Co-responsabilidade e a Replicabilidade. De acordo com o manual operacional do ICE, as premissas são marcos que representam os princípios básicos, aos quais se conectam objetivos, prioridades e resultados esperados na instituição. O modelo de gestão baseada na TESE é uma metodologia de planejamento estratégico, que segundo o governo do Estado, aliado ao projeto de tempo integral, representa um novo modo de conduzir as escolas de ensino médio da rede estadual ao novo conceito de ensino médio em tempo integral, no qual a escola “é concebida como espaço social de aprendizagem” garantido a todos, que tem

⁴ Os cursos iniciais ofertados foram nas áreas de: enfermagem, informática, segurança no trabalho, turismo, comércio, finanças, meio ambiente, aqüicultura, edificações, agroindústria, massoterapia, produção de moda e técnico em estética.

como objetivo oferecer aos alunos, através de um currículo integrado, uma formação acadêmica, pessoal e profissional da melhor qualidade. As premissas da TESE, segundo documento da SEDUC, fazem parte da implementação do Projeto Pedagógico que é condição para que se afirme ou se construa simultaneamente a identidade da escola e sua autonomia como espaço pedagógico necessário à construção do conhecimento e da cidadania.

Estruturalmente as escolas são bem equipadas e pedagogicamente as disciplinas são planejadas a partir de programas de ação. Vale ressaltar que no tocante as EEEP's existem significativos investimentos em infraestrutura o que ocasiona um aumento das despesas de controle e gerenciamento, sobretudo em decorrência de sua maior flexibilidade no processo de gestão, adequação e melhoria do espaço escolar. Nesta perspectiva, a gestão torna-se um importante fator, porque exige um maior planejamento e estabelecimento de metas, que compreende, além do currículo e da maior qualificação requerida dos professores, a eficiência da gestão escolar.

Para a definição do objeto de investigação, foi necessário a consideração de todo este contexto que implicou em diversas mudanças no projeto inicial. A princípio seria realizado um estudo focado somente sobre as expectativas dos alunos. No entanto, a partir da análise mais atenta da questão, foi verificado que este ponto, apesar de relevante, levaria à discussão do currículo e este é um campo ainda muito polêmico entre os especialistas da área, além de que não era propósito desta pesquisa, discutir currículo. Assim, foi decidido investigar a temática de forma mais abrangente perpassando principalmente pelas diretrizes de gestão do modelo proposto. Na definição do título optamos por não focar a especificidade da pesquisa, uma vez que as dimensões envolvidas são abrangentes permeadas de conceitos e concepções, portanto, optamos por um título que tratasse apenas da temática, uma vez que ao longo do estudo é que poderíamos evidenciar algum aspecto mais relevante. Portanto, o enfoque maior da pesquisa foi sendo definido à medida que a investigação estava sendo realizada.

1 – Objetivos da investigação

O presente estudo está situado na linha de pesquisa em Ciências da Educação, na área de Organização e Administração Escolar, que tem como objeto de análise a gestão das Escolas Estadual de Educação Profissional - EEEP sob a lógica da Tecnologia Empresarial Sócio-educacional - TESE, modelo de gestão adotado pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC) para as escolas de ensino médio integrado a educação profissional (EMI). Assim, tendo como pressuposto que a escola entre outros espaços é reconhecidamente *locus* da construção de aprendizagem e conseqüentemente formação para a cidadania, adotamos para a presente pesquisa uma análise a partir da estratégia empresarial – TESE e seus impactos na eficiência institucional das EEEP para a realização da missão da escola profissional. Para tanto, foi necessário à articulação das três principais temáticas relacionadas ao assunto: gestão, educação profissional e cidadania, para que fosse possível conhecer as inter-relações existentes e dessa forma elaborar uma nova perspectiva de análise que se constitui no contributo do trabalho: a relação entre a gestão empresarial nas políticas de ensino médio integrado e os impactos na educação para a cidadania.

Diante das novas diretrizes propostas para o ensino médio integrado que considera a escola pública de qualidade quando esta prepara o educando para os desafios da vida, garantindo-lhes uma aprendizagem eficaz, sensibilizando-os para os valores que engrandecem e edificam a sociedade, os questionamentos presentes na investigação estão relacionados às estratégias e possibilidades da gestão empresarial na escola pública. Dessa forma, a intenção foi caracterizar a concepção de gestão predominante na Escola de Ensino Médio Integrado – EMI a partir da proposta de gestão empresarial para verificar o tipo de formação e por conseguinte a imagem predominante da escola. Nesta perspectiva, uma vez que as atuais políticas de educação no ensino médio integrado consideram que a vivência da cidadania juvenil perpassa pela inserção do jovem na sociedade através do mercado de trabalho, torna-se indispensável à discussão da concepção de gestão que supere esta visão mercadorizada e expanda as possibilidades da escola exercer sua função social e educativa visando o desenvolvimento e promoção da cidadania de fato. Neste sentido, considerando a importância da gestão na implementação das políticas de educação, o nosso primeiro objetivo consiste em:

- Identificar através das percepções de gestores e professores a concepção de gestão e sua influência na formação para a cidadania, tendo como base as diretrizes da Tecnologia Empresarial Socio-Educacional – TESE.

Em vista disso, uma vez que a implementação das estratégias de gestão que estão sendo recomendadas pelo Governo a nível estadual para a promoção de um ensino médio de qualidade é direcionado ao engajamento profissional, tecnológico e humanístico do educando, consideramos importante investigar em que medida e de que forma é que o ensino médio contribui para a vivência da cidadania juvenil, o que supõe necessariamente conhecer a opinião dos alunos sobre suas expectativas relativas à escola e a colaboração do modelo de gestão empresarial na promoção da aprendizagem e qualificação que os realize enquanto cidadão. O que justifica o nosso segundo objetivo:

- Conhecer, compreender e interpretar as opiniões relativas à escola de ensino médio integrado através das perspectivas e expectativas expressas pelos alunos.

Assim, diante de um quadro de contornos definidos onde a proposta é a estratégia empresarial para aumentar a eficiência institucional, partimos do princípio que a gestão escolar é a chave principal do processo de educação de qualidade, entendida aqui como qualidade social e democrática, promotora do saber crítico para a formação da cidadania. Desse modo, cabe-nos verificar junto aos gestores os principais desafios que a gestão vem assumindo nas escolas de ensino médio integrado mediante as diretrizes do modelo de gestão empresarial, sendo o nosso terceiro objetivo:

- Investigar quais os principais desafios existentes na gestão escolar para implementação da proposta mediante a existência de procedimentos/mecanismos voltados a gestão por resultados com vista à função social da escola de formar para a cidadania.

Portanto, a partir da definição das perspectivas dos processos e concepção de gestão, buscamos compreender a inter-relação das temáticas e dessa forma ter elementos suficientes para delinear nossa análise qualitativa em que consideramos a opinião dos segmentos fundamentais para entender o alcance da proposta na realidade da escola.

2 – Organização da tese

O presente trabalho foi organizado de forma a discutir as grandes linhas norteadoras da pesquisa no que diz respeito aos conceitos de cidadania, Estado e suas implicações com as políticas educativas. No primeiro capítulo abordaremos a temática da gestão eficiente, apresentando o Estado empreendedor como o novo modelo de governança. Nessa configuração, o projeto de reforma do Estado brasileiro aponta a substituição da administração pública burocrática pela administração pública gerencial, voltada para o cidadão como cliente, buscando padrões otimizados de eficiência e eficácia numa gestão pública por resultados, que terminam por direcionar as políticas de educação e formação orientadas por processos de avaliação contínua e de legitimação pela sociedade.

O capítulo II trata da organização escolar e especificidades da gestão, onde discutimos as perspectivas sociológicas da escola como organização para a compreensão dos fenômenos que perpassam seu cotidiano. No que diz respeito à realização da escola como instituição socializadora e cruzamento de culturas, abordamos a escola na perspectiva da organização democrática, considerando que embora existam muitos condicionantes estruturais que colocam a escola como uma instituição de consensos, ela necessariamente é um local de cruzamento de culturas e representa espaço de mediação na sociedade. Sobre a especificidade da administração da gestão escolar, serão vistos os modelos de gestão e seu papel na organização, através do percurso histórico dos conceitos clássicos e atuais da administração escolar.

No capítulo III apresentamos os contributos para análise da inter-relação: gestão, educação profissional e cidadania. Inicialmente veremos as formulações das políticas de caráter neoliberal na educação e seus impactos na formação da cidadania juvenil. Em seguida, com o

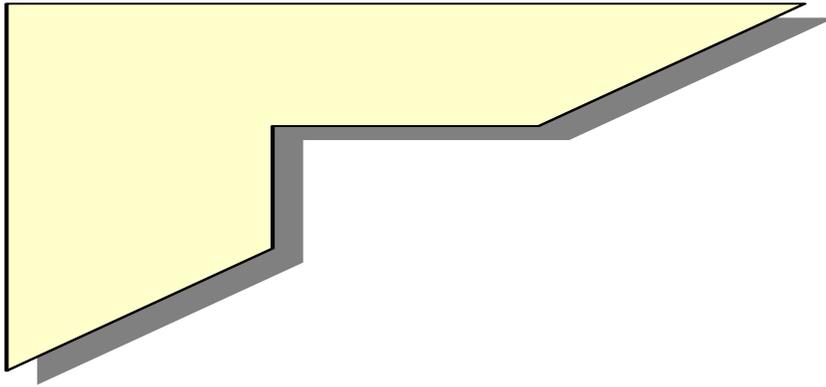
propósito de situar as bases da gestão empresarial na escola, veremos as abordagens da prática administrativa da gestão escolar e o modelo empresarial na administração da escola pública. Neste sentido, a gestão escolar deverá promover na organização atividades que colaborem com a construção de uma educação de qualidade sem perder de vista os princípios da escola cidadã. Para articular as principais dimensões da temática, realizamos considerações sobre a escola na perspectiva macrossocial (enquanto instituição reprodutora de políticas de educação) e sob a perspectiva micro social (referente às práticas cotidianas na escola).

No capítulo IV - Políticas públicas de educação no Estado do Ceará, descreveremos as diretrizes das políticas públicas de educação no Estado, com foco nas perspectivas de gestão. Em seguida, com o objetivo de contextualizar as escolas estadual de educação profissional, apresentaremos seus documentos norteadores, aspectos de jurisdição, estrutura, matrículas e cursos ofertados. Por fim, considerando a realização do processo de avaliação das escolas da rede pública estadual do Ceará em 2011, apresentamos a análise dos resultados da avaliação institucional de doze escolas da capital cearense sobre a qualidade da gestão administrativa e pedagógica através das percepções de gestores, professores e alunos sobre diversos aspectos relacionados à escola, tais como: a percepção dos gestores sobre os processos administrativos, pedagógicos e resultados escolares; percepção dos professores sobre a escola; motivação e satisfação pessoal, encerrando com a visão dos alunos sobre a equipe de gestão e qualidade do ensino.

No capítulo V – Gestão escolar em duas Escolas de Ensino Médio Integrado: análise da gestão empresarial na escola profissional, inicialmente serão apresentados o percurso e a estratégia metodológica, onde realizamos a justificativa do estudo de caso, a descrição dos processos de recolha e análise dos dados e o quadro analítico da investigação. Descrevemos a caracterização e estrutura organizacional das escolas selecionadas para em seguida apresentar as perspectivas e expectativas expressas pelos alunos. Sobre à gestão e organização do trabalho escolar, veremos as perspectivas de gestores e professores a partir dos resultados dos questionários e da análise de discurso temática categorial das entrevistas, relacionadas as seguintes categorias: papel do gestor; processo de gerenciamento e resultados escolares,

modelo de gestão TESE, educação profissional e a formação da cidadania. Finalizamos o capítulo realizando uma análise comparativa das concepções de gestão, cidadania e educação profissional das escolas, com o objetivo de resumir as principais conclusões da pesquisa.

Este estudo pretende demonstrar que para a realização da escola cidadã é essencial que se conheça as implicações que ocorrem numa escola (em especial a pública) com a adoção da gestão empresarial, para que se possa implementar uma gestão eficiente na escola que considere a formação integral dos jovens.



Capítulo I

Cidadania, Estado e as novas regulações nas políticas educativas e de formação

“Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe em dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata” (PARO, 2000).



O primeiro capítulo, que trata da contextualização da cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação, tem como ponto central os métodos de análise e de estudos relacionadas às formas e tipologias sobre o conceito de Estado e os valores associados à ideia de direitos e cidadania. Para abordar as perspectivas da cidadania e o estado democrático de direito, iniciamos com as considerações sobre o conceito de cidadania, pois embora “cidadania” tenha um significado geral comum, requer antes de tudo que se considere seus determinantes políticos, econômicos e sociais, visto que são fatores que condicionam de forma marcante os processos que regem a vida em sociedade e tem implicações direta nos aspectos relacionados ao conceito amplo de cidadania. Em seguida apresentaremos a definição do Estado democrático de direito e sua relação com a sociedade civil com o intuito de situar o atual conceito e seus preceitos fundamentais na atualidade.

Para definir o Estado na modernidade enquanto objeto teórico, estrutura política e organizacional da sociedade, resgatamos algumas teorias gerais a fim de compreender seu atual conceito. Neste contexto, a chamada gestão pública por resultados busca padrões otimizados de eficiência e eficácia, orientada por processos de avaliação contínua e de legitimação pela sociedade. O projeto de reforma do Estado brasileiro aponta para a gestão eficiente, no qual o Estado empreendedor é o novo modelo de governança.

Sobre a relação Estado e as políticas de educação e formação realizamos uma análise das conexões entre educação e política através da discussão sobre a politicidade (dimensão política da educação) e especificidade da educação (prática educativa). Iniciamos com uma breve reflexão sobre as teorias da educação no contexto neoliberal do Brasil, no intuito de apresentar a dimensão da crise do capitalismo e do pensamento liberal para a educação. O objetivo é refletir sobre os modos de regulação e desregulação das políticas destinadas à educação que vêm sendo propostas para o campo educacional que representam o desafio de uma formação que seja menos identificada com a cultura de mercado e, para tanto, faz-se necessário fortalecer as lutas que se convergem em lógicas opostas aos interesses exclusivos do modelo econômico vigente.

1.1 – Cidadania e os fundamentos do conceito do Estado democrático de direito

Iniciaremos a discussão sobre o conceito de cidadania apresentando algumas teorias relacionadas à temática, com o objetivo de contextualizar as dimensões consideradas para sua definição. Para abordar as perspectivas da cidadania é necessário, além de definir seu conceito, considerar o campo onde se encontra seus princípios básicos estruturantes, pois embora “cidadania” tenha um significado geral comum, requer antes de tudo que se considere seus determinantes políticos, econômicos e sociais, visto que são fatores que condicionam de forma marcante os processos que regem a vida em sociedade e tem implicações direta nos aspectos relacionados ao seu conceito amplo.

Para compreender as questões da cidadania na democracia contemporânea, é preciso realizar uma análise do seu conceito evolutivo, desde os primórdios do liberalismo, e a partir daí em seu progressivo enriquecimento. Nesta perspectiva, falar de cidadania torna-se algo complexo, justamente pelo fato do termo assumir diferentes significados condicionados pelo momento histórico e conjuntura na qual é analisado. A cidadania define a pertença a um Estado. Ela dá ao indivíduo um estatuto jurídico, ao qual se ligam direitos e deveres. Esse estatuto depende das leis próprias de cada Estado, e pode afirmar-se que há quantos tipos de cidadãos quantos tipos de Estados.

No liberalismo a formulação da ideia de uma cidadania universal, embora baseada na concepção de que todos os indivíduos nascem livres e iguais, houve a redução da cidadania a um mero *status* legal, estabelecendo os direitos que os indivíduos possuem contra o Estado. Porém, na prática, revelaram-se essencialmente reservados à burguesia, porque assentava em direitos cívicos (de liberdade de expressão, de livre opinião, de propriedade) não extensíveis a todos. Esta concepção remonta à Revolução Francesa e à Declaração Universal dos Direitos do Homem e do Cidadão de 1789.

Ao longo do devir histórico, a cidadania vai ampliando seu conteúdo, incorporando também direitos políticos e socioeconômicos, em consequência ao crescimento da indústria e da complexificação social. Assim, a cidadania não representa condição apenas legal, estática ou definitiva. É um processo social, que tem seu surgimento e desenvolvimento ligado ao

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

movimento histórico da sociedade. No Estado moderno, com sua perspectiva espacial, priorizou a população dentro de seu território nacional, dotando-a de uma identidade básica e de uma poderosa ideologia, o nacionalismo. Após séculos de lutas, a noção monárquica de súdito foi substituída pelo princípio democrático da cidadania, baseado nos direitos e deveres do cidadão.

A cidadania como instituição tem seu processo de construção na ligação entre o indivíduo e o Estado, onde o Estado é tido como espaço onde afloram as relações sociais, revelando assim categorias relativas à cidadania e sociedade civil. Vieira (2001) ressalta que as conexões entre os conceitos de sociedade civil e cidadania, só foram possíveis principalmente pelas construções teóricas de Habermas (espaço público) e de Cohen e Arato (reconstrução da sociedade civil), a partir da interação de quatro esferas da sociedade: a esfera privada, a do mercado, a pública e a estatal. Estabelecem dessa forma as diferenças entre as noções de cidadania e sociedade civil:

Constata-se que cidadania e sociedade civil são noções diferentes: ao passo que a primeira é reforçada pelo Estado, a última abrange os grupos em harmonia ou conflito, mas ambas são empiricamente contingentes. A sociedade civil cria grupos e pressiona em direção a determinadas opções políticas, produzindo, conseqüentemente, estruturas institucionais que favorecem a cidadania. Uma sociedade civil fraca, por outro lado, será normalmente dominada pelas esferas do Estado ou do mercado. Além disso, a sociedade civil consiste primordialmente na esfera pública, onde associações e organizações se engajam em debates, de forma que a maior parte das lutas pela cidadania são realizadas em seu âmbito por meio dos interesses dos grupos sociais, embora – cabe a ressalva – a sociedade civil não possa constituir o locus dos direitos de cidadania, por não se tratar da esfera estatal, que assegura proteção oficial mediante sanções legais (Vieira, 2001:37).

Para uma abordagem conceitual da noção de cidadania, Vieira (2001) destaca o trabalho de Thomas Janoski (*Citizenship and Civil Society* 1998), que classifica três vertentes teóricas relacionadas à cidadania. Inicialmente, apresenta a teoria de Marshall acerca dos direitos de cidadania, onde estabelece as três gerações de direitos de cidadania (civis, políticos e sociais). Marshall⁵ conceitua a cidadania partindo de seus três elementos constitutivos, fazendo uma análise das relações entre a cidadania, a sociedade e os órgãos institucionais que garantem o

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

seu exercício. Portanto, parte de uma relação instrumental entre cidadania, poder político e Estado.

Em seguida, a autora destaca a abordagem de Tocqueville/Durkheim a respeito da cultura cívica, associadas às teorias durkheimianas, na qual a cidadania tem na virtude cívica outro aspecto essencial, pois não se restringe apenas as leis sancionadas. Essa concepção faz com que apareça na esfera pública, grupos voluntários, privados e sem fins lucrativos, que conjuntamente são denominadas de sociedade civil. Por fim, apresenta a terceira vertente teórica, composta pelas teorias marxistas (marxista/gramsciana) acerca da sociedade civil, que representam a intermediação entre o enfoque estatal adotado por Marshall e o enfoque da virtude cívica centrada na sociedade civil, característico das teorias durkheimianas. Esta referência à sociedade civil traz o viés gramsciano de proteção contra os abusos estatais e do mercado:

As teorias marxistas, por sua vez, enfatizam a reconstrução da sociedade civil – ideia primeiramente ventilada por Hegel, retomada por Marx e significativamente revisitada por Gramsci em 1920. Na realidade, pode-se afirmar que Gramsci opera uma mudança paradigmática com sua visão tripartite Estado-mercado-sociedade civil, uma vez que, para Marx e Hegel, a noção de sociedade civil abrangia todas as organizações e atividades fora do Estado, inclusive as atividades econômicas das empresas (Vieira, 2001:34).

Para Marshall⁵, as classes sociais se fundamentam no princípio da diferença e das desigualdades próprias das sociedades modernas, resultam da combinação de vários fatores ligados às instituições da propriedade, dos processos de inclusão e exclusão dos segmentos sociais na estrutura da economia nacional. A cidadania, ao contrário, se apoia na igualdade fundamental das pessoas, decorrente da integração, da participação plena do indivíduo em todas as instâncias da sociedade. Desenvolvendo-se como instituição, a cidadania coloca em “xeque” as desigualdades do sistema de classes. Portanto, cidadania, segundo Marshall “se refere a tudo que vai desde o direito a um mínimo de bem-estar econômico e segurança ao direito de

⁵ Para a teoria marshalliana, a existência de um suporte institucional estatal, através de políticas públicas de serviços sociais e educacionais, é fundamental para a existência da cidadania ampliada. Do contrário, não passaria de um enunciado formal vazio, sem essência. Portanto, para Marshall, mesmo os direitos civis e políticos dependem do Estado. Como poderiam efetivar-se os direitos civis sem a instituição de uma Justiça Civil e os procedimentos de acesso à Justiça como meio para garantir a igualdade de todos perante a lei? (Vieira, 2002:42).

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

participar, por completo, na herança social e levar a vida de um ser civilizado de acordo com os padrões que prevalecem na sociedade".

Podemos interpretar que para Marshall, a cidadania é a ordem da igualdade na sociedade de desiguais. De acordo com Freitas (2008), a teoria de Marshall leva a um rompimento com a clássica tradição liberal de cidadania das revoluções burguesas, ligada apenas aos direitos políticos, ampliando-a com os direitos civis e sociais.

O conceito de cidadania, enquanto direito a ter direitos, foi abordado de variadas perspectivas. Entre elas, tornou-se clássica, como referência, a concepção de Thomas H. Marshall, que, em 1949, propôs a primeira teoria sociológica de cidadania ao desenvolver os direitos e obrigações inerentes à condição de cidadão. Centrado na realidade britânica da época, em especial conflito frontal entre capitalismo e igualdade, Marshall estabeleceu uma tipologia dos direitos de cidadania. Seriam os direitos civis, correspondendo aos direitos necessários para o exercício das liberdades, conquistados no século XVIII; os direitos políticos, os quais garantem a participação, tanto ativa quanto passiva, no processo político, alcançados no século XIX – ambos chamados direitos de primeira geração - e os direitos sociais, correspondentes à aquisição de um padrão mínimo de bem-estar e segurança sociais que devem prevalecer na sociedade, conquistados no século XX, chamados direitos de segunda geração (Vieira, 2001:33).

Conforme lembra Scherer Warren (2000) para a realização da cidadania, na vertente dos direitos de primeira geração, voltado ao direito político de participação, importa admitir novas formas dos atores se relacionarem, construir suas identidades e ideários coletivos, considerar a atualização das teorias explicativas dos movimentos sociais. Para o autor, a construção da cidadania, nos termos que está sendo entendida aqui, somente poderá ser concretizada na medida em que se associarem os princípios de responsabilidade e de solidariedade com os princípios de inclusão e interação social aberta a todos os tipos de minorias, de reconhecimento público das diversidades culturais e de legítima e igualitária possibilidade de participação de todos nas esferas públicas referentes que lhes dizem respeito (Warren, 2000:45).

A respeito da origem contemporânea da cidadania, Evelina Dagnino (1994) aponta a necessidade de delimitar seu significado e daí indicar alguns parâmetros do campo teórico e político onde essa noção emerge. Dagnino inicia sua análise salientando que no atual “cenário”

da sociedade, muitas transformações acontecem, entre outras mudanças, os sujeitos passam a ser atores sociais, forçando a ideia urgente de uma reinterpretação do que se entende por cidadania:

A expressão cidadania está hoje por toda parte, apropriada por todo mundo, evidentemente com sentidos e intenções diferentes. Se isso é positivo, num certo sentido, porque indica que a expressão ganhou espaço na sociedade, por outro lado, face à velocidade e voracidade das várias apropriações dessa noção, nos coloca a necessidade de precisar e delimitar o seu significado: o que entendemos por cidadania, o que queremos entender por isso. (Dagnino, 1994:08)

Para tanto, segundo Soares (2003) a conceitualização da cidadania necessária numa sociedade destradicionalizada e reflexiva, é a visão da cidadania como um conceito de totalidade, associada à autonomia, pois enquanto num contexto desenvolvido, a cidadania é vista com ênfase nos direitos políticos, num contexto terceiro-mundista jamais pode ser pensada fora de uma totalidade que envolve as questões da autonomia, da democracia e do desenvolvimento, que relacionando-se dialeticamente entre si, definem a cidadania. Cidadania é, na verdade, o pleno exercício do direito, ou seja, cidadania é a materialização dos direitos legalmente reconhecidos e garantidos pelo Estado, que inclui o exercício a participação política e o acesso a serviços básicos de saúde, educação e moradia, sendo também, a condição de participar de uma comunidade com valores e história comuns, a qual permite aos indivíduos uma identidade coletiva. Tais questões nos remetem a conceituar o Estado.

De acordo com Schincariol (2008) a definição do que vem a ser Estado não é tarefa das mais simples, pois implica a compreensão das diversas relações de comportamento entre os indivíduos e suas justificativas, além da análise das relações de poder que compõem a sociedade. Para o autor, entender o Estado significa atentar-se para seus conteúdos jurídico e político, e interpretá-los de forma indissolúvel, valorando-os de acordo com as finalidades adotadas pelo modelo de Estado em estudo (Schincariol, 2008:13).

Ferreira (1993) diz que o Estado como objeto teórico resulta de um esforço intelectual e se refere a uma realidade empírica; enquanto totalidade, não se reduz a alguma dimensão observável de casos particulares e nem tampouco ao aparelhamento institucional. Os próprios

indivíduos ficam condicionados aos mecanismos que o Estado põe em funcionamento:

Teorizar sobre o Estado é tentar encontrar razões plausíveis que justifiquem as relações de subordinação dos indivíduos a uma instituição que transcende, de forma duradoura, as suas existências. Diferentes teorias existem sobre a origem e os fundamentos do Estado, desde aquelas que postulam sua procedência fundada na autoridade divina e valorizam a submissão dos mais fracos aos mais fortes, passando por outras que concebem o Estado como produto da usurpação (conquista), até aquelas que o admitem como produto da deliberação racional dos homens, através de um pacto coletivo, resultado do consenso ou da renúncia dos indivíduos (Ferreira, 1993:27).

Para Bresser, o Estado é uma parte da sociedade. É uma estrutura política e organizacional que se sobrepõe à sociedade e ao mesmo tempo que dela faz parte. Quando determinado sistema social passa a produzir um excedente, a sociedade divide-se em classes. A classe dominante que então surge necessita de condições políticas para apropriar-se do excedente econômico. A institucionalização de um estado-nação soberano e, como parte deste, de um Estado, são o resultado dessa necessidade. A partir desse momento, aquela sociedade assume o caráter de país soberano constituído por uma sociedade civil e pelo Estado (1995:86).

Neste contexto, o estado-nação ou país é a entidade política soberana constituída por uma população que habita um certo território. Esta população, na medida em que é formada por cidadãos com direitos teoricamente iguais, constitui-se em um povo, que serve de base para a existência do estado-nação. Por outro lado, nesse país é possível distinguir uma sociedade civil e um Estado. A sociedade civil é constituída pelas classes sociais e grupos, que têm um acesso diferenciado ao poder político efetivo, enquanto que o Estado é a estrutura organizacional e política, fruto de um contrato social ou de um pacto político, que garante legitimidade ao governo. Em outras palavras, a sociedade civil é o povo, ou seja, o conjunto dos cidadãos, reorganizado e ponderado de acordo com o poder de cada indivíduo e de cada grupo social, enquanto que o Estado é o aparato organizacional e legal que garante a propriedade e os contratos (Bresser:1995:90).

Adicionalmente a esta questão, Bresser diz ainda que podemos pensar o Estado como a res publica, como a coisa pública. Ou seja, como a propriedade coletiva de todos os cidadãos. O Estado é teoricamente o espaço da propriedade pública. Na prática só o será se a democracia

assegurar esse fato. Nas sociedades pré-democráticas o Estado era por definição “privado”: estava a serviço da classe ou do grupo poderoso que controlava o Estado e, através dele, se apropriava do excedente social. O avanço da democracia é a história da desprivatização do Estado (1995:87).

Nesta perspectiva, o Estado é detentor de um patrimônio e de um fluxo de recursos financeiros originados dos impostos. A soma destes dois ativos constitui a *res publica*. Na verdade o conceito de coisa pública é mais amplo do que o de Estado porque inclui o público não-estatal. A coisa pública é a propriedade de todos e para todos. Quando a propriedade pública está subordinada ao aparelho do Estado ela é estatal. Temos outras formas de propriedade pública. Há toda uma série de formas de propriedade que podem ser definidas como públicas não-estatais. Públicas porque orientadas para o interesse público, porque são propriedade de todos os cidadãos, mas não-estatais, porque não fazem parte do aparelho do Estado (Bresser:1995).

Dessa forma, o Estado entendido como *res publica* corresponde a uma definição parcial de Estado. É, entretanto, importante, porque o Estado democrático moderno nasce quando a *res publica* é claramente distinguida da *res principis*, surgindo então um desafio fundamental para todas as democracias: “a defesa da coisa pública contra a corrupção, contra o nepotismo, e contra todas as formas de privatização ou de obtenção de vantagens especiais do Estado”.

Portanto, segundo o autor, o conceito de Estado é impreciso na ciência política, sendo comum confundir-se Estado com Governo, com estado-nação ou país, e mesmo com regime político, ou com sistema econômico. Na tradição anglo-saxã, por exemplo, fala-se em Governo e não em Estado. Dessa forma perde-se a distinção entre Governo e Estado, o primeiro entendido como a cúpula político-administrativa do segundo.

Na tradição europeia, o Estado é frequentemente identificado ao estado-nação, ou seja, ao país. Expressões como “Estado liberal” ou ‘Estado burocrático’ são normalmente uma indicação que a palavra “Estado” está sendo utilizada como sinônimo de regime político. Finalmente, expressões do tipo “Estado capitalista” ou “Estado socialista”, identificam o Estado com um sistema econômico. É válido utilizar expressões como essas quando desejamos definir o tipo de Estado predominante em diferentes tipos de regimes políticos e modos de produção. Nesse caso, não estamos

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

confundindo o Estado com o regime político ou com o sistema econômico, mas simplesmente dizendo que o Estado em uma democracia será diferente de um Estado em um regime autoritário, ou que o Estado no capitalismo é diverso do Estado no feudalismo ou no estatismo. (Bresser, 1995:80)

Portanto, embora exista a frequente representação do Estado como governo, essas dimensões não representam a mesma coisa, trata-se de dois universos distintos. Afonso (1998) esclarece que a diferenciação entre as duas esferas, é fundamental, mas não suficiente para a definição de Estado, visto que não existe uma teoria única sobre Estado. No entanto, vale considerar a distinção entre Estado e Governo, uma vez que quando falamos de Estado, logo associamos a Governo, sistema ou regime político.

As noções de Estado e Governo não são sinônimas, e a complexidade do Estado moderno não pode ser reduzida a noção de “governo”. Da mesma forma, a noção de governo não pode ser definida em termos puramente descritivos, como apenas uma coleção de agências, organismos e cargos que sem coerência ou unidade executem as rotinas e tarefas de administrar os negócios do governo na sociedade, ou assim chamado bem público. Nem pode o governo do Estado ser concebido como uma mera coleção de instituições e/ou indivíduos que realizam papéis e funções consideradas necessárias para o funcionamento das sociedades contemporâneas, incluindo administração da justiça, a economia, a defesa, a legislatura e o executivo. Sobre esse aspecto, a definição de Weber sugeria que o Estado deveria ser considerado como algo mais que a noção de governo (Torres, 2001:30).

Para Weber, o Estado é a instituição ou organização que detém o “monopólio do uso legítimo da força física” e, de forma decorrente, concentra em si o “monopólio da produção legislativa”. Para tanto, o autor será bastante claro ao se referir a estes aspectos que compõem a *dominação legal* no interior do Estado de Direito:

Dominação legal em virtude de estatuto. Seu tipo mais puro é a dominação burocrática. Sua ideia básica é: qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente quanto à forma (...) Obedece-se não à pessoa em virtude de seu direito próprio, mas à *regra* estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer. Também quem ordena obedece, ao emitir uma ordem, a uma regra: à "lei" ou "regulamento" de uma norma *formalmente* abstrata (...) Seu ideal é: proceder *sine ira et studio*, ou seja, sem a menor influência de motivos pessoais e sem influências sentimentais de espécie alguma, livre de arbítrio e

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

capricho e, particularmente, "sem consideração da pessoa", de modo estritamente formal segundo regras racionais ou, quando elas falham, segundo pontos de vista de conveniência "objetiva" (Weber, 1989:128-129).

Portanto, para Weber, o Estado define-se como a estrutura ou o agrupamento político que reivindica, com êxito, o monopólio do constrangimento físico legítimo. A ordem jurídica e política que regula um sistema de dominação: do homem pelo homem. Segundo o autor, o Estado moderno ocidental, identificado como o Estado racional, diferenciou-se de outras formas estatais, como as de base patriarcal e patrimonial. É sob a égide de um Estado racional pautado em um direito racional e em uma burocracia profissional é que irá se assentar o desenvolvimento do capitalismo moderno, onde a racionalidade do direito permeou o agir da burocracia estatal moderna que possibilitou os mecanismos necessários para o desenvolvimento capitalista.

Na Teoria do Estado ou Teoria Política, proposta por Norberto Bobbio, destacam-se as teorias racionalistas e as teorias historicistas que são métodos de análise e de estudos sobre as formas e tipologias do Estado. As primeiras, que tem origem em Aristóteles, passa por Santo Tomás, Vico, Hegel, Marx e Engels, e os filósofos pragmáticos norte-americanos, colocam em evidencia a oposição entre o estado de natureza anti-social e o Estado civil, que é o Estado de sociedade; as segundas, ao contrário, colocam em evidencia a continuidade entre formas primitivas de sociedades humanas que não são ainda Estado, como a família, a tribo, ou o clã (os antropólogos também falam de "sociedade sem Estado"), e uma forma sucessiva de sociedade organizada que teria, ela apenas, o direito de ser denominada "Estado". Esta corrente está apoiada no contratualismo fundado por Hobbes, e continuado por todos os jusnaturalistas⁶ até Rousseau e Kant (Bobbio, 2000:117).

Bobbio salienta que as duas correntes ou tradições básicas sobre Estado, se diferenciam pelo método que encaram o fenômeno. Uma corrente, histórico-indutiva, discutem essencialmente o problema da origem histórica do Estado, e respondem à questão: "Como nasceu o Estado?" As [racionalistas], também conhecida como lógico-dedutiva, discutem

⁶ Jusnaturalismo: Doutrina segundo a qual existe um "direito natural" (jus naturale), ou seja, um sistema de normas de conduta intersubjetiva diverso do sistema constituído por normas fixadas pelo Estado (direito positivo). Esse direito natural tem validade em si, é anterior e superior ao direito positivo e, em caso de conflito, é ele que deve prevalecer. É, por isso, uma doutrina antitética à do "positivismo jurídico", segundo a qual só há um direito, o estabelecido pelo Estado, cuja validade independe de qualquer referência a valores éticos (MEC – Escola de Administração Fazendária:2009).

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

essencialmente o problema da justificação racional ou do fundamento do Estado, e respondem à questão: "Por que existe o Estado?".

Podemos verificar que em boa parte das correntes, existe a premissa de que o Estado enquanto poder máximo deve controlar o próprio poder. Por isso, também se diz que o Estado não é um fenómeno universal, único e repetido largamente sem alterações ou adaptações históricas, sociais ou culturais:

O conceito de "Estado" não é um conceito universal, mas serve apenas para indicar e descrever uma forma de ordenamento político surgida na Europa a partir do século XIII até os fins do século XVIII ou inícios do XIX, na base de pressupostos e motivos específicos da história europeia e que após esse período se estendeu — libertando-se, de certa maneira, das suas condições originais e concretas de nascimento — a todo o mundo civilizado (Bobbio, 2000: 425).

No Estado Moderno, a nova categoria utilizada é o liberalismo que Bobbio (2006) define como uma doutrina do Estado limitado tanto com respeito aos seus poderes quanto às suas funções. É o Estado social-liberal, revestido do sentido de que é “social porque continuará a proteger os direitos sociais e a promover o desenvolvimento económico” e “liberal, porque o fará usando mais os controles de mercado e menos os controles administrativos.

O Estado de Direito, no âmbito da doutrina liberal, é aquele em que os poderes públicos estão subordinados às leis gerais do país (limite formal), mas também as leis estão subordinadas ao limite material dos direitos fundamentais considerados constitucionalmente. Seguramente, o intuito de um *État Gendarme* (Estado-guardião) e com poderes limitados para intervir no domínio privado dos indivíduos era o de promover o máximo desenvolvimento das faculdades de uma sociedade dominada pelos ideais económicos burgueses, uma vez que eram estes que acabavam de promover o surgimento de uma esfera pública política. A emancipação desta esfera pública passava obviamente pelo sucesso das actividades económicas privadas, para o qual um Estado absoluto e exageradamente interventor deixou de ser útil. (Bobbio, 2006)

Embora o próprio Estado sendo e tendo absoluto poder de intervenção não apenas pelo interesse público, mas também sobre os interesses privados, muitas das vezes os interesses

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

passam a serem despercebidos e excludentes, não só em relação ao mercado, mas também aos indivíduos que compõem o próprio estado, tornando assim uma classe divisória entre pessoas, estado e mercado.

Primeiro liberal, no qual os indivíduos que reivindicam o poder soberano são apenas uma parte da sociedade; depois democrático, no qual são potencialmente todos a fazer tal reivindicação; e, finalmente, social, no qual os indivíduos, todos transformados em soberanos sem distinções de classe, reivindicam – além dos direitos de liberdade – também os direitos sociais, que são igualmente direitos do indivíduo: o Estado dos cidadãos, que não são mais somente os burgueses, nem os cidadãos de que fala Aristóteles no início do Livro III da Política, definidos como aqueles que podem ter acesso aos cargos públicos, e que, quando excluídos os escravos e estrangeiros, mesmo numa democracia, são uma minoria (Bobbio:1992).

Considerando que o Estado moderno foi concebido sob a predominância de uma tradição política liberal consubstanciada na ideia fundamental de limitação da autoridade estatal, o autor nos define o liberalismo como uma doutrina do "Estado limitado tanto com respeito aos seus poderes quanto às suas funções". Não se deveria permitir ao Estado interferir na esfera dos particulares, onde se viveria em liberdade, com segurança e desfrutando dos benefícios da propriedade privada. Para Bobbio (2006:17), a garantia de que o Estado não interferiria na vida dos particulares era dada pela Constituição, que determinava os limites de sua atuação e representava a *assinatura* de um Contrato Social.

Para Bobbio a dinâmica da democracia moderna, pode ser explicada a partir de binômios, pelo fato de ser determinada por diferentes variantes. Portanto, para explicitar as formas de regulação social, nomeadamente o mercado e o Estado, Bobbio especificou o mercado de "mercado político" enquanto o Estado, por tratar-se de um termo muito genérico e existirem diversas formas, termina por qualificá-lo de "Estado democrático":

Pode-se dizer ainda que o Estado, tal como o mercado, é uma forma de regulação social. Mas a regulação social própria do Estado democrático não é a mesma do Estado autocrático. Tanto é verdade que hoje o que está posto em discussão não é a relação genérica entre Estado e mercado, mas a relação específica entre mercado e Estado democrático, ainda uma vez entre mercado econômico e mercado político. A crise do Estado assistencial é o

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

efeito também do contraste – que nem os liberais, nem os marxistas, nem os democratas puros tinham até agora levado na devida conta – entre o empreendedor econômico que tende à maximização do lucro e o empreendedor político que tende a maximização do poder através da caça aos votos. Que se pode iniciar um conflito entre os interesses perseguidos pelos dois personagens é o que revela hoje a disputa em torno da ingovernabilidade das democracias, isto é, dos regimes nos quais a arena em que se desenrola a luta política pode ser comparada ao mercado. E não existe nenhuma mão invisível acima dos dois capaz de harmonizá-los contra a sua vontade. No fundo, a exigência feita pelo neoliberalismo é a de reduzir a tensão entre os dois, cortando as unhas do segundo e deixando o primeiro com todas as garras afiadas. Em suma, para os neoliberais a democracia é ingovernável não só da parte dos governados, responsáveis pela sobrecarga das demandas, mas também da parte dos governantes, pois estes não podem deixar de satisfazer o maior número para fazerem prosperar sua empresa - o partido (Bobbio, 2000:140).

De acordo com Bobbio (2000) no Estado democrático o mercado político é feito de tanto acordos bilaterais quantos são os eleitores. Nestes acordos, a prestação da parte dos eleitores é o voto, a contraprestação da parte do eleito é uma vantagem (sob a forma de um bem ou de um bem de serviço) ou a isenção de uma desvantagem. Com isto a democracia (grande compromisso histórico anterior entre o tradicional privilégio da propriedade e o mundo do trabalho organizado) e o Estado de bem-estar (grande compromisso histórico entre o movimento operário e o capitalismo maduro) estão em jogo. Nesse contexto, Bobbio apresenta as antíteses em torno do Estado:

Esta complexa problemática também pode ser apresentada nos seguintes termos: não se pode confundir a antítese Estado mínimo/Estado máximo, que é o mais frequente objeto de debate, com a antítese Estado forte/Estado fraco. Trata-se de duas antíteses adversas, que não se superpõem necessariamente. A acusação que o neoliberalismo faz ao Estado do bem-estar não é apenas a de ter violado o princípio do Estado mínimo, mas também a de ter dado vida a um Estado que não consegue mais cumprir a própria função, que é a de governar (o Estado fraco). O ideal do neoliberalismo torna-se então o do Estado simultaneamente mínimo e forte. De resto, que as duas antíteses não se superpõem é demonstrado pelo espetáculo de um Estado simultaneamente máximo e fraco que temos permanentemente sob os olhos. (Bobbio, 2000:141)

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

A expressão “Estado democrático de direito”, segundo Ximenes (2011), é atribuída à segunda metade do século XVIII e início do XIX, com o surgimento da doutrina liberal e com as duas principais revoluções, a americana e a francesa, que consolidaram um processo iniciado anteriormente de limitação do poder do Estado frente aos indivíduos, principalmente na Inglaterra. Os detentores do poder passam a ter seu arbítrio cerceado por princípios como o da legalidade, da liberdade e da igualdade individuais.

A expressão Estado democrático de direito vai além do somatório das duas abordagens verificadas durante os séculos XVIII e XIX. Trata-se de um modelo que, obviamente, respeita os direitos proclamados pelos dois momentos históricos abordados, mas, mais do que isto, permite uma interpretação do direito que ainda precisa de muito amadurecimento em uma sociedade como a brasileira, que continua buscando a democracia social. Isso porque a democracia política, ou seja, a participação do cidadão na vida pública é apenas um dos aspectos do conceito de democracia hodiernamente (Ximenes, 2011).

Segundo Canotilho (1998), entende-se que o Estado de direito na atualidade não pode ser considerado simplesmente organizado com base na lei. Destaca que o Estado de direito é “aquele que possui sua atuação pautada no direito”, sendo pela Constituição, pelos princípios gerais do direito, pelas leis e regulamentos. Explica que ele deve possuir a promoção da liberdade, a realização dos direitos humanos e se serve de um direito renovado por ferramentas de atuação que ‘aproximem a sociedade e o Estado’, que rompa com as fronteiras que os separam e que possibilitem a ‘respiração’ do cidadão, conforme aponta o autor.

O direito não somente exige aceitação não apenas solicita dos seus endereçados reconhecimento de fato, mas também pleiteia merecer reconhecimento. Para a legitimidade de um ordenamento estatal, constituído na forma da lei, requerem-se, por isso, todas as fundamentações e construções públicas que resgatarão esse pleito como digno de ser reconhecido (Habermas, 2003:68).

Na verdade, utilizando Habermas, o Estado de direito vai além do reconhecimento, representa a defesa da distribuição igualitária do poder, que para o autor, é o Estado que visa buscar uma nova forma de legitimação:

O estado de direito forma-se, tanto empírica como normativamente, mediante uma conexão interna entre direito e política. Começando pela perspectiva normativa, o sistema jurídico e o sistema político têm funções próprias, porém também cumprem funções recíprocas entre si na sociedade complexa. O sistema jurídico, a exemplo da moral, desempenha a função de coordenar a ação e solucionar os conflitos de ação entre os cidadãos, todavia, a moral racional pós-convencional tornou-se um saber que somente pode obrigar por meio da força frágil da convicção, enquanto o direito dispõe da capacidade de coagir os arbitrios privados. O sistema político, por outro lado, permite aos agentes realizar programas coletivos de ação, pois os cidadãos que interagem não somente divergem sobre a interpretação de valores e normas morais ou jurídicas, mas também definem metas de ação que transcendem a capacidade dos cidadãos isolados e precisam ser implementadas por meio de uma estrutura política que conjugue os esforços do grupo (Habermas, 1994:179).

Com a vigência das instituições democráticas formais, realça-se a heterogeneidade da sociedade civil em um complexo e dinâmico espaço de disputa política, variados em discursos e significados (Dagnino, 1994, 2002). Entretanto, as instituições democráticas, por mais importantes que sejam não garantem por si mesmas a constituição de atores sociais que se reconheçam e atuem por referência a uma cultura política democrática. É preciso haver a luta por uma transformação social:

Como consequência, destaco um elemento que considero fundamental nessa noção de cidadania: É o fato que ela organiza uma estratégia de construção democrática, de transformação social, que afirma um nexos constitutivo entre as dimensões da cultura e da política. Incorporando características da sociedade contemporânea, como o papel das subjetividades, a emergência de sujeitos sociais de novo tipo e de direitos de novo tipo, a ampliação do espaço da política, essa é uma estratégia que reconhece e enfatiza o caráter intrínseco e constitutivo da transformação cultural para a construção democrática (Dagnino, 1994:10).

Uma democracia de fato, pressupõe a existência de iniciativas que superem a simples tutela ou assistência, indo mais além, busca a realização da cidadania democrática. Nessa direção, a construção da cidadania democrática é essencialmente ter o entendimento de que todo e qualquer indivíduo é portador de direitos e deveres, onde o acesso ao conhecimento

permita-lhe apreender a complexidade das relações e determinações do conjunto da sociedade; é acima de tudo prepará-lo para sua inserção e participação ativa na organização da sociedade. A chamada cidadania democrática diz respeito ao caráter político da cidadania, não somente em termos de pertença a um Estado, mas principalmente a uma sociedade, ou a uma comunidade política onde é compartilhada uma identidade em comum.

Neste contexto de democracia, a questão da cultura democrática representa um elemento tido como fundamental na noção de cidadania, reconhecida como cidadania democrática, por ser a apropriação de valores e concepções relativas à democracia associadas à ideia de direitos e cidadania. Os direitos serão, nesta concepção de cidadania, perspectivados como direitos do indivíduo em sua defesa perante a eventual prepotência do Estado tendo por base a democracia.

Por mais que possamos antecipar o futuro e moldar seus contornos, ele ainda não está pronto. Perceber que as transformações em curso são estruturais e decorrentes do caráter orgânico e mutável da própria sociedade significa abrir espaço para iniciativas que apresentem soluções possíveis aos problemas sociais, com vistas à inclusão, superando contradições e desigualdades que comprometem os direitos de cidadania. Para tanto, a seguir apresentaremos as perspectivas da cidadania na democracia contemporânea.

1.2 – Novo modelo de governança e as novas formas de atuação da esfera pública

No Brasil, a expressão Estado democrático de direito foi inserida na Constituição de 1988, onde preceitua no seu Art. 1º que a República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado democrático de direito e tem como fundamentos: a soberania; a cidadania; a dignidade da pessoa humana; os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; o pluralismo político. Para Soares (2002), o Estado democrático de direito é o Estado que garante a tão almejada estabilização econômica, suposta etapa preliminar para um futuro crescimento. E, finalmente, é também o Estado que patrocina e executa as famosas “reformas” consideradas “indispensáveis”, emprestando-lhes um caráter mágico e infalível na solução de todos os nossos problemas (Soares, 2002:04).

Sob o paradigma do Estado democrático de direito introduzem-se os denominados “direitos de terceira geração”, compreendidos como direitos e interesses difusos, como o

direito a um meio ambiente saudável, ou, ainda, direitos do consumidor. O Estado passa a ser questionado e fiscalizado a partir da organização da sociedade civil, que exige sua constante participação no debate tanto das coisas públicas como de seus interesses fundamentais.

A relação entre público e privado é novamente colocada em xeque. Associações da sociedade civil passam a representar o interesse público contra o Estado privatizado e omissivo. Os direitos de 1ª e 2ª geração ganham novo significado. Os de 1ª são retomados como direitos (agora revestidos de uma conotação, sobretudo processual) de participação no debate público que informa e conforma a soberania democrática de um novo paradigma, o paradigma constitucional do Estado democrático de direito e seu direito participativo, pluralista e aberto (Carvalho Netto, 1999).

Em linhas gerais, a imagem de sociedade implícita ao paradigma liberal de direito e de Estado é caracterizada pela divisão em sociedade civil e sociedade política, representados, respectivamente, pela esfera privada, ou seja, vida individual, família e mercado (trabalho e empresa capitalista), e esfera pública, cidadania política, representação política e negócios de Estado. O chamado Estado democrático de direito funciona como mediador entre estas duas esferas.

Significa isso a compreensão de um direito participativo, em que a sociedade civil exerce importante papel controlador e conformador do Estado, pluralista, respeitando os diversos matizes sociais, na busca da implantação de direitos, quer de primeira, segunda ou terceira geração, visto como um complexo de direitos e garantias que não podem ser aplicados em separado. Nesse sentido, não importa ter direitos sociais ou, mesmo, proteção aos direitos difusos se não há garantias mínimas de que a atuação estatal, principalmente no âmbito jurisdicional, não atingirá os indivíduos em seus direitos fundamentais.

O Estado democrático de direito distribui igualitariamente o poder e racionaliza-o, domesticando a violência, convertendo-se em império das leis no qual se organiza autonomamente a sociedade. Este tipo de Estado não é uma estrutura acabada, mas uma assunção instável, recalcitrante e, sobretudo, falível e revisável, cuja finalidade é realizar novamente o sistema de direitos nas circunstâncias mutáveis, ou seja, melhor interpretar o sistema de direito, para institucionalizá-lo mais adequadamente e para configurar o seu conteúdo mais radicalmente. (Soares, 2001)

Neste contexto, Pedro Demo (1994) faz a distinção entre a posição liberal e a posição socialista do Estado. Na liberal, o Estado fica subordinado ao mercado capitalista auto-regulado, enquanto na socialista existe uma desmobilização da sociedade. Demo (1994a) destaca que na posição de liberal, o Estado vem definido como entidade subserviente ao mercado, razão pela qual deve apoiar a iniciativa privada, não coibi-la. Geralmente volta-se contra o crescimento do Estado, porque se vê neste crescimento um atentado a sociedades livres, confundidas esta como liberdade de empresariar produtivamente. O mercado ocasiona suficiente equilíbrio entre os interesses sociais, de tal sorte que o Estado, no fundo mal necessário, detém somente posição derivada⁷. Na posição socialista, existe certa supervalorização do Estado, porque se vê nele a maneira mais simples de socializar os acessos, desde que seja representante da sociedade, não dos grupos dominantes.

Trata-se de uma herança da proposta da ditadura do proletariado, que começa com a tomada do Estado, transformando-o em representante dos trabalhadores e socializando os meios de produção. Portanto, para Demo, é preciso ressaltar que tanto a postura liberal quanto a socialista frente ao Estado são parciais. Na primeira busca-se encurralar o Estado em nome de um mercado capitalista auto-regulado, mas que no fundo reinventa condições mais favoráveis de exploração de mais valia. Na segunda, desmobiliza-se avassaladoramente a sociedade, em nome de um poder estatal já praticamente absolutista (Demo, 1994a:64).

Estêvão (1998) faz referência a dualidade Estado/sociedade civil, como uma articulação que se torna híbrida e paradoxal devido ao fato da interpenetração entre os dois campos. Estêvão considera a dualidade Estado/Sociedade civil como uma relação onde o Estado, enquanto conjunto de aparelhos que num sistema social organizado exerce o poder coactivo, se institui em representante da esfera pública, e a sociedade civil, entendida como domínio das relações sociais que não são reguladas pelo Estado, em sucedâneo da esfera privada. Assim como é esperado, no primeiro momento, o Estado atua na esfera pública e a Sociedade civil na

⁷ Conforme afirma Torres (2001), o liberalismo defende um Estado que possui independência da sociedade civil, é um terreno neutro, pronto para ser ocupado por diferentes partidos políticos (ou alianças) de acordo com a mudança dos padrões de votos; atua independentemente de grupos ou interesses particulares; legisla, preserva e reforça a lei, sem prejuízo de metas particularistas; e acima de tudo representa o interesse público.

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

esfera privada. No entanto, no desenrolar das relações estabelecidas, essa dualidade torna-se híbrida e paradoxal:

Neste novo contexto, todavia, as relações entre Estado e sociedade civil persistem paradoxais: ora continuam idealizadas em benefício do Estado, o qual absorveria a sociedade civil sob formas mais ou menos autoritárias, mais ou menos neocorporativistas; ora o Estado abdica de dispensar certos serviços sociais por incapacidade financeira, moral e institucional de se adaptar às transformações sociais e económicas, dando aso, por isso, à reemergência da sociedade civil (Estêvão, 1998:40).

Configura-se que a grande dicotomia Estado/Sociedade civil é cada vez menos significativa por conta da interpenetração entre os dois campos. Porém, nessa relação de dualidade Estado/sociedade civil, no Estado neoliberal, a representação termina por privilegiar o pólo privado (cf. Estêvão, 1998).

A privatização e a liberalização de certos serviços públicos considerados essenciais e a sua transferência para instituições competitivas da área da economia privada guindaram-se a palavras chave do movimento, de radical neoclássico, que visa transcender os limites do Estado assistencialista em favor das relações de mercado. A privatização, ou a posse privada do capital, e outras fórmulas mais ou menos próximas como a desnacionalização, a desestatização, a liberação ou a desregulação, remetem-nos, na verdade, para a tentativa de reformulação da forma e alcance da intervenção do Estado em relação à sociedade civil, entendida esta simplesmente como o domínio do privado. (Estêvão, 1998:43-4)

Sobre o Estado neoliberal e as políticas de privatização, Estêvão (1998) descreve o contexto no qual surge a crise do Estado e sua forçosa reestruturação, com ênfase em critérios de racionalidade e qualidade total:

Perante a constatação, a partir da década de 70 e agravada na década seguinte, de uma certa ingovernabilidade das sociedades modernas, muitas vezes se fizeram ouvir apelando para um regresso à fórmula liberal, diminuindo-se o peso excessivo do Estado na sua versão providencial. Acrescentavam que esta fórmula política estaria esgotada em muitos dos seus aspectos essenciais, revelando-se incapaz de revelar potencialidades reformadoras perante a evolução demográfica, a recessão económica, a

dívida pública, o desemprego, a inflação e o peso fiscal asfixiante que se abatera sobre os cidadãos (tornando difícil, por isso, a obtenção de receitas por esta via, consideradas absolutamente necessárias para custear as despesas decorrentes das políticas sociais). Neste contexto, começa a ganhar sentido de o tornar mais sintonizado com os critérios de uma racionalidade centrada em resultados calculáveis, mais e adaptado às necessidades dos cidadãos e também, ou por isso mesmo, mais justo e capaz de igualizar, por exemplo, o acesso a serviços de qualidade (Estêvão, 1998:41).

A construção de novas formas de atuação da esfera pública diz respeito ao processo de reestruturação estatal e, mais particularmente no Brasil, a implantação do modelo gerencial de Estado ocorreu mais expressivamente a partir de meados dos anos 90. De acordo com Franco (1998), a chamada reforma do Estado brasileiro, ressaltou as parcerias com o denominado setor público não-estatal na realização de serviços incluídos no rol de atividades não exclusivas do Estado, por meio de entidades reguladas por um novo marco legal: o marco legal do terceiro setor, instituído principalmente pelas leis 9.637/98 (que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização) e pela lei 9790/99 (que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, tais como as chamadas OSCIP's, institui e disciplina o termo de parceria⁸).

Assim, em 1995 foi definido o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado⁹, onde a implementação desse modelo de “Administração Pública Gerencial” constitui a reforma prevista para o setor público. Nessa lógica de gestão, o Estado teria que se afastar do campo da produção e da prestação de bens e serviços, para se concentrar na sua função reguladora. A administração pública teria que abandonar a ênfase que dá no controle dos processos e de normas (Administração pública burocrática) e voltar-se para o controle dos resultados, (Administração pública gerencial), com base em conceitos de eficiência, de qualidade e de

⁸ Esta lei traz a possibilidade das pessoas jurídicas (grupos de pessoas ou profissionais) de direito privado sem fins lucrativos serem qualificadas, pelo Poder Público, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs e poderem com ele relacionar-se por meio de parceria, desde que os seus objetivos sociais e as normas estatutárias atendam os requisitos da lei. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki>.

⁹ O Plano Diretor da Reforma do Estado foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, após discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995. Em seguida, foi submetido e aprovado pelo Presidente da República – Fernando Henrique Cardoso. O Plano Diretor perseguia dois macro objetivos: ajuste fiscal e mudança institucional. No item mudança institucional, o elemento fulcral era a criação de duas instituições organizacionais: as organizações sociais (OS) e as agências executivas (AE).

produtividade dos serviços prestados, incluindo-se aí a educação, a partir de um sistema de avaliação, onde de acordo com o documento: “os controles a posteriori dos resultados deverão ser extremamente severos”.

Surgiu, assim, a postura do governo empreendedor, voltado para o cidadão como cliente, buscando padrões otimizados de eficiência e eficácia numa gestão pública por resultados, orientada por processos de avaliação contínua e de legitimação pela sociedade. Segundo Gondim (2009), isto seria reflexo do que vem ocorrendo nas duas últimas décadas aonde vem crescendo nas sociedades democráticas de economias avançadas e emergentes a conscientização pelo melhor uso possível dos recursos públicos.

Enquadram-se nesta classificação as teorias que defendem a aplicação à administração pública da lógica do mercado. Essa proposta encontra sua defesa mais veemente na obra de Osborne e Gaebler (1997), que apresenta uma visão de Estado empreendedor, fortemente inspirado por critérios de eficiência empresarial. A visão desses autores serviu para orientar um programa de “reinvenção do governo” nos Estados Unidos, definido no ato de desempenho e resultados do governo (1993), que estabeleceu medidas para melhorar o modo como o governo realiza negócios (Coe, 1997).

Osborne e Gaebler (1997) sugerem um novo modelo de governança¹⁰, centrado na produção de bens e serviços públicos de alta qualidade, orientados para os clientes baseado na forma de condução da iniciativa privada, considerando que a lógica operacional da burocracia era incompatível com a moderna conjuntura social, caracterizada pela globalização, pela comunicação integrada e pela economia centrada na tecnologia e em nichos de mercado.

O Estado empreendedor representa o novo modelo de governança na administração pública adotado a partir da reforma do Estado. Segundo Vieira (2008): a chamada reforma do Estado diz respeito à redefinição das funções do Estado, seu padrão de intervenção econômica e social, suas relações com o mercado e com a sociedade civil e entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. A reforma do aparelho do Estado diz respeito à reformulação da forma burocrática de administração e de prestação de serviços públicos, mediante a elaboração de

¹⁰ São idéias amiúde presentes no discurso da chamada "Administração Pública Gerencial": "Eficiência administrativa", "ênfase nos resultados e não nos processos" (neomaquiavelismo), "desburocratização", "flexibilização", "agências executivas", "agências reguladoras", "organizações sociais", "contrato de gestão", "planejamento estratégico", "desempenho", "controle de qualidade", "quebra da estabilidade", "terceirização", "privatização" e "desregulamentação".

novas “ferramentas gerenciais, jurídicas e técnicas”, aprimorando assim a capacidade de implementação de políticas públicas que produzam resultados (2008:18-19).

Para Hypólito (2008), o processo de reestruturação do Estado tem envolvido realinhamentos de muitas relações entre Estado e cidadão, Estado e economia, e Estado e suas formas organizacionais, e tudo isso tem ocorrido com a reestruturação global do capitalismo. Para o autor, tais processos envolvem aplicações do pós-fordismo como modelo de organização das instituições públicas, incluindo seus processos de trabalho.

A concepção de participação presente na reforma do Estado está associada mais a uma condição individual do que coletiva, centrada no “cidadão-cliente”, na mais evidente concepção romana do termo e numa “gramática do poder”, de caráter prescritivo, destituída de conteúdo ético. Tais mudanças não atingem, portanto, apenas a esfera econômica, mas, também, a ideológica e a política uma vez que o sistema de valores universais abstratos cria uma “nova fábrica de consensos” ativos e passivos o que, atuando no âmbito da subjetividade, busca o consentimento e a adesão das classes à nova ideologia. (Simionatto, 2001)

A incorporação dessas medidas também tem sido responsável, nas últimas décadas, pela nova organização mundial de blocos econômicos e pelas políticas de privatização de impulso do mercado. Porém, arrola uma questão imprescindível para nossa análise, que é a diminuição da participação financeira do Estado no fornecimento de serviços sociais (incluindo educação, saúde, pensões e aposentadorias transporte público e habitação populares) e sua subsequente transferência ao setor privado (privatização). A privatização resulta, no que Novelo destaca como o surgimento de reivindicações que exigem a complementaridade de ações entre Mercado/Estado:

Se as sociedades modernas requerem eficiência, equidade, democracia, liberdade, desenvolvimento social, flexibilidade, educação, saúde, emprego, e um muito longo etcétera, é quase óbvio que este grande pacote de atuais reivindicações não pode ser proporcionado pela ação unilateral do mercado ou do Estado e que, se dependesse da ênfase que se coloca nos diversos componentes dessas grandes reivindicações, variaria o comportamento da balança que “equilibra” a complementaridade entre ambos os elementos. (Novelo, 1997:54)

Segundo Bresser Pereira (1996), diante do contexto onde se atribui ao Estado a responsabilidade pelo desempenho insatisfatório da economia e pelos graves problemas sociais – corrupção política, clientelismo, ineficiência burocrática – contribuindo para caracterizar a ideologia antiestatal e enfraquecendo a capacidade do Estado para regular a economia, além de fortalecer o setor privado, surge à teoria gerencialista, onde de acordo com Smith e Huntsman (1997) é aceita como pressuposto de que os administradores públicos são produtores e fornecedores de serviços governamentais e que assim sendo, devem substituir o processo político pelo de mercado tomando emprestado os princípios da qualidade total e da reengenharia, e procurando caracterizar o cidadão como consumidor.

O gerencialismo adota como pressuposto que as práticas da iniciativa privada aplicadas ao governo solucionam uma ampla variedade de problemas econômicos e sociais e que a administração empresarial é melhor porque é eficiente e apolítica. Kearney e Hays (1998) observam que esse movimento, como ideologia política, coloca-se claramente contra o poder da burocracia e do servidor público¹¹.

De acordo com Pessoa (2000), a chamada nova administração pública é, assim, tratada como se fosse uma grande empresa, uma grande companhia, conduzida por uma nova tecnocracia de gestores, a quem incumbem atingir metas e resultados, sob pena de serem exonerados, demitidos "ad nutum", à semelhança do que ocorre com grandes executivos no setor privado. Esta nova classe de "gestores" apresenta-se como dotada de grande autonomia, supostamente alheia aos interesses políticos e econômicos. Como toda tecnocracia, grande é também sua "autonomia" em relação aos apelos coletivos, aos chamados "controles sociais", inerentes à cidadania e ao Estado Democrático de Direito.

O modelo da "Nova administração pública" representa, desta forma, uma tentativa de tornar o setor público mais parecido com a iniciativa privada. Pretende, ao que parece, proceder a um "transplante", senão perigoso, pelo menos inadequado, posto que, inspirado em noções rudimentares de eficiência, economia, redução de custos e desempenho, não leva em conta

¹¹ A disseminação dessas práticas gerencialistas representa, de maneira conceitual, um ataque ao poder da burocracia e dos servidores públicos de carreira, aos quais são atribuídas características como visão restrita, descaso pelas necessidades da população, ineficiência e motivação pessoal, questionando os valores do serviço público e o papel desempenhado pelos servidores públicos nos governos democráticos modernos.

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

as exigências e características próprias do setor público, dos órgãos e entidades integrantes da administração pública. (Pessoa, 2000)

De acordo com o autor, para atender às cambiantes exigências coletivas, numa sociedade cada vez mais complexa, a administração pública deve estar em permanente processo de aperfeiçoamento e modernização, sempre ocupada com a "eficiência" dos serviços que presta à sociedade, às empresas e aos cidadãos. A prestação de serviços públicos é a razão de ser e condição de legitimidade de qualquer organização administrativa. O modelo jurídico-administrativo em vigor no Brasil, em conformidade com o ideário do Estado democrático de direito, deve atender, assim, a uma tríplice ordem de imperativos: legalidade – moralidade – eficiência. Tais diretrizes devem ser realizadas de forma equilibrada.

O princípio da legalidade não pode se desvirtuar em legalismo formal ou em burocracia, com o comprometimento da celeridade e eficiência das decisões e ações administrativas. Os justos reclamos por eficiência, por outro lado, não podem servir de alibi ao menosprezo para com o princípio da legalidade e uma de suas principais consequências: a observância do devido processo legal. De fato, a submissão da administração pública à lei constitui-se numa das conquistas básicas do Estado de direito. A legalidade administrativa, como é sabido, implica em exigências das mais diversas ordens no trato e condução dos "negócios públicos". Dele decorrem diversos outros princípios jurídicos, tais como o do devido processo legal, o da finalidade, o da publicidade, o da impessoalidade, o da motivação, o da razoabilidade. É a legalidade que permite o controle jurisdicional e público das condutas e decisões administrativas, sempre que estas se desviem dos interesses públicos (Pessoa, 2000).

Para Pessoa, o princípio da legalidade seria capaz de assegurar a construção efetiva não só de um Estado de direito, mas também, de um Estado democrático. Por meio dele promove-se uma maior garantia dos direitos dos administrados, uma legitimação do poder, um correto desempenho da função pública, um melhor conteúdo das decisões tomadas, uma maior aproximação entre administração e cidadãos, uma justiça administrativa, e um maior controle e fiscalização dos agentes públicos.

O autor conclui que: tais são os pontos fortes do modelo jurídico-administrativo ainda vigente. A observância do devido processo legal não pode ser vista como entrave à obtenção de

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

metas e resultados práticos e concretos no seio da administração, como pretendem os defensores da escola da nova administração. Os processos, em regime de legalidade e publicidade, são tão importantes quanto os resultados. São eles que, em grande parte, garantem a sintonia dos resultados com as demandas públicas.

Por outro lado, Martins (1996) observa que direcionar a administração pública para o modelo empresarial privado pode levar a elementos de difícil conciliação com a democracia, pois se torna difícil captar a verdadeira dimensão política do Estado vindo a comprometer, por exemplo, os acordos assumidos entre os representantes eleitos do povo e os administradores governamentais na definição de suas missões institucionais. Lima (2007) considera que para o setor público a mudança importante e básica está na questão do foco da gestão que por herança e formação, sempre houve uma valorização muito grande dos processos em detrimento dos resultados – aqueles resultados que geram ou contribuem para o bem comum.

Essa é a essência da mudança necessária à gestão pública; o resto metodologia, é técnica, é ferramenta, que hoje são umas e amanhã podem ser outras. É necessário, efetivamente, mudança de olhar e de abordagem da gestão pública. O setor privado, neste caso, é privilegiado: o lucro e a competitividade são facilmente quantificáveis e fornecem indicadores precisos para estabelecer objetivos e medir resultados. O setor público tem um desafio a mais: o lucro não é e nem pode ser financeiro. Trata-se de ganho social, cujo demonstrativo de lucros e perdas é de difícil visualização. (Lima, 2007)

Um dos princípios da nova gestão pública, no campo do liberalismo, é o governo participativo e transparente. É clara a ideia de que um modelo de descentralização trouxe esses benefícios e torna o poder mais próximo do cidadão. Essa seria uma estratégia para melhor responder as demandas por um sistema mais ágil de decisão.

Diante disso, Frigotto (1995), salienta que é neste cenário regido pela busca da qualidade total que valores associados à ideia de mercado, competitividade, concorrência e eficiência assumem as políticas. Essa tendência termina por levar a exclusão das maiorias do direito à vida digna, o que implica na violação dos direitos de cidadania. Nesta perspectiva, a sociedade passa a ser considerada como esfera social pública, que escapa do domínio do Estado e à lógica de lucro do mercado, que tem agora a responsabilidade de implementar ações sócio-políticas de

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

interesse público. A construção dessa esfera social-pública enquanto participação social e política dos cidadãos surge da existência de entidades e movimentos não-governamentais, não-mercantis, não-corporativos e não-partidários. Tais entidades e movimentos são privados por sua origem, mas públicos por sua finalidade.

O problema lembra Frigotto, é que, como mostram inúmeras análises, essa tendência termina por levar a exclusão das maiorias do direito à vida digna, pela ampliação do desemprego estrutural, pela criação de desertos econômicos e do retorno aos processos de marginalização; e a tese neoliberal – de que se deve preservar para o setor público apenas a condição de Estado mínimo, deixando que ‘a mão invisível do mercado’ promova o desenvolvimento – é inconsistente, especialmente porque “a livre concorrência, numa sociedade de classes, é uma falácia” (Frigotto, 1995: 82-83):

Os governos neoliberais promovem as noções de mercados abertos, livre comércio, redução do setor público, menos intervenção do Estado na economia e a desregulação de mercados (...) As premissas do Estado neoliberal podem ser sintetizadas como segue. A fundamentação política racional do Estado neoliberal é feita de uma mistura de teorias e grupos de interesses que estão ligados a economia de oferta, ao monetarismo, a setores preocupados a todo custo com o déficit fiscal. Em outras palavras, é uma aliança contraditória. Tais modelos de Estado são uma resposta às crises fiscais e à crise de legitimidade (real ou percebida) do Estado. Desta forma as crises de confiança dos cidadãos são importantes para o exercício da representação democrática e a confiança nos governos. Neste modelo culturalmente conservador e economicamente liberal, o Estado, o intervencionismo do Estado e as empresas do Estado constituem parte do problema, e não parte da solução. Como tem sido apontado em várias ocasiões pela ideologia neoliberal, o melhor Estado é o governo pequeno (Torres, 2001:65).

O neoliberalismo¹², segundo Vieira (2001), transfere para o mercado questões sociais antes assumidas pelo Estado. O mercado, por sua própria natureza, volta-se para a produção

¹² O termo *neoliberal* deve ser entendido, mais adequadamente, como união do prefixo *neo* à palavra *liberal*, e por isso, deve significar um *novo liberal*, quer dizer, *neoliberalismo* é um *novo* modelo de *liberalismo*. *Neoliberais* não são as teorias como a de John Williamson, que presidiu o Consenso de Washington, mas sim as políticas econômicas e os novos modelos de Estado estruturados com inspiração naquelas. No mesmo sentido, o *New Deal* (baseado no reformismo keynesiano) e o Estado Social jamais representaram um socialismo puro. Tanto no início (Revolução Russa de 1917) como no fim (Consenso de Washington) do século XX surgiram posições teóricas extremistas quanto à função do Estado no mercado, mas a implementação delas nos meios jurídico e econômico é realizada com diversas adaptações, e por causa destas é que podemos

econômica de mercadorias, visando lucro e não à redistribuição de renda ou à prestação de serviços sociais. Recai, então, nas mãos da sociedade civil e do setor público não estatal, a tarefa de equacionar e viabilizar o compromisso estatal.

O que o neoliberalismo propõe, a este respeito, é o Estado mínimo, normativo e administrador, que não interfira no funcionamento do mercado, já que sua intervenção, além de deformar os mercados de fatores, produtos e ativos, geraria espirais inflacionárias, segundo a lógica do conservadorismo neoclássico. Em síntese, Frigotto (1995:79-82) diz que o neoliberalismo se põe como uma alternativa teórica, econômica ideológica, ético-política e educativa à crise deste final de século (...) a crise do padrão de acumulação e de regulação social que sustentou a exploração capitalista nos últimos 50 anos.

Peroni (2006) ressalta que as teorias neoliberal e terceira via têm em comum o diagnóstico de que o culpado pela crise é o Estado, mas propõem estratégias diferentes de superação: o neoliberalismo defende o Estado mínimo e a privatização e a terceira via¹³, a reforma do Estado e a parceria com o terceiro setor. Ocorre que, tendo o mesmo diagnóstico de que a crise está no Estado, nas duas teorias, este não é mais o responsável pela execução das políticas sociais: o primeiro a repassa para o mercado e o segundo, para a chamada sociedade civil sem fins lucrativos. Outra questão que se diferencia nas teorias é a concepção de democracia. Enquanto para o neoliberalismo a democracia atrapalha o livre andamento do mercado, pois deve atender à demanda dos eleitores para se legitimar, o que provoca o déficit fiscal, para a terceira via a democracia deve ser fortalecida.

A retórica neoliberal, contrária à institucionalização do Estado do bem-estar, apresenta uma argumentação de caráter meramente instrumental, relacionada às leis do capitalismo e do mercado. O Estado do bem-estar social, segundo a argumentação instrumental, seria improdutivo e ineficaz. Pablo Gentili (1998), afirma que “o Estado interventor produz, de acordo

chamar *neoliberais* todos os arranjos que se fizeram na estrutura dos Estados. Essas adaptações aproveitaram sempre princípios liberais originais, preservando-se o mercado, porém, ora o Estado intervém com mais vigor na economia, ora com menos.

¹³ A terceira via é um produto dos anos 90, relacionado com o esgotamento da ideologia e das políticas neoliberais, que prometeram o inverso do que a globalização proporcionou, não só aos países intermediários e pobres, mas também aos países capitalistas desenvolvidos, em especial àqueles que praticavam políticas de bem-estar social.

com essa perspectiva, um aprofundamento inexorável daquilo que diz combater: a desigualdade, as iniquidades, a injustiça social.”

Van Parijjs afirma que esse modelo de Estado “não constitui – para o neoliberalismo instrumentalista – um compromisso ótimo entre a eficácia e a injustiça social” (In Gentili, 1998:49). Assim, para a autora, a teoria neoliberal está muito explícita a retirada do Estado das políticas sociais universais, a ênfase no lucro, a mercantilização da sociedade e a consequente desigualdade social. No que se refere à terceira via, a análise deve ser mais detalhada, pois, em um primeiro momento, parece ser ou muito democrática ou igual ao que propõe o neoliberalismo. Logo, a terceira via tem o mesmo diagnóstico apontado pelo neoliberalismo de que a crise se manifesta no Estado e não no capital. Portanto, ao propor a parceria público-privada, também reduz o papel do Estado na execução das políticas sociais, repassando principalmente para o público não-estatal ou terceiro setor, e o que permanece sob a esfera estatal passa a ter a lógica de mercado, que é considerado mais eficiente e produtivo.

Giddens (2001) diz que é preciso “democratizar a democracia”, mas isso pode ser entendido como a sociedade assumindo tarefas que até então eram do Estado, enquanto a participação significa responsabilização na execução de tarefas. Assim, verifica-se uma inversão de papéis entre o econômico e o político, o esvaziamento da democracia como luta por direitos e das políticas sociais como a materialização de direitos sociais, características das políticas neoliberais.

Para Santos, só uma reforma simultânea do Estado e do terceiro sector, por via de articulação entre democracia representativa e democracia participativa, pode garantir a eficácia do potencial democratizante de cada um deles face aos fascismos pluralistas que se pretendem apropriar do espaço público não estatal. Só assim os isomorfismos normativos entre o Estado e o terceiro sector – tais como a cooperação, a solidariedade, a democracia e a prioridade das pessoas sobre o capital – poderão ser credibilizados politicamente (Santos, 1999: 41-42).

No próximo ponto, considerando todo este contexto vamos apresentar os impactos das novas regulações e a relação do Estado com as políticas de educação e de formação.

1.3 – Relação entre o Estado e as políticas de educação e de formação

Para discutir a relação entre o Estado e as políticas de educação e formação, inicialmente apresentámos a relação entre o Estado e as Políticas de educação, parceria estabelecida em prol da responsabilidade da educação pública e de qualidade. Atualmente, como essas “diretrizes” passam primeiramente pelas relações políticas e pelos acordos internacionais do eixo econômico global, termina por exigir um novo olhar sobre o atendimento social a partir das políticas públicas, o que torna necessário a discussão relativas as questões voltadas a cidadania em contexto neoliberal. A incorporação dessas medidas também tem sido responsável, nas últimas décadas, pela nova organização mundial de blocos econômicos e pelas políticas de privatização de impulsão do mercado. Porém, arrola uma questão imprescindível para nossa análise, que é a diminuição da participação financeira do Estado no fornecimento de serviços sociais (incluindo educação) e sua subsequente transferência ao setor privado (privatização). Fato que exige um olhar atento às questões das novas regulações nas políticas educativas.

A relação indissociável entre a instituição escolar e as políticas públicas tem uma dimensão relevante no contexto educacional contemporâneo, pois ambos assumem a responsabilidade da educação pública e de qualidade. É importante levar em conta o papel do poder público neste compromisso, mas não da qualidade total enfatizada pelo neoliberalismo, mas a qualidade social. A escola por sua vez compartilha com o poder público a responsabilidade pela educação no tocante ao seu papel. Assim ambos, a escola e o órgão que a coordena, trabalham na busca de uma educação de qualidade para todos, alicerçada nos princípios da escola cidadã. “a política pública pode converte-se em um elemento dinamizador da escola cidadã. Educação cidadã e política-pública podem retro-alimentar-se mutuamente” (Schungurensky, 2000: 191).

A relação entre o Estado e as políticas de educação é bem discutida por Campos (2000) no artigo “Tendências da Educação para o Século XXI”. No texto são apresentadas as características das tendências educacionais nos últimos 20 anos, que terão profunda influência na definição das novas políticas públicas educacionais brasileiras que serão implementadas nas próximas décadas. O autor destaca as três principais escolas econômicas e seus segmentos pedagógicos: o liberalismo, a educação neoliberal e a tendência dialética.

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

O autor inicia seu texto através do primeiro segmento pedagógico que é o liberalismo. A educação liberal teve como um de seus grandes teóricos o sociólogo Émile Durkheim (1858-1917) que definiu o conceito de educação escolar moderna. Para ele, a educação atua como agente de mudanças, ou seja, provocador de modificações sociais e culturais na sociedade envolvente. Os educadores, principalmente do ensino fundamental, poderiam promover modificações no comportamento individual dos alunos e, por meio deles, na sociedade.

Campos assinala que as idéias de Durkheim influenciaram o educador americano John Dewey (1859-1952). Para Dewey, a escola deve educar para o tipo de sociedade que pretende estabelecer, sendo a educação uma necessidade social. Assim, à medida que a escola produzir pessoas diferentes contribuirá para a melhoria da sociedade. Sua frase célebre: *a escola não é uma preparação para a vida; a escola é a própria vida*, significa que o dever de uma unidade escolar é vivenciar em seu cotidiano todos os comportamentos que deveriam existir na vida social, sendo um viveiro de novos e melhores predicados na sociedade.

No Brasil, essa visão liberal de educação, que predominou aproximadamente entre o período de 1920 a 1970, ficou conhecida como *pedagogia do consenso ou otimismo pedagógico*, pois seus seguidores acreditavam que a escola tem a função, não só de contribuir para melhorar a sociedade, mas também de harmonizar os conflitos sociais¹⁴. Saviani (2008) denomina esse período da escola nova como a *hegemonia da classe dominante* e descreve as consequências para a situação educacional brasileira:

O importante do ponto de vista político a salientar aqui é que, nessa fase do entusiasmo pela educação se pensava a escola como instrumento de participação política, isto é, se pensava a escola como uma função explicitamente política; a primeira década desse século, a segunda, a década de 10, e a terceira, a década de 20, foram muito ricas em movimentos populares que reivindicavam uma participação maior na sociedade, e faziam reivindicações também do ponto de vista escolar. (Saviani, 2008:41)

¹⁴ Anísio Teixeira (1900-1970) foi um dos alunos de Dewey e trouxe para o Brasil o movimento educacional que ficou conhecido como Escola Nova, consubstanciado no famoso Manifesto dos Pioneiros, em 1932, que defendia a realização dos ideais da escola liberal no Brasil. Esse manifesto teve profunda influência na elaboração da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 4.024/61), que esteve em vigor até dezembro de 1996.

Saviani destaca que com o escolanovismo o que ocorreu foi que a preocupação política em relação à escola refluuiu. De uma preocupação em articular a escola como um instrumento de participação política, de participação democrática, passou-se para o plano técnico-pedagógico. Daí a expressão de Jorge Nagle *otimismo pedagógico*. Passou-se do *entusiasmo pela educação*, quando se acreditava que a educação poderia ser um instrumento de participação das massas no processo político, para o *otimismo pedagógico*, em que se acredita que as coisas vão bem e se resolvem nesse plano interno das técnicas pedagógicas (Saviani, 1999:62).

A educação liberal após os anos oitenta passou por grandes adaptações nos países do chamado Primeiro Mundo, a principal foi preconizada por Milton Friedman, professor da Universidade de Chicago e Prêmio Nobel de Economia de 1976. De acordo com Friedman, os maiores interessados na educação das crianças são os pais. Por isso, os pais é que devem controlar o sistema de ensino, através do vale-educação¹⁵.

Conforme a proposta de Friedman, as escolas públicas também precisariam competir. Mesmo sendo, em tese, mantidas pelo governo, teriam que mostrar eficiência e atrair clientela suficiente para pagar suas despesas e sobreviver (Friedman & Friedman, 1984:162-172). Para Campos, essa escola que poderia ser chamada de *neoliberal*, parece ser uma forte tendência para a educação do século XXI. A partir do início dos anos 90, passou a ser adotada por governos de diversos países, como a Inglaterra, o Chile e a Austrália. Arroyo (2001) caracteriza esse período da seguinte forma:

Por um lado, trata-se de transformar a educação em um bem de consumo, rompendo com a promessa meritocrática de mobilidade social com a qual foi construído o sistema educacional; por outro, sua utilização para socializar em novos significados próximo da ordem social. Deste modo, a exclusão não é somente um efeito não esperado do desenvolvimento econômico, senão uma parte importante da estratégia de construção de um *ethos* neoliberal que se expressa na transformação dos sujeitos, que já não esperam que o Estado lhes resolva seus problemas, senão que estão convencidos de que são

¹⁵ O vale-educação é uma espécie de carnê para pagamento da mensalidade escolar. O governo, posteriormente, reembolsaria o valor dos carnês para as escolas que os recebessem. Assim, o vale-educação determinaria o tamanho de cada escola, pois as melhores unidades escolares seriam mais procuradas pelos pais, teriam mais alunos e, conseqüentemente, ganhariam mais. Seria a lei do mercado aplicada a educação. Nos Estados Unidos, a instituição do sistema de vale-educação consta do programa de governo do Partido Republicano, como uma das principais metas adotadas para a área social, a partir de 2001.

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

capazes de enfrentar a vida de forma individual e competitiva. (Arroyo, 2001:265)

O terceiro segmento pedagógico, esquematizado a partir da análise de Campos (2000) trata-se da tendência dialética, que apareceu no Brasil a partir dos anos 70 e foi fortemente influenciada pela ideologia baseada nas idéias de Karl Marx (1818-1883). Marx conclui que os proprietários dos meios de produção controlam o poder; ou seja, o Estado está a serviço da manutenção do *statu quo*. Aron (1987) realiza um resgate sintético-analítico das idéias marxistas, para situar a educação no contexto capitalista:

Segundo Marx, para se compreender as partes é necessário ter uma visão do todo, já que o todo é maior que a soma das partes. Dessa forma, para conhecer o processo educacional é necessário, antes, compreender a estrutura da sociedade onde a escola existe. Para ele, a sociedade é formada por uma estrutura (os meios de produção, como a terra, a indústria e o comércio) e uma superestrutura (os aparelhos ideológicos que justificam a manutenção da estrutura, como a escola, a religião e os meios de comunicação social). Ele chamava os proprietários dos meios de produção de *capitalistas*. Por isso, o liberalismo econômico ficou conhecido como capitalismo. Como na sociedade liberal os meios de produção estão nas mãos da classe capitalista, a função da superestrutura é o de justificar e reproduzir essa sociedade. Ora, a educação é parte da superestrutura de controle usada pelas classes dominantes. Por isso, ao aceitar as idéias passadas pela escola à classe dos trabalhadores (que Marx denominava classe proletária) cria uma falsa consciência, que a impede de perceber os interesses de sua classe. Como consequência, no capitalismo, a educação é um meio de dominação de uma classe sobre outra. (Aron, 1987:135-143)

Houve uma grande influência do marxismo na obra de diversos pensadores contemporâneos. Campos diz que esse fato determinou a participação importante na configuração das teorias e políticas educacionais emergentes no início dos anos noventa, o que, no Brasil, resultou na adesão à “Teoria Crítica da Educação ou Teoria da Reconstrução Social”. Conforme Campos (2000), a Teoria Crítica representa o aparecimento das primeiras propostas brasileiras de concepção da educação, em que considera a pessoa concreta inserida na sua realidade. Desse ponto de vista, o enfoque sociológico supera o pedagógico.

Cortella (1998:136) destaca que, para a Teoria Crítica, o principal objetivo da escola é a formação do aluno para exercer sua cidadania, e não apenas formar um profissional integrado no mercado de trabalho. E, assim como no cognitivismo, o professor é um orientador e estimulador, mas aqui age também como um interventor, durante o processo de aprendizagem. A avaliação é qualitativa, mas marca outra mudança: deixa de analisar somente o aluno e procura avaliar também o currículo, a escola e até o sistema educacional. É a chamada avaliação emancipatória.

Na *Teoria crítica da educação* destaca-se como principal teórico Paulo Freire (1921 – 1997). Para ele, a educação pode fazer das pessoas donas da história ou acomodá-las ao mundo como animais; a educação que apenas deposita conhecimentos no aluno (educação bancária) é monológica, ou seja, unidirecional, do professor para o aluno. Isto pode conduzir à opressão, porque nela os estudantes se tornam objetos, e não sujeitos da aprendizagem. Torres (2001:183) cita Freire¹⁶, para descrever como ocorre essa prática educacional:

A compreensão dos limites da prática educacional necessita de uma absoluta clareza política por parte dos educadores em relação aos seus projetos. Exige que o educador ou a educadora assuma a natureza política de sua prática. Não basta dizer que a educação é um ato político, assim como não é bastante dizer que os atos políticos também são educativos. É necessário assumir verdadeiramente a natureza política da educação. Não posso considerar-me um progressista, se entendo o espaço da escola como um espaço neutro, com pouca ou nenhuma relação com a luta de classes, onde os estudantes são vistos apenas como os que aprendem domínios limitados do conhecimento, de que eu os imbuo com auxílio de um poder mágico. Não posso reconhecer os limites da prática político-educativa em que estou envolvido, se não sei com clareza em favor de quem eu estou atuando. Esclarecer a questão de em favor de quem eu atuo, coloca-me numa certa posição relacionada com a classe, pela qual vejo contra quem eu atuo e, necessariamente, por que razões eu atuo –isto é, o sonho, o tipo de sociedade em favor da qual eu gostaria de intervir, atuar e participar. (Freire, 1998:46)

¹⁶ Citação de um dos últimos livros de Paulo Freire traduzidos para o inglês. *Politics and Education*. Trad. Por P.L. Wong, Los Angeles: UCLA Latin American Center.

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

Paulo Freire promove uma antropologia política da educação, noção que vislumbra novas perspectivas para refletirmos sobre a democratização de práticas e sociedades educacionais, na América Latina (Torres, 2001). A antropologia política de Freire, que se baseia em apagar a distinção positivista entre fatos e valores, assim como em advogar o ponto de vista que a educação não é neutra, contribui para a educação democrática em dois níveis. Primeiro, ele aborda um dilema da democracia, a constituição do cidadão democrático. Depois, ele levantou nos anos 1960 – bem antes, portanto, que a preocupação pós-modernista dos anos 1980 – a questão de cruzar as fronteiras em educação.

A partir da década de 1970, após a crise do Estado do bem-estar¹⁷, ocorre uma mudança na economia mundial que terminou por fazer surgir uma nova fase da política internacional, conhecida como neoliberalismo que determina a participação mínima do Estado nas políticas sociais, dentre elas a educação. A cidadania pela educação no contexto neoliberal – caracteriza-se como uma forma legalizada, mas não legitimada sob o ponto de vista do pleno exercício dos direitos e deveres. Como prova dos descompassos analisados em relação à formação da cidadania, encontramos uma educação categoricamente envolvida com a questão nos recentes documentos oficiais de referência pedagógica, baseados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

A nova LDBEN, sintonizada com as premissas neoliberais e consubstanciada em uma sucessão de decretos que a antecedem, redireciona o paradigma da educação e da escola no Brasil, enfatizando a trinômia produtividade, eficiência e qualidade total. Essas ações, nesse sentido, redirecionam as formas de gestão, os padrões de financiamento, a estrutura curricular, as formas de profissionalização e a estruturação dos níveis de ensino em três modalidades – educação infantil, educação básica e educação superior – que possibilitam, dentre outros, o estabelecimento de mecanismos de descentralização ressignificados, entendidos, como desconcentração e/ou desobrigação por parte do poder público e, paradoxalmente, como novas formas de centralização e controle por parte do poder central (Dourado, 2002:50).

¹⁷ Também chamado de *welfare state* (em inglês), o Estado do Bem-Estar é o modelo estatal desenvolvido, sobretudo, nos países europeus ao término da II Guerra Mundial, em 1945. Seus princípios básicos foram elaborados pelo economista inglês John M. Keynes; por isso, com frequência, fala-se em keynesianismo para se referir a esse tipo de Estado.

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

Dicotomicamente concebe a cidadania não como uma lógica social, mas mercadológica, construída e sustentada por uma ordem hegemônica. Desse modo, Arroyo defende o resgate da teoria educacional como questão histórica, na intenção de superar a visão idealista ou pedagógica na abordagem da relação entre educação e cidadania:

O que pretendemos destacar é que o reducionismo da questão da cidadania à moralização-educação para o bom convívio não é apenas um desvio, mas um obstáculo à compreensão da questão da cidadania. Deslocando a questão da cidadania da questão do poder, sua construção se esvazia e se reduz a um moralismo e pedagogismo estéreis. O pensamento pedagógico somente colocará o problema no devido lugar se superar esse modelo de equilíbrio estático e moralista a partir da visão real da sociedade como uma construção histórica trespassada por conflitos, antagonismos e lutas, onde a questão do poder está presente, exigindo ser equacionado e socializado (Arroyo, 1999:61).

Arroyo critica o pensamento pedagógico, no qual é notória a preparação da criança para o convívio social harmônico. Tal tipo de pensamento não leva em conta que a questão da cidadania insere-se como temática mais conflitiva, qual seja a temática da possibilidade ou não da democracia, da participação no poder e da igualdade política numa sociedade capitalista, baseada na desigualdade social e econômica. Após vários séculos de proclamação da soberania popular, o que constatamos é que a realização e a sobrevivência da participação e da igualdade política constituem uma constante interrogação, sendo uma das tarefas mais conflitivas, como demonstram a permanência das formas autoritárias e as constantes tentativas de avançar para além das experiências formais de participação até formas de democracia política que conduzam à integral socialização do poder:

Recentemente se enfatiza que os direitos do cidadão correspondem deveres do Estado. Colocada a vinculação entre a educação e cidadania nesses termos, o que se ressalta é que o Estado tem o dever de responder às reivindicações populares. A democracia estará sendo construída à medida que o Estado responda às demandas desses direitos. Colocando o problema da democracia nesses termos, se ocultam os processos centrais de constituição da cidadania e da democracia: os processos sociais através dos quais as camadas populares agem como sujeitos políticos de reivindicação, os processos mentais que são redefinidos e afirmados nos movimentos reivindicativos, as formas de organização que se fortalecem, o poder popular

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

que aumenta, ou seja, o próprio processo político-pedagógico de construção da identidade popular que se dá no confronto povo-Estado. É aí que a democracia avança e se constrói. (Arroyo, 1999:78)

Se a escola é uma entidade representativa da sociedade civil, ela deve ser palco não só de discussão e diálogo, mas também de desenvolvimento de hábitos e atitudes transformadoras que podem, na sua persistência e continuidade, formar agentes transformadores de um bairro, de uma cidade, de uma nação e do mundo. Caso contrário, ao invés de avançarmos na conquista de uma cidadania ativa (Benevides,1991), continuaremos reféns de uma cidadania tutelada e assistida (Demo, 1995), marcada pelo compasso do mercado e da competitividade que, infelizmente, ainda são as marcas da educação pública no Brasil. Para mudar esta realidade, como Demo tem mostrado em suas obras, só é possível se houver:

Uma decidida conscientização e educação permanentemente qualificada em torno da formação e correto exercício da cidadania assim como o desenvolvimento comunitário. Neste sentido, torna-se improrrogável planejar e executar programas específicos capazes de favorecer a formação integral e harmônica, democrática, consciente e responsável mediante – entre outras alternativas – promoção e formação para cidadania; promoção da cultura e de uma educação que possibilite a todos os cidadãos a sua habilitação para ser pessoa digna, construtiva e solidária, comprometida mediante participação, responsável e generosa, na construção de uma sociedade mais justa, fraterna, democrática e libertadora. (Demo,1995:180-181)

Dessa maneira, a escola enquanto instância pública tem como propósito a formação crítica e cidadã, onde cumpre sua função social a fim de converter-se em centro privilegiado de educação, cidadania e cultura onde são definidos o norte das diretrizes sociais desenvolvidas pelo Estado.

Seria ingênuo de nossa parte acreditar que a educação seria o único ou principal instrumento de qualquer tipo de transformação de estruturas políticas, econômicas ou culturais, sem que haja a lembrança de que ela própria é condicionada por estas estruturas. Aliás, a

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

educação é o único meio que o Estado, através da implementação de políticas públicas¹⁸, dispõe para a formação do cidadão.

Nesta perspectiva, vale realizarmos uma análise das políticas educacionais implementadas no Brasil entre 1995-1999. Gohn (2001) destaca como característica desse período, o elevado grau de competitividade que ampliou a demanda por conhecimentos e informação, tendo tal demanda muita importância na nova conjuntura da era da globalização. A educação, por sua vez também ganha centralidade nos discursos e políticas sociais, porque é enfatizado que competirá a ela ser um instrumento de democratização: à escola, como à cidade, é atribuído o espaço para o exercício da democracia e conquista de direitos, da mesma forma que a fábrica foi espaço de luta e conquista dos direitos sociais dos trabalhadores. O número de anos de escolarização, associado à qualidade da educação recebida, é apresentado como fator determinante para o acesso ao mercado de trabalho, nível de renda a ser auferido etc. A educação sendo uma política pública colabora para a promoção da cidadania. Disso resulta a importância da promoção de uma ação política democratizante que favoreça a criação de condições institucionais e individuais de participação efetiva na escola.

De acordo com Figueiredo (2001:67), a política educacional, ao constituir-se numa ação deliberada do Estado, acaba atendendo a uma estratégia governamental que manifestada enquanto política social constitui a expressão das relações sociais, cujas raízes se localizam no mundo da produção. Segundo a autora, o Estado, ao elaborar as políticas sociais, o faz justamente para assegurar sua sobrevivência, na medida em que está envolvido com o processo de acumulação e com as políticas públicas em geral, visando, através de políticas compensatórias, administrar os conflitos das classes excluídas.

Para a realização das políticas compensatórias, apela-se aos financiamentos e recomendações dos organismos internacionais¹⁹ que definem boa parte do que se implementa,

¹⁸ Vale ressaltar os resultados de um importante instrumento utilizado na definição das políticas públicas. Trata-se do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado para aferir o desenvolvimento humano dos países, a partir dos indicadores de educação (alfabetização e taxa de matrícula), longevidade (esperança de vida ao nascer) e renda (PIB per capita). O Brasil faz parte do grupo de países de médio desenvolvimento humano. Um dos seus principais desafios será o de reduzir as grandes disparidades regionais refletidas pelo IDH dos municípios (IDHM). O País teve, na última década, um crescimento expressivo no seu IDH. E quem mais contribuiu para este crescimento foi à educação.

¹⁹ Podemos citar como exemplo, o caso do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), que embora na sua política de crédito se autodenomine cooperação ou assistência técnica, trata-se, na verdade, de empréstimos do tipo convencional.

em termos de reformas estruturais. O papel do Estado enquanto “controlador” dos meios acaba permanecendo inalterado, o que torna sua relação de abertura, não uma privatização, mas uma liberalização, compreendida como a introdução da competição no setor público, sem transferir, necessariamente, a “propriedade”. (Estêvão, 1998)

Dizer que a educação é sempre um ato político significa considerar que educação não é estritamente um fenômeno técnico-pedagógico, autônomo e independente da questão política. Saviani (1999) defende que, embora se tratando de práticas distintas, não significa que sejam inteiramente independentes dotadas de autonomia absoluta. Ao contrário, elas são inseparáveis e mantêm íntima relação. No entanto, alerta para o risco de se identificar educação como política, a prática pedagógica como prática política, dissolvendo-se, em consequência, a especificidade do fenômeno educativo. É preciso considerar a existência de uma relação interna, isto é, toda prática educativa, enquanto tal possui uma dimensão política assim como toda prática política possui em si mesma, uma dimensão educativa.

Demerval Saviani afirma não existir uma identidade entre educação e política, embora ambas se constituam em fenômenos inseparáveis e prevaleça à distinção entre a dimensão política na educação e a dimensão da prática educativa. Saviani assegura que a interferência da política na educação e vice-versa só pode ser captada quando as concebemos como distintas entre si, o que torna necessário especificá-las: a) a educação, alicerçada na persuasão (consenso, compreensão), acaba sendo uma "relação de hegemonia" e sua especificidade se define pelo caráter de uma relação travada entre contrários não antagônicos; b) a política, alicerçada na dissuasão (dissenso, repressão), por outro lado, se configura como uma "relação de dominação" e sua especificidade se define pelo caráter de uma relação²⁰ travada entre contrários antagônicos:

²⁰ Por contrários não antagônicos pode-se entender os conteúdos das disciplinas escolares ou o conhecimento em si, os quais esclarecem-nos acerca de um determinado objeto, e, portanto, são considerados "neutros", isto é, não concorreriam para outros fins que não o desenvolvimento e aperfeiçoamento da humanidade ao longo do tempo. Os contrários antagônicos, por sua vez, referem-se a saberes não necessariamente externos às disciplinas escolares, mas que decorrem da crítica social realizada sobre os conteúdos, o que pode ser interpretado erroneamente como uma ação que ocorre posteriormente à prática educativa, mas que em verdade ocorre simultaneamente a ela.

A dimensão política da educação consiste em que, dirigindo-se aos não antagônicos a educação os fortalece (ou enfraquece) por referência aos antagônicos desse modo, potencializa (ou despotencializa) a sua prática política. E a dimensão educativa da política consiste em que, tendo como alvo os antagônicos, a prática política se fortalece (ou enfraquece) na medida em que, pela sua capacidade de luta ela convence os não antagônicos de sua validade (ou não validade) levando-os a se engajarem (ou não) na mesma luta. A dimensão pedagógica da política envolve, pois, a articulação, a aliança entre os não antagônicos visando à derrota dos antagônicos. E a dimensão política da educação envolve, por sua vez, a apropriação dos instrumentos culturais que serão acionados na luta contra os antagônicos. (Saviani, 1999:94)

Fica claro pelo exposto que a educação, como tantas outras dimensões, tem seu caráter híbrido. Se ela é um direito garantido pelo Estado ao cidadão, e se o Estado está sofrendo diante de um quadro de economia globalizada e da sociedade organizada a partir do paradigma do conhecimento, o fator educação tende assumir papel fundamental nesse processo. Essa é a relação externa entre educação e política, que Saviani detalha da seguinte maneira:

Cabe considerar que existe também uma relação externa entre educação e política, isto é, o desenvolvimento da prática especificamente política pode abrir novas perspectivas para o desenvolvimento da prática especificamente educativa e vice-versa. Configura-se, aí, uma dependência recíproca: a educação depende da política no que diz respeito a determinadas condições objetivas como a definição de prioridades orçamentárias que se reflete na constituição-consolidação-expansão da infraestrutura dos serviços educacionais etc.; e a política depende da educação no que diz respeito a certas condições subjetivas como a aquisição de determinados elementos básicos que possibilitem o acesso à informação, a difusão das propostas políticas, a formação de quadros para os partidos e organizações políticas de diferentes tipos etc. (Saviani, 1999:94-5)

Todavia, é um tanto complicado que a escola sozinha dê conta dessa transformação. Saviani diz que a autonomia da educação é relativa em face da política e vice-versa, isso significa que elas não são equivalentes; em outros termos:

Trata-se de dependência recíproca, é preciso levar em conta que o grau de dependência da educação em relação à política é maior do que o desta em relação àquela. Poderíamos, pois, dizer que existe uma subordinação relativa, mas real da educação diante da política. Trata-se, porém, de uma subordinação histórica e, como tal, não somente pode como deve ser

superada. Isto porque se as condições de exercício da prática política estão inscritas na essência da sociedade capitalista, as condições de exercício da prática educativa estão inscritas na essência da realidade humana, mas são negadas pela sociedade capitalista não podendo se realizar aí senão de forma subordinada, secundária. Por aí, penso, se pode entender o “realismo” da política e o “idealismo” da educação. Com efeito, acreditar que estão dadas, nesta sociedade, as condições para o exercício pleno da prática educativa é assumir uma atitude idealista. Entretanto, em relação às condições da prática política tal atitude resulta realista. (Saviani, 1999:95-6)

No que se refere à educação, as dimensões social e econômica não são necessariamente excludentes. A visão utilitarista não pode eliminar a visão humanista.

A educação em geral, designa-se com esse termo a transmissão e o aprendizado das técnicas culturais, que são as técnicas de uso, produção e comportamento, mediante as quais um grupo de homens é capaz de satisfazer suas necessidades, proteger-se contra a hostilidade do ambiente físico e biológico e trabalhar em conjunto, de modo mais ou menos ordenado e pacífico. Como o conjunto dessas técnicas se chama cultura, uma sociedade humana não pode sobreviver se sua cultura não é transmitida de geração para geração; as modalidades ou formas de realizar ou garantir essa transmissão chama-se educação. (Abbagnano, 2000:305-306)

Para Freitag (1980:17), a educação é responsável pela manutenção, integração, preservação da ordem e do equilíbrio, e conservação dos limites do sistema social. E reforça "para que o sistema sobreviva, os novos indivíduos que nele ingressam precisam assimilar e internalizar os valores e as normas que regem o seu funcionamento."

Frigotto (1999: 25 e 56) nos alerta para o risco de, mais uma vez, a educação ser utilizada como instrumento de conformação social, sendo subordinada a necessidades de novas formas de inserção social postas exclusivamente pelo capital. Segundo o autor, a Educação, compreendida como prática social que se define nos múltiplos espaços da sociedade e na articulação com os interesses econômicos políticos e culturais dos grupos em constante interação no universo social são constituída e constituinte das relações sociais e se apresenta historicamente como um campo de disputa hegemônica. Sendo assim, torna-se necessária a qualificação das bases histórico-sociais, das quais emergem as novas exigências educativas e de formação humana, para a proposição, compreensão e avaliação dos modelos e práticas

educacionais que emergem atualmente e que tendem a se materializarem através das políticas de educação difundidas e regulamentadas pelo Estado.

Com a crescente complexificação da sociedade e com isso a divisão social em classes, passou-se a necessitar que os indivíduos se qualificassem. Com o início do capitalismo a educação passou a ter lugar especial, incorporando-se ao processo de produção. Passou a ser necessário que as classes trabalhadoras não recebessem apenas uma educação prática no e para o trabalho, pois este passou a exigir habilidades e conhecimentos que passaram a ser adquiridos fora de seu âmbito específico. (Tonet, 2005)

Significa ser uma proposta voltada para a aquisição de necessidades básicas de aprendizagem, representando um conceito estratégico para articular um tipo de sociedade idealista, que, portanto, necessita também da exigência de determinadas competências. No entanto, questiona-se esse estabelecimento de competências, por promover políticas de exclusão na educação, em vez de contribuir para uma sociedade solidária, pois tal proposta tem como base o “consenso da sociedade” e também a distância entre a formulação de objetivos e políticas estratégicas e as práticas efetivas adotadas pelas escolas e professores. Daí, a necessidade de repensar até onde tais políticas estão de fato, atendendo as expectativas e necessidades da escola.²¹

A educação é hoje uma prioridade revisitada no mundo inteiro. Diferentes países, de acordo com suas características históricas, promovem reformas em seus sistemas educacionais, com a finalidade de torná-los mais eficientes e equitativos no preparo de uma nova cidadania, capaz de enfrentar a revolução tecnológica que está ocorrendo no processo produtivo e seus desdobramentos políticos, sociais e éticos. (Mello, 2000:30)

Parece que o sistema público de ensino, nascido no contexto da modernidade, assentado no ideal de uma escola básica a que todos têm direito e que garanta o acesso a todos os

²¹ Cabe aqui uma observação sobre a realidade brasileira no que diz respeito a conteúdos básicos, pois é preciso ter o cuidado desse básico não ser interpretado como mínimo, pois geralmente o que é considerado relevante são os conhecimentos vinculados à realidade ou ao meio local, imediatamente utilizáveis na vida cotidiana e diretamente observáveis na prática. O acesso às formas superiores de pensamentos, à leitura por prazer, à arte ou às modernas tecnologias não faz parte das necessidades básicas das crianças pobres, urbanas ou rurais. É importante lembrar que o indivíduo não é um mero consumidor de educação ou de conhecimento, é antes de tudo ator, que se afirma e se constrói expressando sua liberdade, que se manifesta e vai se reconstruindo com suas singularidades, o qual significa a exigência de ser admitido como único.

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

conhecimentos sistematizados de caráter considerado “universal”, além de estar longe de garantir a democratização efetiva do direito à educação e ao saber mais elaborado, terminou por criar uma determinada cultura escolar padronizada, ritualística, formal, pouco dinâmica, que enfatiza processos de mera transferência de conhecimentos, quando esta de fato acontece.

Para Pereira (2007), no contexto do Estado neoliberal, as políticas educacionais são caracterizadas pela descentralização político-administrativa. Como modelo político-administrativo, a descentralização é concebida como a redistribuição de poder entre instâncias governamentais, entre poderes estatais, entre o Estado e a sociedade. Constitui-se em uma prerrogativa de que devem se valer os sistemas e as instituições educativas no sentido de conquistar o espaço possível de autonomia e construir uma organização educativa voltada para os interesses sociais.

Isto implica na compreensão política por parte da comunidade escolar das contradições do próprio modelo, pois, se por um lado, há o entendimento de que a descentralização é uma determinação do Estado econômico-liberal, individualista, privatista e anti-Estado, por sua vez este mesmo modelo requer um Estado forte para introduzir “pelo alto” as reformas pró-mercado na sociedade representando uma redivisão do trabalho entre diferentes instâncias do sistema o que configura uma descentralização controlada e adequada aos interesses do Estado. Construir uma instituição educativa voltada para a cidadania, neste contexto, exige uma posição política da escola frente às contradições do sistema e de preparo da comunidade para assumir este espaço com vistas a colocar a escola a serviço dos interesses sociais. (Pereira, 2007)

Carvalho (2009) alerta que, ao mesmo tempo em que as políticas educativas descentralizam os sistemas de ensino e estabelecem bases para a autonomia da gestão das instituições escolares, o Estado regulamenta, avalia e monitora as unidades escolares e mantém centralizadas as decisões relevantes²².

Para Santos & Andrioli (2005), na realidade brasileira, as políticas educacionais, assim como também as sociais e econômicas, têm por base as propostas do mercado mundial. A

²² Os mais importantes meios de controle da educação são: a proposta de parâmetros curriculares nacionais (PCN), com base nos quais se realiza a avaliação de desempenho (ENEM, SAEB, IDEB); os critérios para a distribuição, a utilização e a fiscalização de recursos (FUNDEB); a avaliação do livro didático, que tende a recomendar textos que dialoguem com os PCN; a TV Escola, que dissemina uma programação afinada com os PCN; a criação de banco de dados informatizados e a prestação de contas dos recursos e dos resultados ou accountability (PDE).

proposta de modernização na educação (assim como em outros setores) tem como palavras de ordem a diversificação, produtividade, eficácia e competência.

O neoliberalismo, no que se refere a educação, defende a escola básica, universal, laica, gratuita e obrigatória a todos. A proposta no Brasil, por exemplo, é de uma formação geral e polivalente visando a qualificação de mão-de-obra para o mercado. Essa ideia de preparação de mão-de-obra, obviamente, está voltada muito mais ao campo técnico do que propriamente humano. A preocupação com que o trabalhador aprenda a ler, escrever e contar não tem nada de edificante ou humanitário, muito menos filantrópico. Para citarmos alguns exemplos, o aprendizado pode ser para poder manusear qualquer manual de instruções; escrever para emitir um relatório de produção, e contar para não colocar uma unidade a mais do produto na embalagem. Esta mentalidade é o supra-sumo da exploração capitalista. (Santos & Andrioli, 2005:4)

Sobre esse aspecto mercadológico da educação, Enguita (1995) diz que é fundamental registrar o fato de que, no discurso hegemônico, a educação ocupa um destaque artificial, que visa encobrir as reais origens dos problemas socioeconômicos, transformados estritamente em decorrências de fracassos, seja do sistema educacional como um todo, seja dos indivíduos ao ingressarem no sistema.

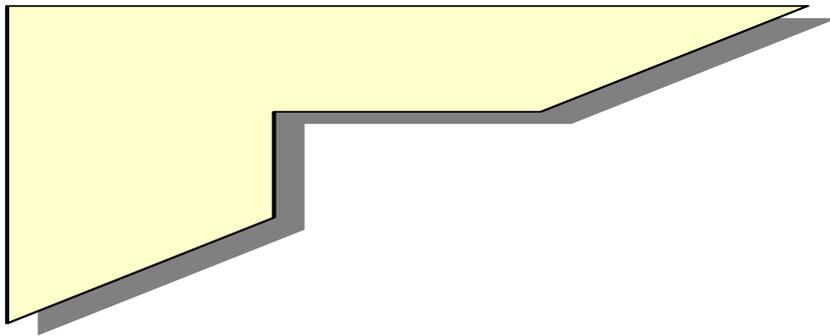
Teixeira (2002), no artigo sobre Identidade cultural para e na cidadania, diz que o envolvimento desse discurso com as políticas públicas de educação tem sido também constantemente criticado por uma crescente escala de autores (como Torres, Fonseca, Gentili, Frigotto, etc.), principalmente porque o ideário neoliberal implementa relações que vão totalmente contra a lógica que protege os direitos sociais garantidos pelo Estado²³. Mas para Costa (1995:83), ao contrário disso, o que essas políticas impregnam é a lógica do mercado, como instrumento eficaz para regular os interesses e as relações sociais de forma 'livre, equânime, equilibrada e justa. De modo simplificado, significa uma proposta que impõe noções de mercado aberto e livre comércio, redução do setor público e diminuição do intervencionismo estatal na economia e na regulação do mercado (Torres, 1995:114).

²³ Um panorama crítico muito bem fundamentado a respeito das políticas neoliberais e explorado por vários autores pode ser encontrado em GENTILI, Pablo (org.) *Pedagogia da Exclusão: Crítica ao Neoliberalismo em Educação*, Petrópolis/RJ: Vozes, 1995; e GENTILI, Pablo e SILVA, Tomáz T. da. (Orgs.) *Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação*. Petrópolis, Vozes, 1994.

Capítulo I – Cidadania, Estado e as políticas educativas e de formação

Como refere Roger Dale (1994:112), em educação o termo mercado é mais conotativo do que denotativo. Isso significa que, por vezes, quando se fala de “mercadorização da educação” não se trata senão da implementação de mecanismos de “liberalização” no interior do sistema educativo, ou da introdução de elementos de “quase-mercado”. De fato, analisando alguns casos concretos de políticas educacionais da nova direita, esse autor conclui que “o que está em questão são novas formas e combinações de financiamento, fornecimento e regulação da educação”, diferentes das formas tradicionais exclusivamente assumidas pelo Estado. Todavia, tal como aconteceu noutros setores, a criação de quase-mercados em educação pode mesmo “incluir um papel maior, e/ou modificado para o Estado (e não necessária ou automaticamente um papel menor)” (Dale 1994:110-111).

A educação se constitui um fenômeno de natureza social, com implicações econômicas e políticas e, por isso, não pode ser reduzida simplesmente a uma dimensão somente educativa. Neste contexto, está claro a importância de uma educação voltada também para as questões da democracia na sociedade. Além de que uma das finalidades da escola é a formação dos alunos/cidadãos para a participação na vida social e essa participação está no seu envolvimento na luta pela afirmação de seus direitos. Assim espera-se que essa educação tenha um caráter eminentemente político, apesar da frequente despreocupação com a “formação política” dos alunos. A educação seria o único meio que o Estado, através da implementação de políticas públicas, dispõe para a formação do cidadão. Portanto, no próximo capítulo, discutiremos sobre a organização escolar e as especificidades da gestão escolar.



CAPÍTULO II

Organização Escolar e Especificidades da Gestão

“A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade” (ANDRADE, 2004).



Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Neste capítulo, que trata da organização e das especificidades da gestão escolar, apresentamos considerações sobre o estudo da escola como organização democrática a partir de modelos para a análise das organizações educacionais e as perspectivas sociológicas da escola para a compreensão dos fenômenos que perpassam seu cotidiano. A escola, enquanto instituição ética e socializadora consiste num dos principais meios para a formação crítica e cidadã dos alunos, e para o exercício dessa incumbência a escola precisa assegurar a realização de atividades que possuam relação com todos os aspectos que envolvem a função social da escola e a considere como espaço de cruzamento de culturas. Por outro lado, a ideia de educação para a competitividade, associada ao desenvolvimento científico e tecnológico, e a ideia de educação para a cidadania social constituem consensos na agenda dos debates e formulação de políticas educacionais em âmbito internacional, diante desse contexto será imprescindível à discussão sobre os condicionantes que impedem a realização da escola cidadã.

Sobre as práticas educativas em organizações educacionais, será discutido de maneira resumida a evolução teórica da administração da educação no Brasil, na tentativa de apresentar suas raízes e (re)conhecer os traços marcantes da produção na área, possivelmente traduzidos em concepções e/ou modelo(s) teórico(s). Apresentamos através de um histórico das concepções sobre a administração escolar, os modelos de gestão e seu papel na organização escolar, com o propósito de situar as bases da chamada gestão eficiente na escola. Nesta perspectiva realizamos algumas considerações sobre as formas de gestão escolar, pois, historicamente, as propostas de caráter empresarial decorreram de um contexto de subordinação da escola a técnicas pré-definidas que muitas vezes têm como foco somente os processos voltados a qualidade total na educação. Portanto, no universo da administração escolar, foram analisados os impactos dessa proposta de gestão que tem como base da função administrativa os parâmetros da eficiência e da produtividade. O principal questionamento será em torno da administração eficiente e sua colaboração na escola de qualidade com vista à educação para a cidadania.

2.1 – Especificidades da administração na gestão escolar

Para descrever as especificidades da administração na gestão escolar, iniciaremos com algumas considerações gerais sobre o assunto para em seguida realizar uma análise de sua evolução nas diferentes conjecturas sociais e políticas. De acordo com Barroso (2001) a administração educacional no decorrer do seu desenvolvimento percorreu várias etapas, cujo espaço de debate científico, de formação universitária e de publicação está praticamente confinado, até aos anos 70, aos Estados Unidos.

A partir do início desta década assiste-se a um alargamento deste campo de estudo a outros países anglófonos (Canadá, Reino Unido, Austrália), mas só a partir dos meados da década de 80 se começa a institucionalizar progressivamente em outros países da Europa Continental. Pode dizer-se, assim, que a Administração Educacional tem uma origem marcadamente anglo-saxónica e que como tal é conformada com as características culturais e políticas destes países e dos seus sistemas educativos. O aparecimento desta área em países europeus com outros contextos linguísticos e culturais coincide com uma abertura da Administração Educacional a outros paradigmas e disciplinas, com particular destaque, neste caso, à sociologia das organizações e mais recentemente à ciência política (Barroso, 2012:21).

O autor frisa que, nesta fase inicial, não se fazia distinção entre a administração escolar e a administração de qualquer outro tipo de organização, havendo apenas uma adaptação nos conhecimentos e procedimentos administrativos gerais e às características específicas das diferentes unidades educativas.

Sobre as origens e processo de institucionalização desta área de estudo em Portugal, Barroso (2000), identifica três fases que coexistem e refletem uma certa ambiguidade e “crise de identidade”. A primeira fase é dominada por uma perspectiva “jurídico-administrativa”, centrada no estudo das normas, conhecimento da legislação e saberes práticos, sendo a administração delimitada por dois grandes temas: a organização do sistema de ensino (descritivo e prescritivo) e o exercício de cargos de gestão, em particular de gestão intermediária (delegado

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

de disciplina ou diretor de turma) vinculado a um “saber-prático” advindos da experiência de alguns atores na gestão da escola.

Na segunda fase, a partir dos meados dos anos 80, a ênfase é na perspectiva “sociológica e organizacional”, centrada na análise crítica da escola enquanto organização e no comportamento dos atores, baseada na abordagem temática de quadro de referência teóricos, em especial oriundos da sociologia da educação, através da emergente “Sociologia das Organizações Educativas”. Por último, numa perspectiva “gerencialista”, centrada no desempenho de cargos de gestão, a terceira fase tem início nos anos 90:

A partir do início da década de 90, assiste-se ao desenvolvimento de uma terceira fase, que decorre em paralelo com a anterior, e que é marcada pela proliferação de “cursos de estudos superiores especializados” (nas Escolas Superiores de Educação públicas e privadas) e de “cursos de pós-graduação” e “cursos de mestrados” na área de Administração/gestão escolar, bem como o seu alargamento à formação no domínio da gestão escolar, induzida por um certo discurso “gerencialista” que dominou o Ministério da Educação até 1996 e pelas expectativas abertas com a criação do cargo de “diretor executivo”, no quadro da entrada em vigor, em regime experimental, de um novo “modelo de gestão” (Decreto-lei 189/91) (Barroso, 2012:19).

Barroso (2012) assinala que a coexistência destas fases, terminaram por fazer surgir duas perspectivas antagônicas: uma formação crítica e interpretativa e outra utilitária e instrumental que tem influência e marcam a especificidade da administração da educação na atualidade.

Sobre a história da administração escolar, Libâneo (2000) ressalta que, os estudos referentes ao assunto, remontam aos pioneiros da educação desde os anos 30. De acordo com o autor, tais estudos se deram no âmbito da Administração Escolar e, frequentemente, estiveram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando a organização escolar da organização empresarial (Libâneo, 2000:69).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Segundo o autor, o enfoque histórico em torno da administração escolar no Brasil, tem dois períodos bem definidos. No período de 1930 – 1980, que compreende desde os primórdios da administração escolar até o regime militar, houve um desenvolvimento das concepções de organização e gestão. Nesta etapa são identificadas duas orientações. A primeira considerada a clássico-científica, onde a administração é concebida como atividade racional e científica de organização do trabalho, tais como o planejamento, a organização, a gerência e a avaliação. A segunda é a orientação funcional-eficientista, que baseada em elementos da escola clássica, destaca que a consecução de objetivos da instituição escolar requer uma estrutura e uma gestão de profissionais com razoável nível de eficiência.

Os conteúdos de administração escolar até, pelo menos, os anos 1960, seguiram *pari passu* os estudos da administração geral, mesmo considerando-se as peculiaridades de funcionamento de uma instituição escolar. Entre os anos 1930-80, são identificadas duas orientações, a clássico-científica e a funcional-eficientista (Ribeiro e Machado, 2003), a primeira representada por Teixeira (1997) e Ribeiro (1952), a segunda por Lourenço Filho (1963). A orientação clássico-científica, na tradição da Escola Clássica da Administração, concebe a administração como atividade racional e científica de organização do trabalho, com objetivos e procedimentos bem delimitados, tais como o planejamento, a organização, a gerência, a avaliação. A funcional-eficientista contém elementos da Escola Clássica, mas destaca que a consecução de objetivos da instituição escolar requer uma estrutura e uma gestão de serviços com razoável nível de eficiência. Segundo Lourenço Filho (1963), trata-se de “imprimir às atividades humanas, que neles se representem (nos serviços escolares), sentido funcional, por maior conhecimento e gradação de fins, e articulação mais produtiva dos elementos e recursos com que esses fins possam ser propostos e satisfatoriamente alcançados, ou a racionalização dos meios empregados”. Este modelo de administração escolar formal, praticamente centrado nos modelos da administração clássica, preocupada com a racionalização e métodos de trabalho, sustentado por relações hierárquicas e normas, é submetido à crítica marxista ao longo dos anos 1980, resultando em várias alternativas de gestão, genericamente orientadas por uma perspectiva democrática (Libâneo:2007).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

No segundo período, que vai de 1980-1990, em meio à transição da abertura política, houve o surgimento de tendências críticas à estrutura sociopolítica do país e às políticas educacionais, fortemente influenciadas pelo marxismo e a aplicação da lógica privada na administração educacional²⁴.

Félix assinala que o funcionamento do sistema escolar e a prática da administração do setor de educação na década de 80 têm como base um modelo burocrático dimensionado pela administração de empresa, ou seja, comungando-se dos mesmos princípios e pressupostos. Há uma articulação entre o Estado e a estrutura econômica, entre o Estado e as classes sociais, “(...) é a constatação da extensão do processo de burocratização do sistema escolar brasileiro resultante da ampliação das funções econômicas do Estado intervencionista.” (Félix, 1989:190)

A crítica ao modelo de administração educacional, destaca como principal função da administração escolar, no processo de desenvolvimento do capitalismo, permitir ao Estado um controle maior sobre a educação. É preciso constituir uma nova forma de administração escolar, em que não se incorpore o atual modelo burocrático da divisão social do trabalho, “(...) apesar da expansão do controle do Estado sobre as instituições culturais, esse controle é relativo, porque na escola se reproduz a contradição gerada pelo próprio capitalismo” (Félix, 1989:193).

Neste contexto, a administração educacional foi profundamente influenciada pela racionalidade gerencial. A fim de aproximar a ação estatal dos padrões de eficiência, economia e eficácia dos setores produtivos considerados ideais, o ideário da administração pública gerencial foi marcado pela adoção de modelos oriundos das organizações privadas. Sob este ideário²⁵ foram provocadas significativas mudanças nos sistemas de ensino, que passavam por forte expansão, pressionados tanto pelo mercado de trabalho quanto pelos movimentos sociais

²⁴ Nesse período, convivem teorias recebidas do exterior tais como as teorias reprodutivistas, especialmente a teoria de ensino enquanto violência simbólica desenvolvida por P. Bourdieu e J.C. Passeron (1975), a teoria da escola enquanto aparelho ideológico do Estado de L. Althusser (1975), as teorias crítico-emancipatórias produzidas pela Escola de Frankfurt, ao lado de outras, internas, como a Pedagogia libertadora de Paulo Freire, a Pedagogia histórico-crítica e crítico social dos conteúdos, estas de orientação marxista, além de estudos esparsos de Pedagogia Libertária.

²⁵ Tal ideário assumiu maiores proporções a partir dos anos oitenta, principalmente pelo impacto dos governos de Margaret Thatcher, na Inglaterra, e de Ronald Reagan, nos Estados Unidos. Um dos representantes desse movimento no Brasil foi o economista Luiz Carlos Bresser Pereira, Ministro da Fazenda no final dos anos oitenta e Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado em meados da década seguinte (Bresser-Pereira, 1996).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

organizados. Passado este momento mais crítico, foi se firmando entre os educadores as tendências sóciocríticas, entre elas a gestão libertária, a gestão pelo diálogo de Paulo Freire, a crítico-social, a gestão pelo trabalho coletivo (marxista).

Essas tendências, de alguma forma, passaram a exercer forte impacto nos meios educacionais, gerando debates e polêmicas quase sempre acirradas. No âmbito da Organização e Gestão de escolas, importa registrar que, em meio ao movimento de repensar o sistema de formação de educadores, foi se tornando majoritário o modelo de análise marxista para estudos sobre a escola e a formação de profissionais da educação. O argumento para se analisar a organização do trabalho nas escolas, incluindo o trabalho dos professores e dos administradores, foi buscado na crítica à divisão do trabalho capitalista reproduzido na escola (...) Há uma classe que pensa, desenvolve os meios de trabalho, controla o trabalho; e outra classe que faz serviço prático, cumpre determinações do gestor, fundando a desigualdade social. Dessa forma, as relações sociais capitalistas de produção se reproduzem em todas as instâncias da sociedade, inclusive nas escolas, onde haveria dois segmentos de trabalhadores opostos entre si, os especialistas (diretor, coordenador pedagógico, etc.) e os professores, instaurando a desigualdade e promovendo a desqualificação do trabalho dos professores (Libâneo, 2007).

Assim, diante das novas mudanças no cenário da administração da educação por influência das grandes transformações políticas, econômicas e sociais que passam a acontecer em nível mundial e, conseqüentemente, nacional, começa a surgir, em confrontação ao que alguns autores chamam de escola clássica da Administração escolar, a escola crítica da administração educacional, tendo a frente entre outros, autores como Vitor Paro e Benno Sander.

Sander (1982), através de uma síntese analítica sobre o enfoque histórico em torno da administração escolar no Brasil, procura contextualizar a evolução da administração escolar sob o pano de fundo do desenvolvimento da administração pública brasileira. Segundo o autor, "a administração da educação no Brasil, à semelhança da administração pública, pode ser estudada sob quatro enfoques analíticos diferentes: jurídico, organizacional, comportamental e sociológico". A partir desses quatro enfoques, o autor estabelece uma periodização para os

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

estudos de administração da educação e reconhece que essas fases “são altamente superpostas, no sentido de que o início de uma fase não significa o término de outra” (Sander, 1982:11).

O autor destaca o enfoque sociológico porque cronologicamente é o mais recente e o que tem oferecido maior contribuição ao estudo da política e da administração educacional brasileira. Seu quadro de referência é concebido no contexto da realidade nacional, a partir de elementos oriundos das análises de cunho sociológico, antropológico, econômico, político, filosófico, psicológico e estatístico, sem, contudo, perder de vista a dimensão pedagógica²⁶. Esse enfoque, segundo Sander (1982), indica que não são as variáveis jurídicas e técnicas as que primordialmente determinam a eficiência da administração, mas sim as variáveis políticas, sociológicas e antropológicas²⁷.

Ao finalizar seu trabalho de revisão, Sander constata que, nas pesquisas efetuadas nos últimos anos da década de 70 e início dos anos 80, houve “...um deslocamento promissor do enfoque jurídico, de caráter normativo e legalista, do enfoque organizacional, de caráter pragmático e técnico, e do enfoque comportamental, de caráter psicopedagógico, para o enfoque sociológico ou de ciência social aplicada, de caráter interdisciplinar, em que a pesquisa científica sobre a realidade brasileira está chamada a desempenhar um papel central” (Sander, 1982:25).

Para explicar os fundamentos das práticas de administração na escola, Paro (1986), outro considerado representante da escola crítica da administração educacional, diz que os princípios adotados pela administração escolar vêm dos fundamentos da educação (da filosofia da educação, da sociologia da educação, da psicologia da educação e outros) e não do que se poderia chamar de uma teoria própria da administração escolar.

O problema da administração escolar no Brasil, destacado por Paro (1986) encontra-se sob duas tendências históricas que são antagônicas: a primeira defende a adesão e o emprego de procedimentos administrativos na escola sob os princípios e métodos gerenciais desenvolvidos e

²⁶ Iniciado, no Brasil, com Guerreiro Ramos, Celso Furtado, Rogério Feital Pinto, Nelson de Mello e Souza.

²⁷ Destacam-se como representantes desta fase trabalhos de Lourenço Filho, Carlos Corrêa Mascaro, Arnaldo Niskier e, em parte, Myrthes Alonso e João Baptista Pereira.

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

utilizados na empresa privada capitalista; a segunda, trabalha no sentido de criticar a concepção administrativa empresarial presente na escola pública.

A primeira concepção é amplamente utilizada, compondo os referenciais teóricos sobre Administração Escolar. Nas escolas, esse referencial e essa prática são utilizadas pela direção escolar com maior ou menor intensidade; compõe também o referencial teórico dos programas de Administração Escolar dos cursos de Pedagogia que formam os administradores escolares. Essa concepção, “(...) se fundamenta na pretensa universalidade dos princípios da administração adotados na empresa capitalista, os quais são tidos como princípios administrativos das organizações de modo geral” (Paro, 1986:11).

O autor adverte que o objetivo dessa concepção coloca-se na promoção da eficiência e produtividade da escola, assim como está posta numa empresa privada. Para tanto, os princípios da Administração Geral são considerados pertinentes e necessários para a escola. Essa concepção contribui para a efetivação da forma de administração que atende os interesses do grupo social dominante e hegemônico na sociedade. “A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender às necessidades e interesses de pessoas e grupos”. Reproduz-se desta forma os mecanismos de exploração do trabalho pelo capital (Paro, 1986).

A segunda concepção constitui-se numa crítica diante da organização administrativa da escola com a marca da gerência empresarial ou sob os princípios gerais da administração de empresas na escola. Para os autores que se aliam e defendem essa concepção, a marca da gerência empresarial introduz na escola o caráter burocrático que reproduz relações autoritárias na escola, reforçando os princípios da autoridade e hierarquia, enfim da burocracia. Dessa forma, a escola não se constitui numa organização humana e democrática, pelo contrário, apresenta-se sob uma organização interna de relações autoritárias e hierarquizadas (Paro, 1986:13).

Paro diz que as duas concepções que apontam a problemática da administração escolar brasileira e a sua solução estão inseridas no mesmo erro, qual seja, desconsideram “(...) os determinantes sociais e econômicos da administração escolar.” (Paro, 1986:12).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

As duas concepções equivocam-se ao não elegerem o contexto histórico, social, político e econômico da escola na problemática da administração escolar. A primeira toma a administração empresarial dentro do quadro da universalidade, dentro dos seus princípios gerais, sem observar os condicionantes sociais e econômicos que determinam essa forma de administração. A segunda considera que é a forma de administração empresarial a causa do autoritarismo e dominação, não analisa as relações e forças sociais que a determinam. “Ambas revelam, assim, seu caráter acrítico com relação à realidade concreta, na medida em que permanecem no nível da aparência imediata, sem se aprofundarem na captação das múltiplas determinações do real” (Paro, 1986).

Desta forma, conforme o autor, nenhuma das concepções toma a administração escolar na perspectiva da transformação social. A primeira, ao defender a aplicação na escola de uma administração capitalista empresarial, visa atender os interesses da classe social hegemônica na sociedade. A segunda, ao não considerar as verdadeiras causas da dominação na sociedade capitalista, apresenta-se impotente para apontar as condições concretas que dão suporte à dominação.

Assim, não se concebe uma transformação da administração escolar e da sociedade, considerando-se que na atual forma de administração escolar capitalista, nenhuma das duas formas de concepção direciona-se efetivamente para uma transformação da escola e da realidade social. Essa é a principal referência da concepção de administração escolar utilizada pelo autor em estudo, toma-se a escola como força social transformadora e crítica. O referido autor tem como propósito “(...) examinar as condições e possibilidades da administração escolar voltada para a transformação social” (Paro, 1986:13).

Para Lück (2009), a administração da escola, envolvendo recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, foi o foco da ação do diretor no tempo da escola conservadora, elitista e orientada pelo paradigma positivista, que via os processos educacionais fragmentados e atuava sobre eles, um de cada vez e como um valor em si mesmo, para garantir a qualidade do ensino. Segundo essa concepção paradigmática limitada, o diretor escolar dedicava a maior parte do seu tempo buscando garantir esses recursos para a escola, na expectativa de que os processos educacionais fluíssem naturalmente.

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

No entanto, houve uma mudança paradigmática na dinâmica humana, associada a mudanças substanciais no modo de ser e fazer e nas dinâmicas sociais e de todos os empreendimentos humanos, implicando em mudanças da superação da ótica limitada da administração em si para a da gestão de caráter abrangente e interativo (Lück, 2007). Esta mudança paradigmática coloca a administração como uma dimensão de papel subsidiário para a ação educacional, no contexto de várias outras dimensões da gestão.

Conforme Lück (2009), no exercício da liderança, o diretor leva em consideração, em conjunto, diversos aspectos da gestão de pessoas, a saber: motivação, formação de equipe e compartilhamento de responsabilidades, capacitação profissional, comunicação, relacionamento interpessoal.

A constituição da escola em uma organização de aprendizagem demanda efetiva e clara liderança do diretor escolar em estreita co-liderança com seus colaboradores. Consequentemente, o diretor escolar é líder educacional que mobiliza e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na facilitação do desenvolvimento de uma visão de conjunto sobre a educação, o papel da escola e de todos nela participantes; na articulação de esforços; no compartilhamento de responsabilidades conjuntas; na formação de uma cultura de aprendizagem; na integridade, na ética e na justiça expressas por equipes de trabalho continuamente acompanhadas, orientadas e estimuladas (Lück, 2008).

Além disto, deve-se considerar que, embora a administração escolar não seja uma atividade final, trata-se de uma atividade de suma importância para que o objetivo maior da escola, que é o processo de ensino e aprendizagem, possa ser atingido, uma vez que é através da gestão escolar que o planejamento pedagógico se realiza. Portanto, de acordo com Paz (2010), as organizações educacionais, assim como qualquer outro tipo de organização, precisam de bons métodos administrativos para atingir seus objetivos.

Para a autora, os conceitos clássicos da administração, embora importantes para orientar o trabalho dos administradores escolares, são insuficientes, pois não levam em conta as especificidades e complexidades da escola. Em outras palavras, as escolas representantes da teoria administrativa não elaboraram estudos específicos que viessem contribuir com as práticas

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

administrativas em organizações educacionais. Dessa forma, a administração escolar se restringiu aos aspectos puramente administrativos, burocráticos e instrumentais, distanciando-se das discussões que envolvem a prática pedagógica.

Os primeiros trabalhos publicados, voltados para área de administração educacional, surgem a partir de 1913 nos Estados Unidos, nos artigos escritos pelos teóricos fundadores da teoria geral da administração, há aplicação dos princípios e normas tanto do taylorismo como do fayolismo no campo educacional. As tendências do cenário internacional chegaram ao Brasil, influenciando muitos autores da administração escolar, que passaram a defender a aplicação de princípios racionais, na administração na escola, sendo pioneiro nesse posicionamento José Querino Ribeiro já na década de 30 do século XX. Mas ainda hoje é possível perceber os reflexos do taylorismo, na fragmentação do ensino, na competição, na hierarquização, na organização do tempo das disciplinas (Paz:2010).

Na década de 90 as políticas públicas, adotam procedimentos e métodos fundamentados na gerência da qualidade total e paradigmas da administração privada. Enquanto no meio acadêmico se concretizava um embate de posições teóricas, fazendo com que a administração da educação ficasse, de um lado, vendida aos interesses hegemônicos do momento da evolução da formação social e, de outro, como vendida e mergulhada no idílio revolucionário (Wittmann, 1987), na prática, a política governamental colocava a educação como instrumento de apoio ao crescimento econômico (Algarte, 1998:11). Na academia, os estudos ficaram circunscritos a duas correntes de pensamento sobre a administração e a política educacional, sendo que

A primeira denuncia a teoria e a prática da administração da educação como uma instância de amplo processo de conservação, sustentação e legitimação da situação dada. A segunda corrente denuncia a teoria e a prática da administração da educação como instrumento de transformação estrutural da sociedade, pela sua contribuição na construção de uma prática educativa comprometida com os interesses coletivos das classes populares (Wittmann, 1987:1).

Nota-se, de um lado, o empenho dos teóricos da Administração de Empresa em elaborar uma teoria que se aplique à administração de todas as organizações, garantindo, assim, a sua

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

generalização. Por outro lado, o desenvolvimento dos estudos dos teóricos da Administração Escolar, na tentativa de validar as suas proposições teóricas em bases científicas para nortear a prática administrativa na organização escolar de tal forma que a escola possa alcançar padrões de eficiência e racionalização, já alcançados por outras organizações e, especialmente, pelas empresas (Félix, 1984:73).

Enquanto a Administração de Empresa desenvolve as teorias sobre a organização do trabalho nas empresas capitalistas, a Administração Escolar apresenta proposições teóricas sobre a organização do trabalho na escola e no sistema escolar. No entanto, a Administração Escolar não construiu um corpo teórico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da Administração de Empresa o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica, neste caso, à educação. [...] Os teóricos da Administração Escolar procuram utilizar nos seus estudos as teorias da Administração de Empresa, procurando alcançar um grau de “cientificidade” necessário para comprovar a importância da Administração Escolar como orientação teórica capaz de assegurar o funcionamento satisfatório da organização escolar em correspondência às expectativas da sociedade. (Félix, 1984:71-72)

Em “Dimensões críticas no estudo da especificidade da administração educacional”, Gonçalves (1980) discute de forma crítica a Administração Escolar, propondo uma alternativa ao viés ditado pelo capital. Assim, chama a atenção para o fato de que a administração escolar, sob a lógica da organização e da administração de empresa, não atende àqueles que mais precisam da educação pública, aprofundando-se as desigualdades entre as próprias escolas públicas, já que o Estado racionalizado pelo mercado desobriga-se da manutenção material dessas escolas. Estimula-se o trabalho voluntário e a captação de doações como fundamental para as parcerias. Percebe-se o caráter de envolvimento da versão escolar da administração com os princípios de administração capitalista por trabalhos sobre a temática “(como consta de quase todos os primeiros capítulos dos livros brasileiros de Administração Educacional)” (Gonçalves, 1980:61).

Diante desse consenso em torno do ideário neoliberal, aparece como mecanismo de legitimação a qualidade na educação, passando a ser a retórica da política pública. Dissemina-se a ideia da ineficiência da escola pública, para que se considere necessário trabalhar sempre dentro do paradigma da qualidade total. Disso decorre outra consequência das transformações

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

vividas na década de 90. Na administração dos sistemas a flexibilização, combinando a centralização das decisões com a descentralização das ações, colaboram para a autonomia administrativa e financeira das unidades escolares. Dessa forma, constituem um modelo de gestão cujo eixo assenta na racionalidade administrativa, tendo como paradigma a lógica da economia privada (Oliveira, 2000:18).

A racionalidade da gerência capitalista é considerada então, como um recurso que a escola incorpora na sua rotina administrativa, sob o pressuposto da autonomia, a escola pode obter recursos financeiros e pedagógicos no setor privado por meio das parcerias. Trata-se de uma adesão aos paradigmas da gerência de qualidade total na educação, adesão essa, criticada por autores da administração escolar, desde a década de 70. “É nesse cenário que é proposto o recurso à iniciativa privada, como segmento social organizado, para que os empresários auxiliem no financiamento da educação, através de doações ou contratos de parcerias com as escolas, ou como referenciais de modelos eficazes de gestão.” A gestão da escola sob a concepção privada de gerência passa a ser, nos anos 90, uma estratégia de política pública (Oliveira, 2000:250)

A segunda prioridade apontada nas reformas educacionais nos anos 90, segundo a mesma autora, refere-se ao aspecto da escolha do diretor escolar. Essa concepção toma o diretor como gerente ou gestor escolar: “o papel que o gestor/gerente desempenha parece ser recolhido e sistematizado num conjunto de normas e técnicas administrativas, cujo paradigma são as administrações privadas” (Oliveira, 2000:255).

Segundo Oliveira (2000), disso resulta que a gestão escolar como base reprodutora das relações sociais capitalistas de produção, adota a filosofia de que a escola deve almejar sempre resultados. Dessa forma, a gestão escolar torna-se uma das estratégias da ideologia neoliberal, concretizando-se uma adesão da gestão escolar à lógica do mercado, aprofundando uma concepção conservadora da educação.

Dessa forma, aprofunda-se o modelo de administração gerencial na gestão escolar, transferindo-se para a escola os referenciais da gestão privada por meio dos princípios da competência, eficiência e qualidade total, passando a constituir-se em características da administração escolar.

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

O modelo do Estado brasileiro na década de 90 acompanha o fortalecimento da ideologia neoliberal, qual seja a constituição de um Estado mínimo. A privatização do campo educacional é uma das marcas desse modelo, na qual se insere a concepção de gestão compartilhada, sendo que esse processo acentua-se “(...) à medida que cresce o grau de influência e poder de intervenção nas economias, de organismos multilaterais como o FMI e o Banco Mundial.” (Hachem, 2000:23)

Para Hachem (2000), a globalização no plano econômico, a hegemonia do liberalismo econômico, a expansão geométrica do número das democracias no plano político e a longa reorganização da supremacia norte-americana são os traços mais gerais de uma transformação mundial. Este contexto reflete o crescente grau de influência e poder de intervenção nas economias, de organismos multilaterais no contexto da globalização e seus impactos na direção e andamento das políticas públicas para a educação. A concepção de supremacia do mercado e a minimização do papel do Estado como formulador de políticas sociais para a educação reforçam a ideologia neoliberal.

A hegemonia do mercado sobre o Estado cria o refluxo sobre o princípio da democracia e da soberania, assim sendo, pode-se considerar que as reformas da educação são expressão do aprofundamento da perspectiva do privado, tendo no campo da gestão escolar, a marca da gerência de empresa privada na atual fase da acumulação flexível. A flexibilidade da produção exige flexibilidade do trabalho e dos trabalhadores. A gestão escolar no quadro das políticas públicas, configura-se então, como uma estratégia de adoção do projeto hegemônico da ideologia neoliberal (Hachem, 2000:24).

Ao relegar o papel do Estado a uma realidade acessória, as políticas públicas para a educação indicam um espaço para a efetivação da gestão compartilhada. Nesse aspecto configura-se uma gestão escolar que tem a lógica empresarial como sua especificidade. A década de 90 parece se caracterizar por um período em que houve um aumento da aplicação da lógica privada na administração educacional. Esse fator transparece, dado o grau de aceitabilidade e poder de penetração da ‘qualidade total’ no setor público e privado, tendo esta concepção de qualidade origem no setor privado (Hachem, 2000:41).

Essa forma específica de gestão escolar tem uma relação com a racionalidade gerencial capitalista, organizando-se o trabalho escolar na mesma lógica de uma empresa, ou seja, há

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

uma relação direta e concreta entre a gestão compartilhada ou participativa com a lógica de gerência empresarial. A lógica empresarial está historicamente constituída pelo liberalismo econômico, que tem como pressuposto fundamental a chamada liberdade de mercado.

Na gestão da educação pública, os modelos de gestão fundamentados na flexibilidade administrativa podem ser percebidos na desregulamentação de serviços e na descentralização dos recursos, posicionando a escola como núcleo do sistema. São modelos alicerçados na busca de melhoria da qualidade na educação, entendida como um objetivo mensurável e quantificável em termos estatísticos, que poderá ser alcançado a partir de inovações incrementais na organização e gestão do trabalho na escola (Oliveira, 1997:91).

Para tanto é preciso que a escola trabalhe na perspectiva da eficiência. Sobre a gestão eficaz, Lück (2004) diz que é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido à sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola. As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola.

Por sua natureza, a gestão de resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos. Tendo em vista que o papel da escola é promover a aprendizagem e formação dos seus alunos, cabe, portanto, destacar esse foco. Mesmo porque, ele não parece estar recebendo a devida atenção pelas escolas, que consideram as estatísticas educacionais uma questão burocrática, de interesse de sistemas de ensino e de pouca importância para a escola, que é o lugar onde ela deveria estar. (Lück, 2009).

A chamada pedagogia da qualidade teve como sua grande defensora e divulgadora à administradora Cosete Ramos (1992). Segundo ela, esta proposta traz consigo uma estratégia inovadora de transformação de baixo para cima, de cada escola, de cada instituição de ensino

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

para a melhoria global do sistema educativo nacional (Ramos, 1992:87). A autora afirma que o aluno é um cliente:

Uma Escola envolvida na Filosofia da Qualidade torna claro que trabalha em função do seu cliente mais destacado – o aluno – [...]”. De fato, o aluno se assemelha ao cliente na escola quando entra na secretaria, na tesouraria ou na biblioteca. Nesses setores, ele deve receber o mesmo tratamento que recebe o cliente em uma loja ou supermercado; o mesmo tratamento que qualquer consumidor recebe daquele que produz ou comercializa um produto ou presta um serviço. Porém, a sua relação com a instituição em seu espaço específico, na sala de aula, é diferente, porque se constrói na relação pedagógica professor/aluno, construindo e produzindo conhecimento, em um constante vir a ser. O aluno não é cliente para o professor, é coparticipante do processo educacional que, por sua vez, é conduzido pelo professor. A escola pode e deve buscar a excelência no processo educacional oferecendo condições adequadas para que a construção do conhecimento se concretize, investindo em infraestrutura, em laboratórios, em um bom plano de cargos e salários para o professor e o pessoal técnico-administrativo. Aliás, nenhuma empresa trabalha sem um plano de cargos e salários. É importante, também, que ela invista em avaliação (outra ferramenta da Qualidade Total amplamente utilizada na empresa) - avaliação interna e avaliação externa - pois é apoiado nos dados da avaliação que se pode aplicar estratégias administrativas e pedagógicas que conduzam a instituição a excelência (Ramos, 1992).

De acordo com a autora, tanto a qualidade total, quanto as modernas estratégias de gestão empresarial podem ser benéficas para a escola, desde que analisadas criticamente e levando-se em consideração as especificidades das instituições de ensino. Em primeiro lugar, o aspecto mais importante: aluno não é cliente, mas parceiro na produção do conhecimento; e conhecimento não é produto comercial, porque não já está dado e não pode ser apropriado ou comprado. Ele é adquirido nas relações epistemológicas de sua construção, estabelecidas entre professor e aluno na sala de aula.

Em segundo lugar, os aspectos administrativos burocráticos e serviços são atividades-meio da instituição, utilizadas para que ela possa atingir seus objetivos-fins que são as atividades pedagógicas, as prioritárias dentro da instituição de ensino. Por último, é necessário que a escola se aposse das ferramentas administrativas da empresa, modernize seu processo gestor, otimizando suas ações, agilizando suas decisões, mas com criticidade e sem perder de vista as peculiaridades do desenvolvimento do processo pedagógico, lembrando sempre que as relações administrativas são

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

meios e as relações pedagógicas são fins e o administrativo está a serviço do pedagógico. (Ramos, 1992)

Também na perspectiva da defesa da gestão empresarial, Senge (1990) diz que ao relacionar a escola com a empresa, constata-se que ela se distancia da empresa ao não se utilizar dos progressos gerenciais desenvolvidos por esta para se modernizar onde parece faltar uma fundamentação que norteie e estabeleça princípios para a gestão escolar. De acordo com o autor, o setor de negócios é o lugar certo para inovações numa sociedade aberta, pois nele existe a liberdade de experimentar que falta ao setor público e às organizações não lucrativas (Senge, 1990:24). Na defesa da ideia da adoção dos princípios metodológicos para a administração escolar, Marcovitch diz que:

As tarefas da administração escolar compreendem os atos de gerir, organizar, dirigir, tomar decisões, entre outras, e são semelhantes às tarefas da administração empresarial. A gestão, na verdade, é o meio para viabilizar objetivos. Quando uma organização quer alcançar resultados ousados, é preciso planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi projetado e, finalmente, avaliar, comparando o que foi planejado com os resultados obtidos (Marcovitch, 1998:151).

Sobre a questão, Paro (1986) enfatiza que para compreender e criticar a administração empresarial é preciso considerar a concepção da sua forma geral, ou seja, analisar o processo interno do conceito onde a presença do referencial teórico e conceitual do modelo de gerência empresarial na administração escolar, pensada de forma crítica na perspectiva histórica, revela a concepção de controle do trabalho como expressão da burocracia. A burocracia significa uma ênfase na organização administrativa da escola sob os princípios da hierarquia, do controle e do poder. A especificidade da administração é a sua forma geral e comum a todo tipo de estrutura social (Paro, 1986:18).

Nesta perspectiva Paro realiza uma análise da administração capitalista sob a forma da gerência empresarial, a qual exige um exame das relações de produção vigentes na sociedade capitalista, analisa-se essa relação a partir da categoria marxista da teoria do valor. Partindo do princípio que “a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

determinados” justifica-se que tais práticas fossem válidas tanto para a empresa quanto para a instituição de ensino.

No entanto, segundo Tredezini & Silva (2008), é necessário que não se perca de vista aqueles objetivos que são próprios das instituições de ensino. É muito comum, na educação, que se transponha para a escola, sem nenhuma reelaboração crítica, todos os modismos que surgem na Administração Empresarial ou em qualquer outra instância organizacional.

Isso não significa que as instituições de ensino não podem se valer da teoria da Administração Empresarial. Ao contrário, os estudos sobre gestão, desde que avaliados criticamente e levando em consideração as especificidades da organização escolar, podem contribuir para que a Administração Escolar acompanhe com maior rapidez e flexibilidade o desenvolvimento das organizações dentro de um mundo globalizado. (Tredezini & Silva, 2008:168).

Portanto, a forte tendência atual na administração das escolas é a gestão dos resultados escolares. De acordo com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (Consed, 2007), “A gestão de resultados educacionais, abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Destacam-se como indicadores de qualidade: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados”.

Tendo em conta apenas os aspectos relevantes da gestão estratégica quando aplicada às escolas e considerando que um dos seus grandes objectivos é assegurar que as organizações no seu conjunto se articulem bem com os seus meios, também as escolas podem ganhar com este tipo de gestão, uma vez que elas são igualmente afectadas por um conjunto de factores ambientais tão importantes como: a legislação, as mudanças de condições e políticas de trabalho, os desafios que a própria autonomia pode espletar em termos de uma certa competição entre escolas públicas e entre públicas e privadas, as limitações de ordem económica, os factores sócio-culturais (que incluem os símbolos de status, as orientações religiosas, os valores e atitudes da sociedade), o nível de desenvolvimento tecnológico, as ideologias e atitudes políticas face à educação (Estêvão, 1999:17).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Nesta perspectiva, o papel do gestor envolve além das funções tradicionais critérios de eficiência, eficácia e efetividade que segundo, Adam Przeworski (1998), podem ser utilizados nas unidades escolares sem prejuízo para seus fins. A justificativa é que, sendo a escola uma organização complexa, ela se assemelha as organizações que não têm fins lucrativos e as governamentais.

Apesar das dificuldades em pensar e actuar estrategicamente, em formular e executar estratégias, em saber o que constitui verdadeiramente a gestão estratégica nas escolas — dada a existência de uma «cultura de dependência» em que as decisões estratégicas continuam a ser impostas do exterior (cf. West-Burnham, 1994) —, pensamos que, num contexto de autonomia, as organizações educativas podem intentar aplicar mais facilmente este modelo, tornando-se eventualmente então um exercício altamente desafiante, capaz de disponibilizar, pelo menos, elementos e sugestões para uma gestão mais eficiente das dependências políticas. Cremos assim que, num contexto política e administrativamente descentralizado e com reconhecimento de margens amplas de autonomia às escolas, é possível imaginar-se então que estas invistam mais na construção de estratégias diferenciadoras, claramente expressas num projecto de escola (Estêvão,1999:16).

Portanto, concluímos que para a gestão dos processos na escola é necessário além da assimilação de técnicas de administração, a adoção de procedimentos voltados a estratégias organizacionais que garantam sua eficiência, porque as organizações escolares perseguem objetivos distintos daqueles pretendidos pelas empresas e por esta razão, necessita de uma construção teórica própria, capaz de contemplar seus problemas e sua especificidade. Para tanto, será necessário um olhar diferenciado para a questão da gestão na escola, a fim de que possamos administrar de forma eficaz sem perder a qualidade na formação dos alunos.

2.2 - A análise da escola como organização democrática

Atualmente admite-se a escola como organização, mesmo sendo uma instituição da sociedade com regimentação legal, possui identidade própria que vai muito além das determinações burocráticas que lhe são impostas. O estudo da organização escolar como fator determinante de mediação entre a sociedade e a escola tem o pressuposto de considerar a

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

escola como uma organização específica, que necessariamente se articula num sistema, mas que é uma organização que possui suas próprias formas de ação, confrontos e conflitos.

Trata-se da consideração das questões humanas e socio-educativas da escola em que a percepção das funções externas e as condições internas da prática escolar não são determinadas e redirigidas somente pelas disposições legais e administrativas tomadas concretamente pelos órgãos exteriores à escola. Importa dizer ainda que as ações humanas fogem à linearidade pretendida nos programas e projetos políticos, estando influenciadas pela dialética cotidiana que se estabelece entre as práticas educacionais e as realidades sociais exteriores. Nesse sentido, a organização compreende a definição curricular da escola, os processos avaliativos individuais e coletivos, a formação continuada de professores e funcionários e principalmente, a elaboração de um projeto pedagógico. Com isso, uma organização escolar, para ser efetivada, deve contemplar os momentos administrativos, político e pedagógico.

Portanto, a organização escolar, de acordo com Libâneo (2004), não pode ser reduzida a concepção de administração, pois isso lembra uma organização empresarial, no qual o lucro se constitui no fim único e maior dessa organização. No caso da escola, a organização se configura, de acordo com o autor, numa unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios a fim de alcançar os objetivos da instituição. Dessa forma, é através da gestão escolar que todos esses momentos podem ser coordenados, reunidos e efetivados.

No artigo *Ética e Organização Escolar*, Baptista (2003) diz que é preciso reconhecer hoje que a escola é uma organização, uma unidade social com identidade própria e não apenas um serviço local do Estado. Neste sentido, e tendo em conta os fins da organização escolar que é a sua responsabilidade social, não podemos deixar de assumir com seriedade a reflexão em torno dos “meios” que garantem o seu funcionamento, sendo necessário o comprometimento no processo permanente de construção de referências balizadoras do viver em comum. Esta construção, segundo Baptista, passa, em grande medida, por uma tomada de posição nos diferentes espaços de participação potenciados no âmbito de uma cultura organizacional democrática.

Num mundo complexo e carente de referências axiológicas, a escola deverá assumir uma estratégia de desenvolvimento autónoma, não abdicando de tomar posição sobre o futuro desejado e sobre as condições objectivas que o podem tornar possível. Inscreve-se nesta lógica de preocupações a valorização do projecto educativo de escola que, em articulação dinâmica com outros instrumentos organizacionais, permite dar expressão à singularidade de cada cultura escolar. Ancorada numa consciência profissional exigente, a problematização de carácter ético não pode ficar confinada ao plano das relações interpessoais, ela deverá ser prolongada nos espaços institucionais e normativos que configuram as práticas. Acreditamos que é sobretudo nestes contextos, através de uma decisão partilhada e colegial, tornando explícitos os valores tradicionalmente implícitos, que a ética profissional ganha sentido e credibilidade e não na simples adoção de códigos de conduta de carácter corporativista. (Baptista, 2003)

Dessa forma, o grande desafio ético que nos é colocado, segundo Baptista, é concretamente em termos de organização e administração escolar, que passa por saber equilibrar o respeito pela singularidade dos contextos e pela irreducibilidade própria do enigma humano com a salvaguarda das leis sociais comuns requeridas pelos imperativos de justiça e de solidariedade. Para tanto, Gadotti (1995), diz que são necessárias algumas diretrizes básicas, dentre as quais estão: a autonomia da escola, incluída uma gestão democrática, a valorização dos profissionais de educação e de suas iniciativas pessoais.

Estêvão (1998) realiza uma análise de modelos e imagens da realidade organizacional das escolas privadas, visando a elaboração de uma outra perspectiva organizacional, que venha a aplicar-se também a outros tipos de organizações, inclusive as públicas. Assim, descreve o modelo racional-burocrático, como aquele mais citado pelos estudiosos dos fenômenos organizacionais no campo da educação, pelo fato das instituições de ensino deter um conjunto único de objetivos claros que orientam seu funcionamento. De acordo com Estêvão (1999), esses objetivos ou metas são traduzidos pelos níveis hierárquicos e centralizadores superiores da burocracia em critérios racionais de execução para os docentes e outros atores, e os processos de decisão se desenvolvem segundo o modelo racional de resolução de problemas.

Segundo o autor, no modelo político, as organizações são definidas como coligações de interesses, que têm diferentes metas, valores, crenças e percepções da realidade, onde se intersectam, na luta pelo poder, racionalidades plurais. Portanto, às organizações educativas são

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

tidas como construções sociais, como arenas de luta e liberdade, onde nos processos de decisão prevalecem as coligações dominantes, sendo dessa forma considerados bastante complexos.

Para Estêvão (1998), o estudo da escola a partir da perspectiva da “ambiguidade” aponta-nos, tal qual o modelo político, a imprevisibilidade e o paradoxo dos factos organizacionais, com algum menosprezo por vezes pelos processos rotineiros e pela estabilidade das estruturas, atribuindo a estas, inclusive, outras funções que não as ligadas à mera eficiência. Ao contrário do que acontece no modelo burocrático, centra-se a possibilidade da existência de elementos organizacionais relativamente independentes ou desligados uns dos outros em termos de intenções e ações, processos e tecnologias adotadas e resultados obtidos. Nesta perspectiva, é grande a possibilidade de que na escola possa ocorrer entre os diferentes sujeitos, ambiguidade na interpretação e concretização de ideários e objetivos educacionais, além de que possam ocorrer algumas debilidades internas e processos de decisão pouco participativos, sendo os processos de escolha realizados mais por obrigação, caracterizados como um cumprimento de expectativas voltados para os interesses de determinados grupos de poder.

Tal como defende Estêvão (2004), a escola poderá ser concebida como organização plural, perpassada por princípios reguladores que a caracterizam como organização social. Como aponta o autor, a escola concebida como organização plural significa sua inserção em diversos mundos (doméstico, industrial, cívico, mercantil e mundial), perpassada por princípios reguladores que a caracterizam como organização social. Originam-se daí diversas definições de escola (comunidade educativa; escola cidadã; escola S.A; organização polifónica...). Essa pluralidade de racionalidades, lógicas de diversos mundos, faz com que atores escolares se posicionem diante das muitas interferências, o que implica que tenham de resolver os dissensos, reavaliando suas posições ou num mundo diferente dos que estão em contenda ou reconhecendo a supremacia de um destes mundos em conflito:

Uma outra implicação desta teorização das organizações educativas é aquela que se coloca ao nível da governação das escolas, isto é, que se prende com o facto de o próprio director escolar se posicionar na interface entre mundos com referências aparentemente pouco conciliáveis, dificultando, por isso, a coordenação colectiva da acção. Embora esta dificuldade possa ser

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

permanente, ela pode tornar-se mais visível num contexto menos burocrático ou quando se delega para o escalão local os ajustamentos sócio-políticos do sistema educativo, levando a escola a sobressair como uma arena ou uma rede de grupos com interesses diferentes. (Estêvão, 2004:61)

Surge, dessa forma, a construção política da escola, através de acordos e compromissos, em cada um dos mundos. No mundo cívico, assente nos princípios de igualdade de oportunidades, respeito pelas diferenças, pela diversidade, pela justiça pode ser confrontado os outros valores. Neste caso, segundo Estêvão, os atores terão de saber desmontar a estruturação dos vários princípios argumentativos, as várias definições de sujeito e objeto dos diferentes mundos, contrariando as lógicas de domesticação, de empresarialização, de mercantilização, de globalização, que tendem a residualizar os intentos de democratização e cidadania da escola pressupostos para a negociação de diferentes interpretações da realidade escolar:

Se a opção for pelo mundo cívico e pelos seus princípios superiores, então os intentos de muitas das políticas actuais de residualizar a democratização e a cidadania da escola sofrerão um significativo revés ao nível de arranjos locais, pelo que se torna pertinente ter em consideração não só a especificidade organizacional da escola, mas também a cultura dos actores assim como o seus poderes. Contudo – e tendo em conta a inspiração do pensamento de P. Bourdieu, estes actores não poderão esquecer também o alcance do poder dissimulador e legitimador da escola enquanto instituição social, em nome de uma compreensão *universalista* de igualdade e de justiça. (Estêvão, 2004:58)

A escola enquanto sistema e mundo da vida social é enfocada ainda por Estêvão, segundo a proposta analítica de J. Habermas (1987) que entende a sociedade a partir desses dois vetores. Assim, enquanto sistema, a escola tem o carácter institucional, que através de normas as funções dos membros são reguladas, respeitando a hierarquia institucional. Já como mundo de vida, as ações são coordenadas através das interações estabelecidas entre seus integrantes:

Então, o mundo de vida escolar diz respeito a factores cuja funcionalidade tem a ver com necessidades interactivas que se originam no interior da escola, apelando para uma racionalidade comunicativa da acção educativa, para uma racionalidade reticular, com componentes éticos, permitindo, deste modo, a reconstrução crítica de situações sociais que frequentemente aparecem contaminadas por mecanismos de domínio dos interesses particulares sobre os colectivos. (Estêvão, 2004:63)

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Significa, então, que na consideração da escola há que atender à perspectiva macrossocial (*locus* reprodutor de definições reguladas por órgãos externos à escola) e por outro lado à perspectiva microssocial (referentes a ações cotidianas e princípios educativos dos atores). Segundo Estêvão lidar e articular estes dois universos depende das formas de ação e papéis estabelecidos dentro da escola, conforme sejam os critérios adotados (eficiência/eficácia ou justiça/bem comum):

Esse enfoque das organizações educativas requer então que os professores e outros actores educativos pensem a sua acção, a sua formação para a acção, no contexto da dupla funcionalidade já explicitada, tendo a consciência de que os actos educativos e pedagógicos que praticam podem reforçar ou a racionalidade instrumental sistémica (contribuindo, por isso, para acentuar o carácter meramente reprodutor e a “violência simbólica” da escola sobre os alunos) ou então a racionalidade comunicativa educacional do mundo de vida, a qual tende a despertar os actores para a criação de espaços de crítica e de emancipação. (Estêvão, 2004:65)

Significa então que, se a escola adota a concepção de escola cidadã terá como critério a justiça e o bem comum na defesa um projeto de cidadania ativa e democrática para que a pedagogia se amplie no sentido mais político. Neste caso, na pluralidade de mundos ela se enquadra no mundo cívico que tem como valores a igualdade, a solidariedade, a justiça e o interesse geral.

Se ao invés, a escola privilegiar o pólo do mundo de vida que tende a ajustar as funções sistémicas ao sentido criticamente partilhado pelos seus actores, resistindo a formas de colonização sistémica e obedecendo a um referencial mais crítico e democratizante que anuncia a utopia (...) Nessa altura, o sentido dos compromissos e a construção da ordem interna passam a ser mais conformes aos princípios do mundo cívico, adquirindo a justiça (enquanto institucionalização da liberdade e da igualdade) uma outra pujança, mais substantiva, pela capacidade que é dada aos actores de, discursiva e pragmaticamente, marcarem as diferenças, denunciarem opressões, contestarem hegemonias, oporem resistência a todas as formas de submissão e violência e, de modo mais positivo, levarem a que cada um manifeste o que tem de melhor nomeadamente em termos de justiça (Estêvão, 2004:69).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Concluimos então que mudar a forma de organização da escola, requer mudanças “radicais” na sua forma de pensar, organizar, enfim, mudar de forma global. Para Freire (2003), essa escola não pode ser pensada de cima para baixo, mas sim deve ser a representação “viva” das necessidades, inquietudes, utopias da própria escola, daqueles que a constituem, para que se possa, repito, fazer frente às contínuas mudanças ocorridas na sociedade atual, partindo do “saber fundamental: mudar é difícil, mas é possível” (Freire, 2003:79).

Na mesma perspectiva de análise organizacional da escola, Licínio Lima (2001), diz que é preciso considerar ações que tem implicações diretas na organização; destaca-se a participação organizada, que é um direito e dever cívico que se constitui num princípio expresso no plano de orientações para a ação organizacional, sujeita a regulamentação formal-legal. Sob as formas de regulamentação, o autor conclui que as diversas realidades escolares não se transformam automaticamente por simples mudança dos modelos decretados, como também a mera manutenção destes não assegurará necessariamente a cristalização de tais realidades. Desta forma, os princípios básicos para a concretização da democracia da escola identificados por Lima (2000) - participação e descentralização - implicam autonomia num contexto de democracia participativa, concretizada através da democratização da gestão.

As diretrizes de uma política educacional são construídas na lenta consolidação de hábitos de comportamento e formas de pensar de pais, mães, professores e professoras, alunos e alunas, dirigentes políticos, organizações da sociedade civil e a comunidade em geral. Neste sentido, a escola não será entendida apenas como um “*locus* de reprodução” de uma dada política educacional, mas também como “*locus* de sua produção”, admitindo-se que possa constituir-se também como uma instância (auto) organizada para a produção de regras (não formais e informais), com suas “margens de autonomia” que caracterizam as organizações sociais (Lima, 1991):

O conceito de organização conduz-nos a um universo de inúmeras definições, pontos de vista, quadros conceptuais, etc. Com efeito, se é difícil encontrar uma definição de organização que não seja aplicável à escola, ou até mesmo uma ilustração ou exemplificação dessas definições que não incluía a escola, nomeando-a expressamente, já se torna consideravelmente mais fácil deparar com caracterizações diversas, razões e argumentos divergentes, classificações tipológicas distintas e, evidentemente, objectivos muito diferenciados: desde

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

definições mínimas de organização, à consideração específica do caso da escola, passando pelas definições de carácter teórico, descritivo e explicativo, até às definições de tipo normativo, e até mesmo às concepções e representações sociais frequentemente utilizadas como base para a crítica, a reivindicação, ou a defesa de um ponto de vista político (Lima, 1998:48).

A abordagem da escola sob a perspectiva sociológica-organizacional tem sido bastante desenvolvida nos últimos anos, principalmente nos planos macro e microanalíticos, no entanto Lima (2001) assinala a importância de um enfoque capaz de valorizar elementos intermediários, como forma de melhor integrar e articular objetos de estudo macro e microestruturais, através de focalização analítica de tipo *mesoabordagem*:

Isto significa que entre o Estado e o actor, entre o sistema educativo globalmente considerado e a sala de aula. Passamos a observar acções e contextos organizacionais concretos que, seguramente, interagem e se cruzam com aqueles elementos, podendo assim ser distinguidos deles em termos de análise. Deste modo, passa a desenvolver-se à organização-escola não apenas centralidade em termos de estudo, mas também o seu carácter complexo, a heterogeneidade e diversidade que a marcam profundamente, mesmo quando as orientações político-normativas e certas perspectivas teóricas se encarregam de as invisibilizar ou diluir (Lima, 2001:8).

A justificativa baseia-se em dois aspectos: o primeiro é o fato da organização escolar ser um universo aberto, inserido e articulado com o contexto macrosocial, o segundo é a consideração do pluralismo teórico dos paradigmas sociológicos de análise organizacional:

A apresentação e discussão de modelos organizacionais aplicáveis ao estudo da escola como organização é uma das muitas tarefas que, no domínio dos estudos organizacionais, se encontra frequentemente enredada na dificuldade de distinguir com clareza entre modelos normativos e modelos teóricos explicativos. E, no entanto, não importa, neste momento, considerar modelos organizacionais de escola possíveis em relação a um determinado conjunto de variáveis (organização formal, gestão do espaço e do tempo escolares, gestão curricular, etc.), nem modelos normativos que argumentem a favor deste ou daquele tipo de organização da escola. Interessa considerar modelos teóricos para o estudo da escola como organização educativa, possibilitando a sua descrição enquanto tal, mas, sobretudo, permitindo a sua compreensão e interpretação. Sem a pretensão de isolar completamente os elementos de carácter normativo, tantas vezes presentes mais ou menos subtilmente mesmo nestes quadros teóricos, é importante concentrar este estudo num número limitado de propostas teóricas com o objectivo de seleccionar um modelo, eventualmente uma síntese de modelos, como ponto de partida para

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

a construção de um quadro conceptual adequado ao estudo da escola como organização (Lima, 2001:15).

Assim, Lima fala em quatro modelos para o estudo das organizações educacionais, baseados na proposta de Erik Ellström (1983): *o modelo político, o sistema social, o racional e o anárquico*. Os quais apresentaremos em linhas gerais as características de cada um.

Segundo Lima o *modelo político* realça a diversidade de interesses e de ideologias, a inexistência de objetivos consistentes e partilhados por todos, a importância do poder, da luta e do conflito, da heterogeneidade que caracteriza os sujeitos educativos, seus interesses e suas ações e seu potencial de intervenção e mudança. Esse “crivo” cultural ajudou-nos a entender as mediações através das quais um projeto político educacional é lentamente consolidado:

Embora possa haver algumas dificuldades de aplicação deste modelo ao estudo da escola pública, controlada centralmente pelo Estado, em que a mobilização de interesses e de grupos antagónicos se pode tornar mais difícil, seja por falta de espaço de intervenção, seja mesmo devido aos efeitos de socialização para a conformidade, indispensável e funcional num sistema centralizado, ele tem as vantagens de chamar a atenção para a heterogeneidade que caracteriza os diversos actores educativos (tantas vezes apreendidos como grupos homogêneos), para a conflitualidade que pode marcar os seus interesses e as suas acções e, até, para o seu potencial de intervenção e de mudança (Lima, 2001:17-8).

Outro modelo referente à organização escolar é o denominado *sistema social*, que prevê os fenómenos ocorridos nos processos organizacionais como espontâneos de acentuado carácter adaptativo, que Lima aponta como sendo, portanto, uma aplicação da teoria dos sistemas, assim:

Encara os processos organizacionais mais como fenómenos espontâneos, acentuando o seu carácter adaptativo e muito menos a intencionalidade da acção organizacional. Valoriza especialmente o estudo da organização informal, dos processos de integração, de independência e de colaboração, admitindo a existência de consenso entre os objectivos (os objectivos são “dados” e não constituem matéria de discussão). A ênfase colocada na integração, de base psicossociológica, privilegia a consideração da *cultura organizacional*, tendo por isso a vantagem de não se centrar exclusivamente no estudo da morfologia organizacional, embora tenha o inconveniente de atribuir às organizações a actualização de comportamentos e a tomada de decisões, como formas de garantir a sua sobrevivência e a sua auto

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

regulação. Privilegia, portanto, o consenso, a adaptação ao ambiente, a estabilidade (Lima, 2001:18-9).

Os modelos racional e anárquico são tidos como os mais enfocados no desenvolvimento dos estudos organizacionais, tanto por sua congruência, como polaridade distinta e extrema, além do fato de ambos terem com questão central a racionalidade e a tomada de decisões. O *modelo racional* tem como consideração a organização burocrática, não de forma exclusiva, mas como o tipo mais puro de uma determinada forma de dominação:

É precisamente uma certa clareza e um certo grau de consensualidade em torno dos objectivos (e também a existência de uma tecnologia relativamente certa e estável) que possibilitam a existência de um sistema de preferências completo e consciente, a partir do qual é possível conhecer virtualmente todas as alternativas ou escolhas possíveis e prever as suas consequências, isto é, decidir racionalmente de forma a alcançar certas finalidades, através de meios técnicos e de conhecimentos. Neste sentido, a racionalidade burocrática é uma “racionalidade instrumental”, uma “racionalidade técnica”. A razão técnica, que atinge o seu apogeu com o desenvolvimento do capitalismo industrial, é o elemento central da concepção weberiana de racionalidade – uma racionalidade de tipo económico. O modelo burocrático é, portanto, o modelo de racionalidade típico do *homem económico* é tendencialmente omnisciente, pois não só conhece todos os possíveis cursos da acção, mas também é capaz de antecipar as consequências de cada alternativa (Lima, 2001:24).

Conforme destaca Lima, quando aplicado ao estudo das escolas, o modelo burocrático acentua a importância das normas abstratas e das estruturas formais, assim como também dos processos de planeamento e de tomada de decisões, a consistência dos objetivos e das tecnologias, a estabilidade, o consenso e o caráter preditivo das ações organizacionais.

O modelo de *anarquia organizada* caracteriza-se, sobretudo pela definição de objetivos pouco claros e em conflito, cujas tecnologias são ambíguas e incertas, imagem contrária a do modelo racional/burocrático. Dessa forma pressupõe a existência de elementos organizacionais independentes ou desligados uns dos outros (sistemas debilmente articulados), tais elementos se constituem de intenções e ações, processos e tecnologias adotados e resultados obtidos, assim como também nas relações estabelecidas na escola, como escreve Lima:

É exactamente neste contexto, e, sobretudo em relação à segunda perspectiva indicada, que os estudos em torno da imagem de *anarquia organizada* se me afiguram com algum interesse, desde que associados à primeira perspectiva. Recorde-se que o termo *anarquia* não significa má organização, ou mesmo desorganização, mas, sobretudo *outro* tipo de organização (por contraste com a organização burocrática). Também não significa uma ausência de chefe, ou de direcção, mas sim uma desconexão relativa entre elementos da organização. Ao admitir a existência de inconsistências e de desconexões entre estruturas e actividades, objectivos e procedimentos, decisões e realizações, etc., e ainda ao considerar que as regras formais em vigor na organização poderão eventualmente ser violadas muito mais frequentemente do que geralmente se admite, o modelo da *anarquia* representa uma ruptura com a estreita conexão que é apanágio da burocracia. Não obstante, não se assume como modelo exclusivo, admitindo que a acção organizacional ora apresentará um modo de funcionamento a que chamarei *conjuntivo*, ora apresentará um modo de funcionamento *disjuntivo*. Neste sentido, na escola (exemplo privilegiado por esta perspectiva) ora se ligam objectivos, estruturas, recursos e actividades e se é *fiel* às normas burocráticas, ora se promove a sua separação e se produzem regras alternativas; ora se respeita a conexão normativa, ora se rompe com ela e se promove a desconexão *de facto* (Lima, 2001:46-7).

A análise organizacional da escola, segundo o autor, envolve ações que tem implicações diretas na organização, com destaque para a “participação organizada”, uma vez conquistada como princípio e consagrada enquanto direito, *deve* constituir uma prática *normal, esperada* e institucionalmente *justificada*:

Considerada como direito, como garantia e, até, como dever cívico, a participação constitui um princípio expresso no plano das orientações para a acção organizacional, sujeita a regulamentação formal-legal. Haverá, portanto, que considerar as formas de tradução normativa e organizacional da participação enquanto princípio político, analisando eventuais incongruências e estudando os sentidos que lhe são fixados. Mas, ainda no plano das orientações, é indispensável considerar a participação do ponto de vista dos actores participantes, sujeita, eventualmente, a outros tipos de orientações, de objectivos, de interesses, de estratégias, tomando por base outros tipos de regras (Lima, 2001:72).

Dentre os fenômenos da participação, Lima dar ênfase ao estudo da participação praticada, que é classificada de acordo com a seleção de quatro critérios: democraticidade, regulamentação, envolvimento e orientação, conforme o autor, tendo por base esses critérios

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

são estabelecidos vários tipos e graus de participação. Em outra vertente são apresentadas às tipologias da não participação na organização escolar, podendo ser consagrada, decretada ou praticada. Essa “não participação” possui traços comuns com a participação passiva, o que torna a distinção algo difícil de estabelecer, pois fica condicionada a importância atribuída pelos atores e aos significados que dizem respeito à ocorrência das manifestações, o que contraria os pressupostos democráticos e participativos de um determinado modelo organizacional vigente:

Neste sentido, uma prática participativa caracterizada pela difícil acessibilidade aos centros de decisão, pela passividade e pelo formalismo, aproxima-se consideravelmente de uma situação teórica de não-participação, podendo facilmente evoluir para ela. Ou seja, em situação organizacional formalmente democrática e participativa, a não-participação constitui, frequentemente, um fenómeno cujas razões e explicações devem ser procuradas no contexto organizacional e nas práticas participativas anteriores; uma participação actualizada predominantemente por razões de mero cumprimento de disposições legais, por formalidade, que podemos designar por *participação pro forma*, sem garantia de influência notória nos processos de decisão, sem *proveitos* ou *ganhos* para os actores em termos identificados e definidos por estes, poderá representar uma espécie da *participação ad gloriam*, não resistindo por muito tempo à ausência de *benefícios* não meramente morais ou ideológicos (Lima, 2001:90).

Para o estudo dos modelos organizacionais de escola pública, Lima propõe duas perspectivas de análise; assim, enquanto construções teóricas (meta-organizacionais) podem ser *analíticas/interpretativas e normativas/pragmáticas*; enquanto configurações socialmente construídas: *em construção na/pela ação*:

No primeiro caso, estaremos perante paradigmas de análise sociológica das organizações educativas (teorias, abordagens, imagens) que nos permitem conceptualizar a escola como organização e analisar os seus modos de organização e acção; e também perante construções teóricas normativas e ideologias organizacionais e administrativas, mais ou menos pragmáticas, que se configuram como doutrinas e como princípios gerais a que deve obedecer a acção organizada face, entre outros, a critérios da eficácia. No segundo caso, os modelos organizacionais de escola são conceptualizados como constelações de estruturas, regras e acções, produzidas em diferentes planos e por distintas instâncias e distintos processos de produção, distinguindo-se analiticamente vários tipos de modelos organizacionais que radicalizam o seu carácter plural, mesmo por referência a uma dada organização-escola, concreta e empiricamente referenciável (Lima, 2001:94-5).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Devido à natureza dos modelos organizacionais serem plurais e diversificados, será preciso ter em conta as possíveis articulações na busca de novas soluções e posteriores ações que serão construídas e reconstruídas pelos atores envolvidos, pois as regras em uso efetivo não podem ignorar as regras contidas nos modelos de orientação para a ação, o que significa a concretização de direitos dos atores à participação na governação democrática das escolas públicas, entendidas como instituições e como locais de trabalho e não como meros instrumentais. O autor finaliza afirmando que:

As mudanças sociais e escolares, sendo influenciadas pelas mudanças ocorridas ao nível das decisões políticas centrais e dos modelos decretados, não seguem apenas as regras impostas por estes nem se subordinam necessariamente aos mesmos ritmos e condições. Não basta alterar as regras formais para mudar as realidades escolares, e estas mudam, com frequência, mesmo quando as primeiras se mantêm inalteradas. Ou seja, não são apenas os modelos decretados que influenciam as práticas de gestão; estas práticas são influenciadas por múltiplos factores, objectivos, interesses, circunstâncias etc., que, por sua vez, não deixam de influenciar o entendimento e até a produção de modelos decretados. E assim, as diversas realidades escolares não se transformam automaticamente por simples mudança dos modelos decretados, como também a mera manutenção destes não assegurará necessariamente a cristalização de tais realidades (Lima, 2001:112).

As escolas passam, assim, a constituir-se de uma territorialidade espacial e cultural, onde se exprime o jogo dos atores educativos internos e externos; por isso, a sua análise torna-se significativa ao conseguir mobilizar todas as dimensões pessoais, simbólicas e políticas da vida escolar, não reduzindo o pensamento e a ação educativa às perspectivas técnicas de gestão ou de eficácia, como as abordagens burocrático-rationais tradicionalmente tem tratado a escola. Portanto, as análises sobre as instituições escolares não podem mais se encerrar em paradigmas de investigação redutores, mas devem sublinhar de que forma é possível articular a reflexão sobre o ambiente escolar, a partir das ações realizadas nas escolas. Essa é a meso-análise necessária, pois a nova atenção concedida às organizações escolares não se trata apenas de uma reivindicação política ou ideológica, nem unicamente uma necessidade técnica ou administrativa, mas também de uma questão científica e pedagógica, visto que, “é no âmbito do espaço escolar que todos os outros níveis de análise e de intervenção devem ser equacionados” (Nóvoa, 1995: 20).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Sob a perspectiva sociológica da escola como organização, Tyler critica a falta de acordo a respeito da possível conceitualização da escola como organização formal ou complexa. Disso resulta que o analista social termina por elaborar metáforas que não atendem à complexidade da instituição, analogias que não favorecem a uma compreensão mais global dos fenômenos cotidianos da escola. Portanto, para restaurar a concepção da escola como identidade social é necessário um enfoque interacionista entre a estratégia individual e a estrutura da organização.

Tyler (1991) observa que a sociologia da educação tem se fragmentado em uma série de perspectivas que tratam de captar as questões “micro” das escolas. Com frequência parecem totalmente irreconciliáveis, conduzindo a conclusões muito diversas. Existe uma falta de acordo a respeito da possível conceitualização da escola como organização formal ou complexa. A razão destas atuais visões fragmentadas, episódicas e parciais da vida escolar, em vez de um olhar mais sistêmico, deve-se ao fato de que, conforme Tyler, a consideração das escolas como entidades sociais são particularmente difíceis de analisar. Dessa forma, qualquer tentativa de definir “a escola” relacionada a suas atividades, resultados ou estrutura formal, resultam em grandes dificuldades que frequentemente o analista social termina por elaborar metáforas que não atendem à complexidade da instituição:

Bastaram alguns exemplos de como os analistas têm tipificado as escolas como organizações para ilustrar a dificuldade do enfoque holístico. A princípio se compara a organização escolar com um hospital ou um organismo governativo por reunir formas de organização profissionais e burocráticas; ou também com um hospital psiquiátrico, pelo motivo de abrigar um grupo de internos submetidos a um regime coercitivo. Também se considera a princípio como uma fábrica, ou talvez como empresa industrial, sobre tudo porque está sujeita, em parte, as condições do mercado, na medida em que considera os alunos na qualidade de “matéria prima”. Não obstante, nenhuma dessas analogias nos diz muito das peculiares características da escola como instituição por direito próprio. São sugestivas e tem valor heurístico, porém, no entanto, são marginais em relação com as questões sociológicas mais importantes: o que é a escola e em que elas difere em suas propriedades estruturais tanto em relação a outras instituições como entre elas mesmas (Tyler, 1991:14).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Segundo Tyler, a perspectiva sociológica da escola considerada como organização tem contribuído para uma compreensão mais global dos fenômenos que perpassam no seu cotidiano:

Uma olhada na bibliografia sobre a estrutura escolar, refletirá as mudanças aparentes do debate educativo. Em um caso predominará o interesse pela burocracia, quando os investigadores consideram a escola como entidade racionalmente articulada, com afinidades e respeito a outras instituições “processadoras de pessoas”. Em outro momento, o principal problema da escola consistirá no modo em que parece reproduzir as estruturas formais da organização laboral, socializando aos alunos de acordo com o “currículo oculto” da obediência institucional. Em outra situação, a escola se transformará por analogia em um teatro cuja infinidade de episódios proporciona uma abundante fonte de elementos para análises textual minuciosa. Aqui, a escola aparece mais bem como um construto nebuloso, que tem que abordar mediante indeterminadas e múltiplas definições de atores localizados. Em outros casos, ainda quem apoia os modelos mais mecanicistas e deterministas, podem tratá-la como “anarquia” nas quais os profissionais ocultam sua ignorância fundamental e falta de influência sobre os acontecimentos, traz rituais mistificadores e afirmações dogmáticas. Neste caso, a estrutura da escola adota as características do Estado feudal, simples coleção de segmentos antagônicos (Tyler, 1991:17).

Considerando a escola uma instituição que vai muito além do processo específico de ensino-aprendizagem com tempo determinado, relacionado à presença de um professor e condicionado a um currículo obrigatório, Tyler estabelece uma definição centrada em três aspectos fundamentais da escola como instituição: as propriedades formais de sua organização; o caráter central da prática educativa e a especificidade espacial e temporal da escola²⁸.

A escola sob esse ponto de vista é contrária daquela tida como uma organização, unida de espírito de unidade e governada mediante uma forma de autoridade muito centralizada, o que significa levar em conta a “desorganização estrutural” da escola moderna:

Assim, se estabelece a importante questão de como esta imagem mais bem anárquica da escola tem chegado a ter a consideração de moeda corrente na bibliografia sobre a organização. Parecem admissíveis diversas explicações,

²⁸ Tyler cita Waller (1932), que propõe cinco características distintas das escolas, que analogamente tem muitos aspectos em comum com as propriedades formais descritas por ele: 1) População definida; 2) Possui estrutura política claramente definida que surge da forma de interação característica da escola e que influem em numerosos processos menores de interação; 3) Representam um nexo de uma densa rede de relações sociais; 4) estão impregnadas de sentimento coletivo; 5) Tem uma cultura que lhe é peculiar.

todas elas negativas e superficiais. Uma possibilidade fixa no que propõe frequentemente os meios de comunicação, é aquela em que os valores tradicionais que rodeiam a vida familiar, a cortesia e a retidão pessoal se abandona, o que tem provocado um tipo de vazio moral. Esta situação somente pode contrariar-se mediante a reafirmação desses valores e sua reimplantação desde cima. Uma segunda explicação consistirá em que as escolas não têm conseguido se adaptarem as exigências da vida da organização moderna, carecem de força suficiente para levar adiante as múltiplas tarefas que lhes tem imposto e necessitam um aparato administrativo mais forte para restaurar certo grau de uniformidade. Isto conduz a um tipo de resposta centralista-gerencial. A terceira possibilidade recorda a primeira, ainda está mais relacionada com a classe que com a comunidade. Talvez as escolas tem chegado a ser mais anárquicas e menos organizadas, invadidas pela desordem e o ressentimento, a causa de uma decadência geral das formas tradicionais de disciplina em classe. Os mesmos professores pode haver contribuído a esta tendência ao prescindir do respeito inerente a seu rol (Tyler, 1991:21).

Para restaurar a concepção da escola como identidade social, parece necessário um enfoque que abarque tanto a imagem formalizada e racionalizada das escolas que põe em manifesto a metáfora do organismo, com a forma mais fluída, dinâmica e indeterminada do modelo de ajuste desorganizado. Além disso, é igualmente imperativo ter presente as perspectivas do enfoque interacionista, a respeito dos laços existentes entre a estratégia individual e a estrutura da organização.

Desse modo, Tyler considera a escola como uma organização complexa, com um sistema ajustado de forma articulada, sendo produto de interação social, no qual se realizam princípios de poder, controle e comunicação mais profunda. A vida escolar não depende somente das circunstâncias da cultura e da história, mas também dos pressupostos que se empregam para interpretar a realidade da organização. Após analisar as diferentes posturas teóricas, elege as imagens anárquicas, aquelas que mais se aproximam do contexto escolar:

Temos considerado conforme as imagens contraditórias da organização escolar (como “anarquia” ou organismo, como sistema abstrato ou experiência vivida, como lugar para a ação estratégica ou como conjunto formal de papéis específicos) podem reconciliar-se mediante metáforas e modelos mais informados pela teoria. A falta de uma teoria coerente da escola como organização talvez tenha conferido as imagens anárquicas da escola uma qualidade mais forte. Não obstante, conforme o analista social se vê limitado pelos aspectos mais superficiais da evidência empírica, terminará

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

anulada qualquer possibilidade de desenvolvimento de modelos mais penetrantes da escola. Esta restrição podia, por sua vez, eliminar a possibilidade de estender uma ponte entre as análises sociológicas e qualquer tentativa de fazer mais tolerável e eficaz a organização prática das escolas (Tyler, 1991:33).

Para a realização da escola democrática, segundo Lima (1998) torna-se indispensável formar indivíduos sensíveis aos valores democráticos, empenhados na realização da democracia, conhecedores dos seus direitos e dos seus deveres, defensores e vigilantes do regime democrático. Para a “democratização do ensino” e a construção de uma escola democrática, não basta uma efetiva política de acesso igualitário:

Compreende-se que não é possível promover a participação e a educação democrática dos educandos num contexto escolar onde os professores, os pais e os representantes da comunidade local não participam, ou mesmo onde as decisões são exclusivamente tomadas pelos professores enquanto especialistas. A escola democrática assume as decisões de política interna devem ser tomadas por todos os indivíduos por elas afectados, ou pelos seus representantes, decisões que só serão tomadas após prévia discussão e que serão aceites por todos uma vez tomadas. (...) Tem-se mesmo chamado a atenção para a natureza contraditória das relações entre educação e democracia, dado que a primeira envolve essencialmente *autoridade* e se caracteriza, tradicionalmente, por relações assimétricas entre professores e alunos, e mesmo entre administradores e professores, e professores e pais. (...) A díade democracia/burocracia, e as respectivas relações de complementaridade, por um lado, e de conflitualidade, por outro, entre os dois termos, permanecem como elementos nucleares de um antigo, mas recorrente, debate (Lima, 1998:151).

Através do artigo *Mudando a Cara da Escola: Paulo Freire e a Governação Democrática da Escola Pública*, Lima (1998b) descreve em linhas gerais as idéias de Freire sobre a *Teoria da Participação Democrática Radical*, que aqui esquematizamos sucintamente, mas de forma a explicitar as principais reflexões em torno da instituição pública escolar.

Sobre a democratização da escola pública, Lima destaca que Freire é adepto de democracias radicais, participativas, onde a escola tem organização e participação definidas

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

como práticas de liberdade. É a escola construída através de uma pedagogia indagativa, respaldada por projetos pedagógicos de fundamentos político-educativos:

Se, ao contrário, conscientes das dimensões políticas, cívicas e éticas que marcam indelevelmente as práticas pedagógicas, a interacção na sala de aula, a gestão curricular e a programação didáctica, os modelos de avaliação, a organização do trabalho pedagógico, os modos de gestão escolar, etc., os actores escolares mais dificilmente abrir-se à reflexão, ao debate e à acção com outros actores (tradicionalmente representados como *externos* à escola), com outros saberes e poderes, cruzando-se com novos parceiros institucionais, com organizações comunitárias, movimentos sociais, etc. Sem necessidade de denegarem o seu profissionalismo, de desprezarem os seus saberes pedagógicos especializados, ou de abrirem mão de suas lógicas e interesses socioeducativos, o que, pelo contrário, os poderia conduzir a lógicas meramente adaptativas ou de capitulação face a projectos político-educativos inaceitáveis em termos democráticos, mas recusando entrenchear-se em universos fechados, de tipo técnico-profissional, corporativo ou burocrático, a partir dos quais não é possível abrir a educação ao debate político com os não-membros e os não-especialista, nem *descentrar* a escola e reconduzi-la aos debates sobre a democracia e o domínio público (Lima, 1998b:22-3).

Para mudar a “cara da escola” é preciso considerar seus problemas não apenas como tipicamente escolar ou técnico-pedagógico, visto tratar-se de uma organização com planos e atores plurais e até contraditórios. Significa olhar a escola sob uma perspectiva crítica, em que o exercício do direito à participação é o fazer pedagógico:

A construção da escola democrática constitui, assim, um projecto que não é sequer pensável sem a participação activa de professores e de alunos, mas cuja realização pressupõe a participação democrática de outros sectores e o exercício da cidadania crítica de outros actores, não sendo, portanto, obra que possa ser edificada sem ser co-construção. As estratégias de fechamento da organização escolar podem eventualmente tornar mais fácil a gestão de conflitos internos e fazer diluir as tensões políticas (ou, pelo menos, evitar a sua publicitação, assim defendendo a reputação de uma escola *bem* organizada e a funcionar *sem* sobressaltos); embora; por essa via, subtraindo a escola ao espaço público, condenando-a a uma maior subordinação, ainda que singular, face à centralização política e administrativa, prescindindo do seu potencial de intervenção social e cívica, e enfraquecendo as capacidades reivindicativas e negociais face a um poder político resistente a formas de descentralização, de autonomia e de transferência de poderes de decisão que

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

reforcem os actores escolares e, especialmente, os professores (Lima, 1998b:22-3).

Freire, embora totalmente consciente das implicações políticas de uma educação libertadora, também está consciente das contradições dessa educação. Por um lado, sempre existe a possibilidade de manipular e ideologizar a consciência, isto é de colocar a educação e as metodologias a serviço de um projeto de dominação; por outro, Freire acredita que é possível ser estabelecida uma certa conexão entre a praxis educacional e a praxis política em sentido estrito. Torres (2001) diz que fundamentalmente, a obrigação do educador seria desenvolver um projeto de alfabetização e conscientização, ao passo que o político “profissional” deveria realizar a tarefa de organizar os setores oprimidos em termos de estruturas políticas, considerando a instituição escola como uma organização escolar dentro do sistema.

Para Silva (2002), a participação na escola deve orientar-se de modo que a comunidade escolar esteja comprometida com a melhoria da escola, o que envolve não apenas os conteúdos, mas também os processos de tomada de decisão relativos aos aspectos administrativos, pedagógicos e organizacionais que envolvem todo ambiente escolar. A defesa da participação se constitui, portanto, em caminho fundamental para a democracia, o que implica romper com as estruturas que produzem relações hierárquicas de poder, marcadas pelo centralismo e pelo autoritarismo, na direção de uma maior abertura e de uma efetiva participação dos diferentes segmentos na definição e na construção dos rumos da escola.

Entretanto, podemos afirmar que a democracia é um valor, ou seja, uma conquista estando expressa na Constituição Federal como também na LDBEN que é um documento que rege os princípios e normas da educação, sendo necessário por tanto, assegurá-la. Como processo, deve ser construída no cotidiano das relações escolares, pois sabemos que a escola não pode ser uma instituição isolada em si mesma, mas integrada e interagida com a vida social mais ampla.

Torres defende a importância da formação do sujeito pedagógico democrático, onde a construção desse sujeito envolve mais que o processo de educação. É preciso considerar princípios de socialização pedagógica e democrática, articular as relações dos grupos,

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

metodologias e conteúdos, considerando a autonomia dos envolvidos, para a construção de bases democráticas na escola.

A noção de democracia acarreta a noção de uma cidadania democrática, onde os agentes são responsáveis e aptos a participar, escolhem seus representantes e fiscalizam seu desempenho. Estas são não apenas práticas políticas, mas também pedagógicas, uma vez que a construção do cidadão democrático implica a construção de um sujeito pedagógico. Por natureza, os indivíduos não estão prontos para participar da política. Eles têm que ser educados de diversas maneiras em democracia política, aí incluídas a fundamentação normativa, a conduta ética, o conhecimento do processo democrático e o desempenho técnico. A construção do sujeito pedagógico é um problema conceitual central, um dilema da democracia (Torres, 2001: 183).

Tal iniciativa contribui para a democratização da própria sociedade, pois representa um campo em que existe a possibilidade tanto individual como coletiva de liberdade e participação nos interesses comuns. É preciso, ainda, levar em conta que tais iniciativas que promovem uma ação política e pedagógica em busca da democratização, são difíceis de realizar, embora saibamos que toda conquista democrática é conseguida através de lutas, travadas contra todo tipo de poder e mecanismos de legitimação que não considerem os valores da democracia como ponto de partida para a vida em sociedade

Dessa forma, no que concerne à gestão, a gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares e abertura dos “portões” da escola, deve ser precedida pela reformulação de sua proposta pedagógica a fim de dar suporte à construção do sujeito pedagógico. Assim, acredita-se que não é preciso esperar por grandes mudanças estruturais para buscarmos uma ação educativa/política transformadora para a democratização do ensino público.

Paro (1993) defende que os caminhos buscados para efetiva democratização do ensino público é justamente a democratização da gestão do sistema educativo que busca envolver os setores mais amplos da sociedade: pais, moradores, movimentos populares dentre outros. No entanto, a escola tem enfrentado problemas subjacentes à participação dos usuários do serviço público educativo, pois a sociedade está tradicionalmente marcada pela subordinação e exclusão política e cultural e vê que a escola por si só pode cumprir a função social a ela destinada. Para

tanto será importante manter suas bases democráticas, onde não exista imposição e autoritarismo. A relação autoritária exclui e impede que todos sejam sujeitos do processo educativo. Então, poderíamos dizer que uma das razões que explicam a importância da democracia na escola é que não há relação verdadeiramente pedagógica estruturada em bases autoritárias. A democracia é condição para a existência da relação pedagógica (Paro, 1993). Neste aspecto é necessário discutir importância de uma formação crítica e cidadã o que implica na consideração do papel da escola como instituição ética e socializadora e como cruzamento de cultura.

2.3 - A escola como instituição socializadora e cruzamento de culturas

A escola, enquanto instituição ética e socializadora consiste num dos principais meios para a formação crítica e cidadã. E para o exercício dessa incumbência, a escola precisa assegurar a realização de atividades que possuem relação com todos os aspectos que envolvem a tarefa maior da escola: a qualidade em educação. Segundo Gadotti (2009), a educação é de boa qualidade quando ela forma pessoas para pensar e agir com autonomia²⁹. Logo a função social da escola se amplia a fim de converter-se em centro privilegiado de educação, cidadania e cultura.

Gaudêncio Frigotto, no artigo “Escola pública brasileira na atualidade: lições da história”, enfatiza que sinteticamente a função da escola pública unitária e politécnica na atualidade tem como tarefa indispensável e inadiável articular ciência, trabalho e cultura num permanente esforço de elevação “moral e intelectual das massas”. Uma escola deve ter como seu ponto de partida e de chegada os sujeitos históricos concretos na totalidade histórica de suas condições. É sobre esta realidade de tempos e espaços diversos de sujeitos coletivos (jovens e adultos) reais que poderemos construir, na relação Estado e sociedade, uma efetiva democratização do conhecimento. Reconhecer a diferença entre os sujeitos individuais e sociais não é mesmo que

²⁹ Artigo apresentado durante o VI Congresso Brasileiro de Ensino a Distância, realizado em São Luís (MA), entre os dias 02 a 04 de novembro de 2009, cujo tema foi *A qualidade em Educação a Distância*.

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

legitimar a desigualdade. Pelo contrário, toma-se a própria diferença, sobretudo, aquela que é fruto da desigualdade, como ponto de partida real para sua auto-superação naquilo que diz respeito ao sistema educativo. Sabemos que a desigualdade não é gerada na escola, mas na sociedade. A escola pode reforçá-la ou contribuir para sua superação.

Assim, os princípios de convivência que se definem nos espaços educacionais devem contribuir para desnaturalizar a prática autoritária, burocrática, automatizada, impessoal, patrimonialista, individualista, competitiva, excludente, etc. Trata-se da consideração do direito a cidadania, que tem por base a participação democrática, para tanto a educação para a cidadania tanto faz parte da formação pessoal como social do indivíduo. Logo, a educação deve ser vista de maneira realista e crítica, principalmente quando é proposta como condição (e preparo) para o exercício da cidadania. É importante a promoção da busca que vá além do conhecimento de direitos e deveres para a realização de uma posição, que Canivez denomina de governante em potencial:

A igualdade dos cidadãos implica a igualdade dos indivíduos em relação ao saber e à informação. Surge enfim a questão do tipo de educação do cidadão assim definido. Essa educação não pode mais simplesmente consistir numa informação ou instrução que permita ao indivíduo, enquanto *governado*, ter conhecimento de seus direitos e deveres, para a eles conformar-se com escrupulo e inteligência. Deve fornecer-lhe, além dessa informação, uma educação que corresponda à sua posição de *governante potencial* (Canivez, 1991:31).

Na concepção de Arroyo (1999), por exemplo, a tese da imaturidade e do despreparo das camadas populares para a participação e para a cidadania é uma constante na história do pensamento e da prática política. Nos curtos momentos de abertura, o ideal republicano volta, e o tema educar para a cidadania passa a ser repetido por políticos, intelectuais e educadores. Tanto nos longos períodos de exclusão do povo da participação, como nos curtos de abertura, o exercício da cidadania não é permitido porque o povo “não está preparado”. Por isso, quando se continua defendendo a vinculação tão mecânica entre educação, cidadania e participação, continua se reforçando aquela lógica mais global e dos efeitos reais que ela legitimou, e

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

continuar defendendo a educação como o ritual sagrado de passagem para o reino da liberdade é uma forma de contribuir para que a cidadania continue a ser negada:

Uma das formas de colocar no seu lugar a relação entre cidadania e educação será destruir a imagem que se criou de que a educação é um dos mecanismos de arbitragem sobre a quem, onde e quando é permitida a condição de cidadão e de sujeito político. Essa função de arbitragem, ou seleção, não passa apenas nem fundamentalmente pela repartição desigual desse bem social ou desse direito político ao saber, à escola, mas passa sobretudo pela elevação da educação à condição de pré-condição para que o homem comum seja aceito como cidadão. Consequentemente, a relação entre cidadania e educação não se esgota nem está devidamente colocada quando se passa a defender simplesmente educação para todos. A questão não está em que mais súditos ou mais excluídos sejam agraciados com a identidade que lhes dê direito a passar para o reino da liberdade e da participação, das cercas em que foi confinado. É necessário questionar por que condicionar liberdade, participação e cidadania a essa educação, a essa civilidade e a essa racionalidade (Arroyo, 1999:40).

Para a democratização da escola, visando um maior respeito às diferenças, que incentive o debate, onde as relações internas sejam mais igualitárias e considere a multiplicidade de interesses e as possibilidades de ação dos diversos grupos em interação, é preciso superar a visão da escola como instituição, onde seu papel é assegurar a criação e manutenção do suposto “consenso social”. Isto porque a realidade social é bastante dinâmica, complexa, com inúmeras oportunidades, não devendo por isso, ser apenas o reflexo da estrutura que a condiciona. Assim, acredita-se que não é preciso esperar por grandes mudanças estruturais para buscarmos uma ação educativa/política transformadora. Tal ação favorece o desenvolvimento de condições para uma transformação social democratizante. Podemos dizer que as mudanças que podemos produzir dentro da própria escola já modificam de certa forma a sociedade, embora saibamos que não é somente a partir da escola que a sociedade vai se transformar.

A escola é uma instituição com espaço e tempo específicos, com método peculiar de ensinar o conhecimento produzido nos últimos milhares de anos pelos seres humanos, por agentes específicos: os professores. A escola básica é o local destinado “a desenvolver em cada indivíduo humano a cultura geral ainda indiferenciada, o poder fundamental de pensar e de saber se orientar na vida” (Gramsci, 1991:117).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Dessa forma, considerando a educação como uma das bases da democracia, é suposto que exista uma perspectiva de “formação” política do sujeito, onde acontece a apropriação dos “códigos” necessários à vida em sociedade. Essa “formação” da cidadania, segundo Ferreira (1993) significa a formação para viver em uma sociedade de classes, seguindo padrões de uma cultura política necessária à existência de um mínimo consenso social. É sobre essa “cultura” que a educação será pensada. A “democracia” será a grande base dessa cultura política:

Face ao exposto, pode-se dizer que educar para a cidadania é um objetivo bastante complexo. Sob o enfoque intelectualista, a aquisição de conhecimentos dá aos indivíduos o saber necessário para o exercício da cidadania. Entretanto, a ênfase dada à ordem do saber/poder incorre no risco de subestimar o papel da sociabilidade que existe nas relações entre os homens. Com isso, relega a um segundo plano a cultura política espontânea a que a ordem da sensibilidade nos remete (Ferreira, 1993:76).

Mas a legitimação de regras e mecanismos de interação supostamente consensuais representa uma das formas de legitimação do sistema de dominação da sociedade atual, fato este que permite e perpetua a ideia de que o sistema é democrático. Entende-se que a participação efetiva de todos os envolvidos é a principal condição das novas relações sociais, e representa a verdadeira compreensão e articulação das regras que regem a integração dos indivíduos na organização escolar.

Ademais, através de uma análise das políticas educacionais do Brasil nos anos 90 a educação ganha centralidade nos discursos e políticas sociais, porque é enfatizado que competirá a ela ser um instrumento de democratização num mercado de escolhas e oportunidades. No entanto, ocorre que as reformas educacionais implementadas em defesa a *escola de qualidade para todos*, não possui significado ou definição única, nem é sinônimo de progresso ou mudança qualitativa, porque as reformas sempre remetem a relações sociais e relações de poder. A *escola para todos* foi uma grande reforma da modernidade, levando em consideração que:

Na conjuntura dos anos 90, as reformas educacionais nos sistemas de ensino tornaram-se imperativos nas agendas discursivas dos políticos e

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

administradores públicos. É importante destacar que a reforma na área de educação é parte de um conjunto de outras reformas nas políticas sociais como um todo, especialmente as voltadas para as áreas sociais. E desde logo assinalamos um grande problema: as reformas nos serviços públicos têm sido “copiadas” dos modelos de reforma das empresas privadas. Não se consideram as diferenças entre as lógicas e os objetivos distintos (bem-estar público e cidadania no serviço público; lucros e interesses do mercado na empresa privada). Não se considera também a questão do tempo: as culturas institucionais (públicas e privadas) têm tempos diferentes de absorção, reação e resistência às propaladas inovações (Gohn, 2001:98).

Se, por um lado, as implementações políticas da gestão educacional concorrem com estratégias na formação do cidadão que não privilegiam necessariamente a conscientização e o exercício dos direitos e deveres, nem tampouco garantem condições para que todos tenham acesso a um trabalho e, por consequência, a uma dignidade mínima de sobrevivência; por outro, elas se legitimam como democráticas no momento em que dispõe – em seus documentos oficiais – o compromisso de promover a cidadania³⁰

Trata-se de uma escola e de uma concepção educativa que se contrapõem às perspectivas sociológicas, filosóficas, políticas, culturais e pedagógicas funcionalistas e pragmáticas que naturalizam o dualismo: uma escola de cultura geral para as classes dirigentes e uma escola do trabalho produtivo e alienado para os jovens das classes populares filhos dos trabalhadores. Dual e fragmentada também na separação do cultural, social e político; do técnico, geral e do específico. A articulação entre ciência/conhecimento, cultura e trabalho não pode estar definida por uma vinculação imediata e pragmática, nem com o “mercado de trabalho” nem com o “treinamento” para o vestibular. Aqui reside um ponto central para recuperar seu sentido de educação básica que faculte aos jovens as bases dos conhecimentos que lhes permitam analisar, compreender o mundo da natureza, das coisas, e o mundo humano/social, político, cultural, estético e artístico (Frigotto e Ciavatta:2001).

Félix (1989) diz que as contradições que perpassam a escola são geradas pelo próprio modelo de produção capitalista, uma vez que a escola sendo agência reprodutora das relações

³⁰ Nos documentos oficiais, a proposta de preparação do aluno para o pleno exercício da cidadania vem desde 1961, com a lei 4.0243; depois com a 5.692, de 1971, e atualmente com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (lei n.º 9.394, de 20/12/1996, publicada no Diário Oficial da união a 23/12/1996, seção I).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

sociais capitalistas, e ao mesmo tempo reprodutora do movimento contraditório da sociedade na qual são gerados os elementos da sua própria transformação. Para uma melhor compreensão dessa realidade, importa considerar o papel da escola enquanto cruzamento de culturas diante das determinações políticas as quais a instituição está submetida.

A escola como cruzamento de culturas, é a proposta defendida por Pérez Gómez, que aborda a questão da cultura escolar numa vertente sociocultural. Segundo ele, tanto a escola como o sistema educativo são instâncias de mediação entre os significados, a sociedade e as novas gerações, sendo impossível separar cultura, política e economia. É preciso situar os fenômenos culturais dentro dos conflitos das relações sociais para adquirirem significação. Estabelece dessa forma quatro abordagens para a compreensão do enfoque cultural na escola: a cultura crítica, a cultura acadêmica, a cultura social, a cultura institucional e a cultura experiencial:

Já propus considerar a escola como um espaço ecológico de cruzamento de culturas cuja responsabilidade específica, que a distingue de outras instituições e instâncias de socialização e lhe confere sua própria identidade e sua relativa autonomia, é a mediação reflexiva daqueles influxos plurais que as diferentes culturas exercem de forma permanente sobre as novas gerações, para facilitar seu desenvolvimento educativo. O responsável definitivo da natureza, do sentido e da consistência do que os alunos e as alunas aprendem em sua vida escolar é este vivo, fluido e complexo cruzamento de culturas que se produz na escola, entre as propostas da cultura crítica, alojada nas disciplinas científicas, artísticas e filosóficas; as determinações da cultura acadêmica, refletida nas definições que constituem o currículo; os influxos da cultura social, constituída de valores hegemônicos do cenário social; as pressões do cotidiano da cultura institucional, presente nos papéis, nas normas nas rotinas e nos ritos próprios das escolas como instituição específica; e as características da cultura experiencial, adquirida individualmente pelo aluno através da experiência nos intercâmbios espontâneos com seu meio (Gómez, 2001:17).

Passaremos agora a descrever as características de cada uma das culturas, com o objetivo de apresentar suas nuances e assim realizar uma reflexão a cerca do que comumente

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

acontece no interior de nossas escolas e com isto melhor compreender aspectos que afloram no seu cotidiano e que causam impacto imediato na relação escola-comunidade escolar.

Iniciaremos pela Cultura Crítica, que se refere segundo Gómez, ao conjunto de significados e produções que, nos diferentes âmbitos do saber e do fazer, os grupos humanos foram acumulando ao longo da história, sendo este um saber sistemático que sofre reformulação permanente, evolui e se transforma ao longo do tempo, e que por esse motivo é diferente para os diferentes grupos humanos. O autor aponta três aspectos que são essenciais para a compreensão da mudança da cultura crítica: o relativismo cultural, os critérios de racionalidade e as transformações epistemológicas. No entanto vamos nos deter, nos fundamentos da cultura crítica e as funções educativas da escola, que reflete os traços característicos da modernidade:

A escola, que durante estes séculos tanto contribuiu para a difusão do conhecimento, para a superação da ignorância e das superstições que escravizavam o indivíduo, para a preparação dos cidadãos e para a diminuição da desigualdade, foi o fiel reflexo dos valores e das contradições da cultura moderna. Nela, podemos encontrar o exagero e, inclusive, a caricatura dos traços mais característicos da modernidade. Não apenas se abraçou a concepção positivista do conhecimento científico e suas aplicações tecnológicas, como inclusive a aventura do conhecimento humano foi apresentada na escola despojada da riqueza dos processos, oferecendo-se como um conjunto abstrato de resultados objetivos e descarnados. Do mesmo modo, o conceito de cultura valiosa se restringe às peculiaridades da civilização ocidental, sua história e suas pretensões, propondo como natureza humana os traços que definem o modelo de ser humano, sociedade, verdade, bondade e beleza, que constituem o cânone clássico do ocidente. Em consequência a escola não apenas ignora as peculiaridades e as diferenças do desenvolvimento individual e cultural, impondo a aquisição homogênea, a maioria das vezes sem sentido, dos conteúdos perenes da humanidade, como também esquece ou despreza em geral os processos, as contradições e os conflitos na história do pensar e do fazer, e restringe o objetivo do ensino ao conhecimento, desatendendo, assim, o amplo território das intuições, das emoções e das sensibilidades, assim como as exigências contemporâneas das mudanças radicais e vertiginosas no panorama social (Gómez, 2001:17).

A Cultura Social tem referência ao conjunto de significados e comportamentos hegemônicos no contexto social que dominam os intercâmbios humanos em sociedades formalmente democráticas. Trata-se, conforme Pérez Gómez, da ideologia cotidiana que corresponde às condições econômicas, políticas e sociais da pós-modernidade. Enquanto na

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

cultura crítica os significados passam pelo crivo do pensar crítico e reflexivo, na cultura social eles são assimilados por via da sedução, da persuasão ou da imposição. Assim, é a ideologia que requer a condição pós-moderna da sociedade atual e que lhe serve de justificação e legitimidade, tendo três características básicas: o livre mercado como estrutura reguladora dos intercâmbios; sua configuração política como democracias formais e a avassaladora onipresença dos meios de comunicação de massa³¹.

Embora não se possa considerar uma cultura única, homogênea, integrada e sem fissuras nem contradições, denomino cultura social ao conjunto de significados e comportamentos hegemônicos no contexto social, que é hoje indubitavelmente um contexto internacional de intercâmbio e interdependências. Compõem a cultura social os valores, as normas, as idéias, as instituições e os comportamentos que dominam os intercâmbios humanos em sociedades formalmente democráticas, regidas pelas leis do livre mercado percorridas e estruturadas pela onipresença dos poderosos meios de comunicação de massa (Gómez, 2001:83).

Conforme Gómez outra importante dimensão cultural que perpassa a escola, é a *institucional*, ou seja, é aquela que concebe a escola como instituição da sociedade, que possui características e determinações de políticas educativas, de acordo com o cenário político e econômico de cada época e de cada lugar. Relação que tem seu desenvolvimento a partir das interações de aspectos macro e micro da escola:

A escola, como qualquer outra instituição social, desenvolve e reproduz sua própria cultura específica. Entendo por isso o conjunto de significados e comportamentos que a escola gera como instituição social. As tradições, os costumes, as rotinas, os rituais, e as inércias que a escola estimula e se esforça em conservar e reproduzir condicionam claramente o tipo de vida que nela se desenvolve e reforçam a vigência de valores, de expectativas e de crenças ligadas à vida social dos grupos que constituem a instituição escolar. É fácil compreender a influência que esta cultura tem sobre as aprendizagens vivenciais e acadêmicas dos indivíduos que nela vivem, independentemente de seu reflexo no currículo explícito e oficial (Gómez, 2001:131).

³¹ Segundo Gómez, a globalização política e cultural está impondo a denominada cultura de massas, o mínimo denominador comum que pode se apresentar como mercadoria nas transações comerciais. A cultura concebida como pura mercadoria perde sua identidade essencial como manifestação de diferença de formas de vida, como valor de uso na satisfação singular de necessidades, para se converter em puro valor de troca. O sincretismo que requer o livre mercado trivializa tudo, dissolvendo o valor singular das identidades morais, artísticas, políticas ou culturais em simples manifestações descontextualizadas que se exibem nas vitrines do supermercado mundial (pp.94).

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Dentre os aspectos considerados fundamentais, Gómez observa um aspecto importante na organização da instituição escolar, onde destaca que a primeira característica da escola como organização institucional no cenário neoliberal, é a busca permanente por encontrar sua organização eficaz. Assim como existe a exigência de extrema eficácia das empresas por conta da intensa competitividade do mercado, existe similar cobrança as escolas, na elaboração eficaz de seus procedimentos, de suas estruturas organizativas e interações pessoais. Lógica constante nas escolas particulares de nosso país, e que nas públicas já existe “ensaios” com vistas a esse propósito.

Cabe aqui, possivelmente a discussão público x privado, no entanto não sendo nosso propósito partir para esse caminho, nos limitamos a reflexão em torno do público, que diferentemente do privado não prepara (pelo menos em tese) para o competir. A educação para a competitividade termina por “coisificar” o comportamento humano e considerar as organizações sociais como mecanismos objetivos de precisão. Porém não podemos esquecer que é a formação cultural das novas gerações, que está em questão, assim como o desenvolvimento intelectual e emocional de sujeitos diferenciados:

O problema é muito mais grave e insolúvel quando tais instituições sociais se propõem a desenvolver culturalmente os indivíduos que as frequentam. A aquisição de cultura e sua incorporação em formas ativas de interpretação e ação requerem o envolvimento voluntário e pessoal de cada indivíduo, que desde seu singular ponto de partida intelectual, afetivo e social há de utilizar as novas informações e experiências que se oferecem para reconstruir, de forma consciente, seus esquemas de pensamento, sentimento e atuação. Portanto, uma mera organização instrumental dos intercâmbios, pela qual fluem fragmentos de informação correspondentes à cultura disciplinar, de modo algum garante sua incorporação relevante ao pensamento e à conduta dos aprendizes. Frequentemente, só consegue sua reprodução decorada por parte dos que, por suas deficientes condições de partida, ou não querem ou não podem ter acesso a uma assimilação significativa; ou a aquisição frágil e efêmera por parte dos que, mesmo podendo, não se sentem motivados pela descontextualização das aprendizagens (Gómez, 2001:160).

Dessa maneira a organização institucional escolar se transforma em apenas “organização instrumental dos intercâmbios”, sendo necessária a superação desse enfoque reprodutivista do

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

contexto social, devendo a escola, pelo contrário reforçar sua própria natureza crítica e reflexiva. No intuito de valorização da vivência escolar, que segundo Gómez, pode propor alternativas provisórias e experimentais de convivência democrática e de recriação da cultura e satisfação de necessidades, que se oferecem como opções relevantes e alternativas à natureza arbitrária e interessada dos intercâmbios sociais, regidos pela rentabilidade mercantil.

Passaremos agora para a Cultura Experiencial, que é aquela adquirida no mundo cotidiano dos alunos, através de seus intercâmbios espontâneos (familiar e social). Gómez considera a cultura do estudante como o reflexo da cultura social de sua comunidade, mediatizada por sua experiência biográfica, estreitamente vinculada ao contexto. Corresponde a cultura local do indivíduo, construída através de suas experiências empíricas:

Definitivamente, estudar a cultura experiencial dos indivíduos é adentrarmos na identificação de seus peculiares processos evolutivos de construção de significados, de suas plataformas, estruturas ou esquemas de pensamento, sentimento e atuação. Assim, então, a análise da cultura experiencial nos introduz de modo direto no território da psicologia evolutiva e da microsociologia, as quais podem nos oferecer os recursos conceituais para entender tais processos estreitamente ligados à interação de cada indivíduo, com as peculiaridades de seu cenário vital (Gómez, 2001:205-6).

Por razões metodológicas, Gómez faz sua análise distinguindo dois polos: o subjetivo e o social. Entende que a abordagem psicológica subjetiva parece mais adequada para entender a singularidade da cultura experiencial dos indivíduos e são precisamente aquelas que, em seus esquemas de interpretação, estabelecem a interação entre a cultura social e a incipiente cultura individual, como elemento indispensável de entendimento do complexo e incerto processo de construção individual de significados.

Por fim, descreve a Cultura Acadêmica como aquela seleção de conteúdos trabalhados na escola, constituídos por um conjunto de significados e comportamentos cuja aprendizagem se pretende provocar nas novas gerações através da instituição escolar. O autor faz referência a três funções complementares que a escola pode e deve cumprir: a função socializadora, a função instrutiva e a função educativa. Gómez destaca a principal tarefa da escola:

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

Parece evidente que a escola nas sociedades pós-industriais cumpre este complexo e contraditório conjunto de funções: socialização, transmissão cultural, preparação do capital humano, compreensão dos efeitos das desigualdades sociais e econômicas. Agora, apenas desenvolverá uma tarefa propriamente educativa quando for capaz de promover e facilitar à emergência do pensamento autônomo, quando facilitar a reflexão, a reconstrução consciente e autônoma do pensamento e da conduta que cada indivíduo desenvolveu, através de seus intercâmbios espontâneos com seu meio cultural. Esta tarefa tão digna e tão complexa – facilitar a cada indivíduo seu processo singular de construção de sua identidade subjetiva, de recriação da cultura – requer a atenção próxima e constante num espaço social de intercâmbios experimentais e alternativos, de vivências compartilhadas e contrastes intelectuais, dificilmente substituíveis por intercâmbios exclusivamente telemáticos (Gómez, 2001:266).

A proposta de Gómez baseia-se na possibilidade da escola ser um centro de vivência e recriação cultural, utilizando a cultura crítica para provocar a reconstrução experiencial dos estudantes. É a proposta da passagem da escola como reprodução à escola como recriação. Gómez coloca o questionamento de como organizar e trabalhar o currículo para que permita o desenvolvimento da cultura crítica na vida das salas de aula. Descarta assim, os enfoques técnicos; as perspectivas racionalistas; o desenvolvimento das tendências naturais. Aponta como o modelo mais apropriado para conceitualizar estes processos, o modelo de comunicação humana, por ser interativo, ecológico e heurístico. É a defesa do processo de um diálogo com a realidade social e natural ou com a realidade imaginada, através do diálogo questionador que requer a comunicação democrática da aprendizagem, disposta à participação real dos seus membros:

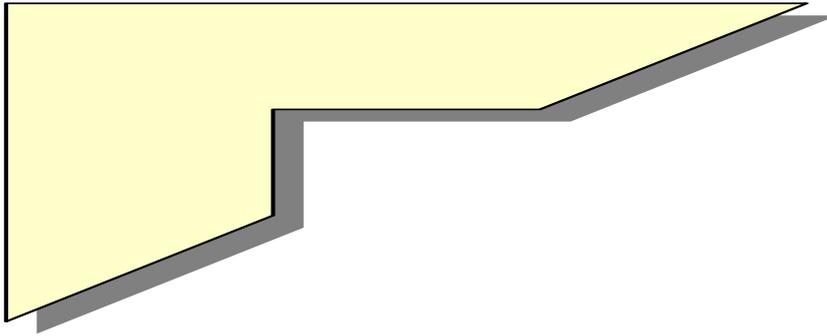
Na comunidade democrática de aprendizagem em que a escola pública deve-se transformar, os alunos estarão real e ativamente envolvidos na elaboração e no desenvolvimento das decisões mais importantes. Só assim aprenderão a relação sequencial e dialética entre reflexão e atuação, entre debate, confronto de opiniões e respeito às diferenças individuais, entre propósitos e processos. Participando de modo ativo na determinação de sua vida na comunidade escolar compreenderão as dificuldades que implica tomar decisões democráticas e desenvolver projetos cooperativos, bem como a necessidade de utilizar o conhecimento público para propor e contrastar alternativas, interpretar a complexidade das situações e desenvolver eficazmente a ação. Os alunos aprendem democracia vivendo e construindo, de fato, sua comunidade democrática de aprendizagem e de vida. Aprendem a pensar e a atuar utilizando a cultura crítica para transformar seu próprio

Capítulo II – Organização escolar e especificidades da gestão

pensamento e seus hábitos de comportamento, construindo realidade e elaborando cultura por vez (Gómez, 2001:299).

Articular as relações dos grupos, metodologias e conteúdos, considerando a autonomia dos envolvidos, é de muita importância para a construção de bases democráticas na escola, tal iniciativa contribui para a democratização da própria sociedade, pois representa um campo em que existe a possibilidade tanto individual como coletiva de liberdade e participação nos interesses comuns.

Entender a escola como forma de política cultural, significa percebê-la como uma estratégia que tem como finalidade ampliar as capacidades humanas e habilitar os homens e mulheres que nela se encontrem, a intervir na formação de suas próprias subjetividades e a serem capazes de exercer poder, com vistas a transformar as condições ideológicas e materiais de dominação, em práticas que promovam o fortalecimento do poder da participação social e demonstrem as possibilidades da democracia. Assim, a escola perspectivada pelo estudo do seu cotidiano, tem sido resgatada como objeto do conhecimento de suas particularidades sem fragmentar os fenômenos e processos que nela se desenvolvem. Importa destacar a importância da gestão escolar como mediadora na relação dinâmica dos sujeitos no processo educativo e as múltiplas formulações construídas a partir dos projetos políticos elaborados para a escola e a efetiva implementação dos mesmos em seu interior. Nas políticas de educação todo este contexto resultou em mudanças significativas em especial na administração da escola pública cujas orientações se voltam à busca pela gestão eficiente.



CAPÍTULO III

Contributos para análise da inter-relação: gestão, educação profissional e cidadania

“Há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática. A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico” (GADOTTI, 2001).



Apresentámos a seguir nossa proposta de enquadramento teórico que está pautada nas concepções de gestão escolar e cidadania juvenil. Partimos da consideração que a gestão é fator determinante nos processos administrativo-pedagógicos e por sua vez influenciam as questões voltadas para a formação da cidadania através das políticas de educação. Neste contexto é que foi desenhado nossa proposta de estudo, com o objetivo de analisar o modelo de gestão das escolas de ensino médio integrado, para investigar quais os principais desafios existentes na implementação da proposta de formação para a cidadania mediante as diretrizes da gestão empresarial. Assim, considerando a escola através da perspectiva macrosocial (lócus reprodutor de definições reguladas por órgãos externos à escola) e por outro lado sob a perspectiva micro social (referentes a ações cotidianas e princípios educativos dos atores), foi elaborado o modelo teórico da investigação, cujos principais eixos representam as três principais dimensões do nosso estudo: Gestão, educação profissional e cidadania.

Nesta perspectiva foram consideradas as formas de gestão escolar, pois historicamente, as propostas de carácter empresarial decorrem de um contexto de subordinação da escola a técnicas pré-definidas que muitas vezes tem como foco somente os processos voltados a qualidade total na educação. Portanto, no universo da administração escolar, serão vistos os impactos dessa proposta de gestão que tem como base da função administrativa os parâmetros da eficiência e da produtividade. Na escola tais processos de gestão, muitas vezes, não são percebidos de maneira clara, uma vez que os parâmetros estabelecidos são utilizados para orientar o aperfeiçoamento da estrutura burocrática como se o único critério que determinasse essa ação fosse o da racionalidade técnica. O principal questionamento será em torno da administração eficiente e sua colaboração na escola dita de qualidade com vista à educação para a cidadania. Para discutir estas questões, apresentámos nosso contributo para a análise dos impactos da gestão escolar na educação para a cidadania, onde julgamos que a escola pode buscar a eficiência institucional, tendo por base uma gestão que considere a importância de oferecer ao jovem oportunidades de qualificação pessoal e profissional.

3.1 – Políticas de educação profissional e a formação da cidadania juvenil

No seio da sociedade capitalista intensificaram-se, nas últimas décadas, os embates pela defesa de interesses e demandas de classes e grupos sociais antagônicos, o que tem impulsionado, principalmente entre os movimentos sociais vinculados às lutas populares e à escola pública, questionamentos sobre o papel desempenhado pelo Estado e os princípios que alicerçaram a abertura democrática nos países de menos desenvolvimento. Félix (2007) diz que as reformas de Estado, realizadas na maioria dos países periféricos durante a segunda metade do século XX, refletiram-se no redirecionamento do papel e da atuação estatal nas políticas sociais, assim como na abertura desses mercados ao capital internacional.

Conforme destaca Rummert (2000:67), com a mudança na lógica da oferta dos serviços públicos (antes direito, agora cedido à lógica empresarial), o conceito de qualidade tem seu foco deslocado da temática dos recursos e da quantidade de oferta para a da eficácia do processo, passando a enfatizar a eficiência do sistema educacional. Assim, o que importa é a obtenção do máximo de resultados como o mínimo de custos:

No caso brasileiro, particularmente marcado, nos anos de 1960 e 1970, pela ditadura militar, a questão da qualidade na educação também foi associada à expansão quantitativa do ensino básico, seguindo uma tendência mundial, à unificação do sistema e à ampliação do ingresso no ensino superior. Na década de 70, que se caracterizou pelo apogeu e pela crise do milagre econômico, a educação deveria, na realidade, oferecer formações pouco qualificadas, mantendo, simultaneamente, o crescimento do sistema escolar, e demonstrando, dessa forma, a capacidade do país de escolarizar grande parte da população (Rummert, 2000:66).

Este caráter focado nos aspectos quantitativos associados à qualidade é o foco da educação nos anos 60 e 70. Podemos dizer que, no Brasil, a crise do modelo de desenvolvimento econômico, adotado até o final dos anos setenta, gerou fortes impactos nas décadas seguintes, marcadas pela convivência entre o avanço do crescimento e industrialização, de um lado, e de outro a pobreza e má distribuição de renda (IPEA, 1991; 2001). Todo este

cenário intensificou os conflitos e manifestações reivindicatórias por parte dos grupos e segmentos sociais menos favorecidos.

Os reflexos dessas mudanças marcaram o final do século XX. Diversos órgãos e movimentos representantes do setor se mobilizaram para promover um maior comprometimento do poder público com o financiamento, a democratização e a expansão qualificada dos sistemas de ensino. Os órgãos governamentais, no entanto, centravam o foco de suas ações no ajuste fiscal e na sustentabilidade da dívida pública, critérios impostos pelos organismos multilaterais de financiamento para a liberação de empréstimos e de financiamentos aos países chamados “emergentes” (Lopreato, 2005).

Nos anos 90, para Rummert, a educação é o campo para o qual o neoliberalismo catalisa direta ou indiretamente, os elementos relevantes de seu projeto identificador, onde a efetividade da educação é medida pelo rendimento dos alunos:

Sob a hegemonia do neoliberalismo e, conseqüentemente, da lógica empresarial, a discussão sobre a qualidade na educação chega nos anos 1990, privilegiando a aferição de sua efetividade através do rendimento dos estudantes. Tal desempenho deveria ser medido através de diversos indicadores, em particular avaliações comparativas de desempenho entre diferentes redes, estabelecimentos, estados e países. Com essa perspectiva, a qualidade passou a conotar, fundamentalmente, a ênfase na diferença, sendo regida pela concepção empresarial de competitividade. Nesse movimento, a educação passou a ser concebida como um serviço passível de diferentes formas de remuneração para ser oferecido à população. Ou seja, a educação deixa de ser um direito e se transforma em mercadoria (Rummert, 2000:67).

Assim, com o início do capitalismo e as constantes transformações da economia global a educação tem lugar especial, incorporando-se ao processo de produção, onde se requerem profissionais qualificados e atualizados, conhecedores das novidades tecnológicas, com competências técnicas e conhecimento de suas aptidões – o que exige investimento financeiro em sua formação. No entanto, devemos estar atentos, a que tipo de competência estamos nos referindo. Para Ramos (2001), a pedagogia que ancora a formação por competência tem visão funcionalista, centrada no processo adaptativo, de cunho eminentemente psicológico, cuja

dinâmica pressupõe o preparo para a mobilidade entre diferentes ocupações – base do novo profissionalismo, visando à empregabilidade. Zarafian (2001, p. 112), na sua concepção de “organização qualificante”, defende a ideia de “adaptabilidade”- a capacidade de adaptação às mudanças. Esta visão funcionalista significa uma educação em que compreender a realidade busca apenas atender às necessidades de adaptação do homem à cultura capitalista, do cidadão à produção. Para Demo (2006), uma cultura em que inovar tornou-se fim e não meio, não definido pelo bem comum ou pelas necessidades humanas fundamentais, mas pela lógica abstrata do mercado.

Segundo Pablo Gentili (1988:80) “a escola constituía-se assim num espaço institucional que contribuía para a integração econômica da sociedade, formando o contingente (sempre em aumento) da força de trabalho que se incorporaria gradualmente ao mercado”. Para tal, na educação básica deveria haver uma correlação dos conteúdos de formação geral com o mundo do trabalho e uma relação estreita com o mundo externo à escola.

O autor ainda afirma que o modelo de escola existente reproduz os padrões de formação típicos das necessidades postas pelo mundo industrial, que submetem o conjunto dos processos educativos escolares ao imediatismo da formação técnico-profissional restrita, quando, atualmente, as demandas são por competências desenvolvidas a partir de conceitos ou categorias como: flexibilidade, cooperação, trabalho em equipe, multi-habilitação, policognição, polivalência e formação abstrata.

Para Tonet (2005), este contexto de imediatismo de formação surgiu com a crescente complexificação da sociedade e com isso a divisão social em classes, dessa forma, passou-se a necessitar que os indivíduos se qualificassem. Foi necessário que as classes trabalhadoras não recebessem apenas uma educação prática no e para o trabalho, por conta das exigências de habilidades e conhecimentos que passaram a ser adquiridos fora de seu âmbito específico.

Sobre a educação do jovem, Bonnis (2001) diz que a inserção do adolescente no mundo do trabalho tem fomentado discussões complexas, uma vez que estas transformações econômicas segregam pequenas economias, e em países em desenvolvimento como o Brasil,

evidenciam o quanto à formação profissional está elitizada e submete os jovens de classe popular a condições desfavoráveis de trabalho.

Estêvão (2001) numa perspectiva crítica, diz que é comumente aceite que toda a formação beneficia os atores de uma organização, alargando quer as suas capacidades intelectuais e/ou funcionais, quer o seu posicionamento crítico, quer mesmo o seu poder de influência nos processos organizacionais de tomada de decisão e de liderança, quer ainda um maior conhecimento do tipo de relações existente entre os membros de uma organização. Este verdadeiro *empowerment* que a formação induziria teria, além disso, o condão de reforçar a eticidade da organização, tornando-a cada vez mais atenta às exigências da sua clientela, mais sensível à sua responsabilidade social, mais sintonizada com os desafios da globalização. Contudo:

A formação, face aos desenvolvimentos mais recentes da economia e aos desafios que daí emergiram em termos de emprego e de formação, persistiu em constituir-se como imediatamente útil, ao mesmo tempo que se massificou sem conseguir solucionar não só a questão do desemprego (sobretudo dos jovens), como funcionou, por vezes, "contra o emprego" (Malgaive, 1996) ao propiciar formas precárias e instáveis (de emprego) ou até autorizando exclusões (Estêvão, 2001)

Para Coelho (apud Dayrell, 1996) é importante deter na análise dos significados construídos por esses jovens acerca do mundo do trabalho e da profissionalização, rastreando os diferentes tipos de lógicas acerca do mundo do trabalho que aí circulam. Faz-se necessário evidenciar os vieses que perpassam as opções de inserção no mundo do trabalho que tais jovens vão construindo, conquistando e ou recusando, bem como as representações sócio-culturais que produzem os comportamentos observados entre os jovens moradores da periferia. Segundo a autora, estas observações seriam um passo fundamental para dialogar com eles, para ampliar-lhes as possibilidades, questioná-los ou, simplesmente, compreendê-los.

No entanto, as atuais mudanças e engessamento das oportunidades de trabalho podem trazer como consequência a instabilidade, a insegurança e complexas relações trabalhistas. Efeitos estes que transitam todo o tempo pelo mercado, tangenciando o formal, o informal e o

Capítulo III – Contributos para análise: Gestão, Educação Profissional e Cidadania

ilegal, o emprego, o subemprego, reforçando o desemprego. Segundo Telles (1994), parcelas hoje da população de trabalhadores – com ênfase radical em seu segmento juvenil – não conseguem constituir-se nem enquanto trabalhadores, nem enquanto cidadãos ou sujeito de direitos.

No tocante à juventude, o fato do Brasil ser um dos países com maior taxa mundial de população jovem³², não faz com que a categoria tenha a importância devida, o que dificulta dessa forma a implantação de um projeto pretensamente democrático. Segundo Lincoln Penna (1990) esta é a crença daqueles que apostam no futuro e dos que acreditam que os homens são capazes de criar uma sociedade mais fraterna, como defende o documento do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF):

O Brasil é um país de tantas contradições e onde convivem tantas diversidades: econômicas, culturais, sociais, étnicas, climáticas. É nesse cenário complexo que vive os adolescentes brasileiros. Eles defrontam-se com a pobreza, com as desigualdades, com a corrupção, com diferentes violências. O momento histórico e político são de muitas, rápidas e profundas transformações. Os adolescentes têm diante de si a possibilidade e o desafio de construir um país democrático, onde sua participação é fundamental para a consolidação do próprio processo de democratização da sociedade brasileira (UNICEF Brasil, 2002:61).

Para Sposito (2003), as políticas sociais universais ainda precisam ser aprofundadas ao lado de um grande conjunto de direitos emergentes relativos à própria condição juvenil. Para muitos, trata-se do direito de usufruir direitos que assegurem a todos os jovens o acesso aos bens culturais, à educação, ao trabalho e ao tempo livre (lazer e práticas esportivas). Assim como nos anos 1980 se examinou no Brasil o enorme contingente de crianças sem o direito à infância, há de se admitir de forma inequívoca que, atualmente, para um conjunto expressivo de jovens pobres, moradores das periferias das grandes cidades ou regiões empobrecidas do País,

³² Segundo os dados da Projeção Populacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE – revisão 2004) apontam que, em 2006, os jovens brasileiros com idade entre 15 e 29 anos somavam 51,1 milhões de pessoas, o que então correspondia a 27,4% da população total. Este contingente é 48,5% maior do que aquele de 1980, quando havia no país 34,4 milhões de jovens; no entanto, ainda é menor do que os 51,3 milhões que foi projetado para 2010. As projeções indicam, no entanto, que a partir daí a tendência de crescimento da população jovem deverá se reverter, havendo uma redução progressiva no número absoluto de jovens no Brasil, que chegará a 2050 em torno de 49,5 milhões.

Capítulo III – Contributos para análise: Gestão, Educação Profissional e Cidadania

não é assegurado um conjunto mínimo de direitos que lhes permitam viver com dignidade, exercitar possibilidades de escolha, experimentar espaços novos de ação, formas de sociabilidade e modos de inserção na sociedade durante esse momento do ciclo de vida.

De acordo com a Organização ibero-americana da juventude, a falta de cidadania dos jovens em geral e particularmente dos jovens em situação de pobreza se expressa também na fragilidade de suas organizações. Com exceção de certas agremiações universitárias, é habitual que os grupos e organizações juvenis tenham dificuldade, como baixa representatividade, difícil projeção a longo prazo, falta de recursos físicos e materiais, além de uma fraca preparação de seus líderes. Mas preocupante ainda é a dificuldade de transformar suas ideias em ações, sejam elas de caráter socioeconômico, educativo, espiritual, político, ambiental, esportivo ou artístico-cultural. A ação coletiva é escassa e tende a não receber apoio da comunidade e do Estado. Não integrada, com um discurso compartimentalizado e com uma ação coletiva efêmera e debilmente organizada, a juventude de hoje tem reduzido suas possibilidades de atuar nos sistema social e político, não contribuindo com seu caráter de geração para o aperfeiçoamento e a renovação do mesmo.

A defesa dos jovens como sujeitos de direitos tem sido pauta também de estudos, voltados à implementação de políticas públicas destinadas à juventude. Sposito e Carrano (2003), ao realizarem uma pesquisa sobre os caminhos percorridos nos últimos dez anos das iniciativas focalizadas nos segmentos juvenis da sociedade brasileira, constatam que, mesmo no interior do aparelho de Estado, as políticas de juventude comportam diversidade de orientações e podem disputar recursos e operar diferentes definições de prioridades em face de outras políticas, etc. Podem estar mais próximas de modelos participativos e democráticos ou serem definidos a partir do que no Brasil tradicionalmente foi designado como cidadania tutelada ou, apenas, como forma de assistência e controle do Estado sobre a sociedade, sobretudo para os grupos que estão na base da pirâmide social:

Mesmo que articuladas, as duas dimensões de conflito – as representações normativas sobre o ciclo de vida e os formatos que assumem as relações Estado e sociedade – aqui propostas não são necessariamente

complementares. Governos e demais organizações da sociedade podem ter forte vocação democrática, serem propositivos de políticas públicas no estabelecimento de canais democráticos de interação com os cidadãos, mas podem não contemplar os sujeitos jovens como um dos focos possíveis das ações e considerá-los parceiros ou segmentos para os quais estariam abertos os canais participativos. Pode ocorrer, também, o inverso: a formulação de políticas de juventude, mesmo consideradas em sua especificidade, é definida em um quadro de distanciamento, tutela ou subordinação da sociedade diante do Estado, devido às orientações prevalentes nos governos que rebaterão diretamente sobre a forma como essas políticas vão equacionar suas relações com os segmentos juvenis (Sposito & Carrano, 2003:7).

Percebe-se que a presença de atores coletivos juvenis diversificados asseguraria, em tese, o caráter democrático da participação. O caráter emergente dessa nova agregação dos interesses e sociabilidade juvenil, muito mais ligada a formas expressivas, resistentes a certa racionalidade instrumental inerente ao mundo da política institucional, abre para um novo campo de conflito e de ações que poderão, de certo modo, contribuir para uma reinvenção da esfera pública (Sposito y Carrano, 2003).

Sposito (2003) enfatiza que as políticas sociais universais ainda precisam ser aprofundadas ao lado de um grande conjunto de direitos emergentes relativos à própria condição juvenil. Para muitos, trata-se do direito de usufruir direitos que assegurem a todos os jovens o acesso aos bens culturais, à educação, ao trabalho e ao tempo livre (lazer e práticas esportivas).

Para Sposito, se tratando das ambiguidades da categoria juventude, assinala que são várias as questões presentes na definição de juventude. De um lado, porque as várias sociedades constroem sentidos diversos para as fases do ciclo de vida. Por outro lado, a sociedade vive de forma diversa essa condição juvenil da modernidade: classes sociais, etnia, gênero, localizações (mundo rural/urbano). São dimensões essenciais para se compreender a condição juvenil, onde a atuação política deixa de ser opção para se tornar bandeira da cidadania. Torna-se imprescindível dessa maneira, uma atenção especial ao que chamamos de cidadania juvenil.

Para discutir as questões relativas à educação e cidadania juvenil, apresentaremos a perspectiva de alguns autores que tratam do tema com o objetivo de contextualizar o assunto em

Capítulo III – Contributos para análise: Gestão, Educação Profissional e Cidadania

torno da temática no momento atual. A partir das últimas décadas do século XX constata-se um crescente interesse pela cidadania enquanto conceito filosófico-político chave ou estratégico ao desenvolvimento de um país e como ferramenta politicamente útil. Fala-se de uma “nova cidadania”, ou de reinventá-la, do “regresso do cidadão”, da necessidade de elaborar uma teoria da cidadania, que poderia ser classificada em cidadania Política, Clássica, Universal, Moderna e Social (Soromenho, 2001).

Para falar da cidadania juvenil no mundo contemporâneo, Reguillo (2002) discute o tema através de sete grandes áreas vinculado à necessidade de superar a insuficiência de sua definição formal. Inicia a discussão através da concepção de cidadania, realizando uma retrospectiva a partir de três modelos clássicos:

Três modelos de cidadania têm regido a história contemporânea do século XX: *a cidadania civil*, que engloba todos os habitantes dentro do território do Estado-nação; *a cidadania política* que estabelece outras definições, ao elevar a condição cidadã aos indivíduos que podem participar plenamente na esfera das decisões políticas ou “públicas” e que de acordo com as regulações específicas se restringe somente aqueles que reúnem certas características, por exemplo: a idade ou um “expediente” limpo; e, finalmente, *a cidadania social*, que aparece na fase do Estado de bem estar e que, vinculada a dimensão civil, outorga a todos os membros do Estado nacional, um conjunto de benefícios sociais como o acesso a educação, a saúde, a moradia, etc. (Reguillo, 2002:3).

Em relação à cidadania política, que se refere ao direito de participação em assuntos de interesse coletivo, se baseia na problemática dos processos excludentes que se agravam nessa dimensão, pois a capacidade de ação dos participantes dos setores vulneráveis é reduzida ou restringida a organizações partidárias e cooperativas, que não admitem as diferenças culturais (questão de gênero, de etnias, identidades juvenis...). Dessa forma, Reguillo diz que a emissão individual do voto equivale a se fundir em um sistema setorial pouco propício para a inclusão das diferenças. Todo esse quadro acaba por comprometer a cidadania social:

A cidadania social é sem dúvida, a mais golpeada de todas estas dimensões. As políticas econômicas neoliberais unificadas para o fortalecimento da lógica do mercado e ao retorno do Estado de bem estar, tem acabado por reduzir, ao limite do tolerável, as políticas públicas destinadas a oferecer, ainda que seja minimamente, o acesso a certas garantias sociais, fundamentais para sobreviver às condições que impõe o livre comércio e a debilidade do Estado. A pobreza, as precárias condições de saúde, a falta de escolaridade, o desemprego, a violência e a falta de segurança, podem ser lidos como sintomas graves do retorno do Estado-nação que abandona a sua sorte os mais vulneráveis, que são os “não cidadãos”. Este é o triunfo de um projeto que somente considera “cidadãos” os que podem fazer frente ao consumo e acatam docilmente os mandatos dos “novos” poderes (Reguillo, 2002:4-5).

A cidadania cultural, aquela que se define desde a articulação do direito à organização, o direito à expressão, o direito à participação no mundo, a partir das pertenças culturais: o gênero, a etnia, a religião, as opções sexuais, as múltiplas adesões indenitárias, entre outras, pode resultar uma categoria útil para dotar a cidadania juvenil de um marco político que permita reverter os formalismos políticos e os essencialismos que atribuem à condição juvenil apenas a um fugaz período de vida.

A cidadania cultural³³ surge como a esfera ou nível, que aparece como um tema de discussão na área da sociedade global, com a vantagem de tornar visíveis os esquecidos ou excluídos das etapas civis e políticas, além de permitir o debate sobre os desafios futuros e a reconfiguração da cidadania. Reguillo observa que para inserir a juventude nessa discussão é preciso refletir sobre quem são os cidadãos hoje e como pensar a relação entre jovens e cidadania nesse contexto. Propõe essa reflexão através de alguns dilemas ou contradições que demonstram a insuficiência das três dimensões chaves da cidadania moderna (civil, política e social) para enfrentar as transformações planetárias e a situação que os jovens atravessam. Para finalizar, Reguillo afirma que nem a organização tradicional, nem a participação eleitoral ou

³³ A cidadania cultural, aquela que se define desde a articulação do direito a organização, o direito a expressão, o direito a participação no mundo, a partir das pertenças culturais: o gênero, a etnia, a religião, as opções sexuais, as múltiplas adesões identitárias, entre outras, pode resultar uma categoria útil para dotar a cidadania juvenil de um marco político que permita reverter os formalismos políticos e os essencialismos que atribuem à condição juvenil apenas a um fugaz período de vida.

formal são hoje categorias úteis para pensar a cidadania juvenil:

Os dados, é certo, são alarmantes, as estatísticas estão aí para documentar a crise, a situação complexa. Porém não é a medição constante do horror e a desesperança, o que ajudará a transformar a realidade e construir as opções de futuro que os jovens demandam. A tarefa é política e demanda incrementar a capacidade da escuta e luta contra as representações construídas, contra esse imaginário que fixa os jovens contra uma parede que os imobiliza e lhes impede sair de sua condição de vítimas ou vitimados (Reguillo, 2002:20).

Reguillo (2002) escreve que o protagonismo dos jovens nos últimos anos cresceu lamentavelmente associado a um quadro de violências presentes na sociedade. No entanto, a juventude é uma das categorias que pagam os custos de uma política econômica que os exclui inclusive das possibilidades de emprego, causando dessa forma, um investimento maior no seu lado profissional.

Sob tais condições, as políticas públicas de democratização da escola, realizadas no Brasil nos anos noventa, foram situadas em meio a um contexto mundial de abertura democrática, ao redimensionamento do papel e atuação dos Estados, e às transformações tecnológicas e de produção e reprodução do capital, mediados, todos eles, pelos processos de globalização econômica e de flexibilização da gestão e dos processos de trabalho, em função da Constituição de 1988 ter restabelecido a participação nas políticas públicas.

Andrade (2006) destaca que embora ocorressem na década de 1980 movimentos e reivindicações de grupos progressistas em prol da gestão democrática, é nos anos noventa que a política oficial começa a dar ênfase ao forte incentivo da escola autônoma e gestora de seu projeto pedagógico, comungando com os mesmos princípios nacionais, com destaque durante os governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), que enfocava em suas políticas educacionais a descentralização da educação como forma eficaz de administrar e gerenciar os sistemas de ensino, sobretudo as escolas. Diante deste contexto, a seguir apresentaremos as

diversas abordagens da prática administrativa escolar, focalizando em particular as concepções de gestão escolar.

3.2 – Concepções de gestão na administração escolar

Conforme vimos anteriormente, no Brasil, com a Constituição de 1988, o processo de abertura política³⁴ e a democratização da sociedade, fizeram com que a filosofia “gestão democrática fosse incorporada a educação brasileira. A expressão “gestão democrática” foi incluída ao glossário pedagógico da escola pública e principalmente nas últimas décadas tem sido muito difundida, pois sabemos que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento dos profissionais da educação, alunos e comunidades em geral na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Para nortear ações de gestão democrática, atualmente, há, em nosso país, alguns colegiados já consolidados pela legislação na maioria dos Estados e Municípios: colegiados escolares, grêmios estudantis, conselhos de classe, conselhos de série/ciclo. A própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) – nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece como princípio a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e das legislações dos sistemas de ensino” (Inciso VIII, Art. 3º). E no Artigo 15 define os princípios da gestão democrática:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos de escola ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

³⁴ O processo de redemocratização do país se concretiza com a Constituição de 1988, cujo texto final é o resultado de uma mescla de emendas populares e emendas originadas de uma aliança de partidos de centro (Cunha, 1991, p.14), em especial na educação. O governo Sarney permanece até 1990. Segue-se o Governo Collor, primeiro presidente eleito por voto direto desde o início do regime militar (1964), valendo-se do apoio de forças conservadoras. Elegeu-se com base no discurso de moralização da política, de derrubada da inflação e de modernização econômica conforme o modelo neoliberal, mas, paradoxalmente, acabou sendo afastado em 1992 pelo Congresso Nacional por corrupção. Seu vice, Itamar Franco, assume a Presidência e governa até 1994. Nesse mesmo ano, é eleito Fernando Henrique Cardoso, depois reeleito, que cumpre dois mandatos (1995-1998 e 1999-2002). Em janeiro de 2003, assume Luis Inácio Lula da Silva, que governa até dezembro de 2010.

Capítulo III – Contributos para análise: Gestão, Educação Profissional e Cidadania

Portanto, os espaços educacionais precisam criar condições para que todos os segmentos aprendam a se expressar, a se articular em torno de seus interesses individuais e coletivos, a debater com pessoas que pensam diferente, a defender suas idéias, a resolver seus conflitos por meio do diálogo, a fundamentar suas opiniões com razão e sensibilidade, etc. Assim, oferecendo espaços de vivência da democracia, esperamos formar cidadãos e cidadãs democráticos e contribuir para construir e consolidar, na dimensão educacional, esferas públicas de decisão, fortalecendo o controle social sobre o Estado, garantindo que a escola seja realmente pública e significativa à vida das pessoas que nela estão. A participação é uma construção histórica e social.

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 de outra forma, na briga em defesa deste direito, que no fundo, é o direito também a atuar (Paulo Freire, 1997).

A democratização da gestão implica não só o acesso da população à educação, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses. É necessário investir na formação e no exercício da democracia para que a gestão democrática se fortaleça e se consolide.

Numa visão sistêmica de gestão, Lück (2009) define gestão escolar como o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). Portanto:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade

complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado. Compete, pois, à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e inter-relacionados. A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede (Lück, 2009:24).

Assim, para a autora, o fim último da gestão é aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, nas competências que a sociedade demanda dentre as quais pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos. Lück (2008) propõe para efeitos de estudo a organização escolar em dez dimensões, agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação.

As dimensões de organização dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva. Essas dimensões envolvem a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, e a gestão de seus resultados de modo que todas as demais dimensões e ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social. As dimensões de implementação são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas

educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional (Lück, 2008).

Portanto, para Lück (2009), a gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. A responsabilidade pela sua efetividade permanece sempre com o diretor escolar, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na escola como um todo.

É evidentemente lógico que as ações desenvolvidas na escola tenham um manifesto e intencional sentido pedagógico, isto é, que todas e cada uma delas constituam-se em um ato direcionado intencionalmente para transformações dos processos sociais nela praticados e, em última instância, de transformação da própria prática pedagógica e da escola como um todo, de modo a que os alunos tirem melhor proveito dela. Daí porque constituir-se a gestão pedagógica em uma das dimensões mais importantes do trabalho do diretor escolar que, embora compartilhada com um coordenador ou supervisor pedagógico, quando existir na escola, nunca é a esses profissionais inteiramente delegada (Lück, 2007).

As novas regulamentações na gestão da escola, muitas vezes tendenciosas, representam um fértil campo de análise em torno das propostas de reformas educacionais e suas implicações sociais. Félix (2007) enfatiza que as análises recentes das políticas educacionais têm demonstrado que compreender suas implicações de forma contextualizada demanda, entre outros aspectos, considerar os conflitos de natureza política e ideológica, assim como os desdobramentos decorrentes dos embates ocasionados sobre a estrutura e o funcionamento do

Capítulo III – Contributos para análise: Gestão, Educação Profissional e Cidadania

sistema escolar que, por vezes, determinam-se mutuamente no cotidiano das redes públicas de ensino.

Ainda que a democratização da gestão do ensino tenha integrado as bandeiras das forças que lutaram pelo processo de redemocratização política do país (desde meados da década de 1970), e apesar de algumas conquistas, as prioridades estabelecidas para a política educacional brasileira, nas últimas décadas, tenderam a imprimir outros significados à noção de democracia.

De fato, seguindo referenciais de inspiração neoliberal no quadro da reforma administrativa do Estado, a má gestão foi tomada como, praticamente, a causa de todos os males que afetam os processos de ensino e aprendizagem. Visando superá-los, realizou-se um tipo de interpretação da realidade que conduziu às tentativas de adoção da gestão gerencial nas escolas e, através de processos de desconcentração/municipalização, privilegiamento do local, dentre outras medidas, tentou-se delegar às unidades escolares, aos professores e à comunidade a solução dos problemas que vêm contribuindo para que não tenhamos uma educação pública de qualidade (Azevedo, 2002).

No artigo “A gestão democrática da educação no contexto da reforma do estado”, Oliveira, observa que: as lutas em defesa da educação pública que marcaram as décadas de 70 e 80 percebe-se inicialmente uma preocupação com o acesso, a garantia de obtenção de vagas para todos. Em seguida, verifica-se que não basta garantir o acesso, mas é necessário zelar pela permanência, tomando lugar de destaque a luta por uma educação pública de qualidade. Assim, a noção de qualidade dada à educação se volta para a sua relação com a formação humana na perspectiva de formar cidadãos partícipes, capazes de compreender os conflitos inerentes à vida em sociedade e com a possibilidade real de contribuir para sua transformação, no sentido de torná-la justa e igualitária. No entanto o que se viu na década seguinte, foi uma mudança de sentido a partir da subordinação da educação aos interesses do mercado. Como já foi dito anteriormente, o imperativo da lógica neoliberal sobre as políticas sociais atinge a educação de maneira estratégica descaracterizando-a enquanto direito (Oliveira, 2006).

Nesta perspectiva, segundo Libâneo (2007), as iniciativas governamentais, a descentralização e a autonomia acabaram por se constituir numa redução nos gastos públicos e

desobrigação do Estado do que numa medida propriamente democrática. Tudo isso resultou, num conjunto de normativos advindos das reformas educacionais neoliberais que, na prática, exigia uma “gestão eficiente” em prol da qualidade total na educação:

A retórica da qualidade, e mais especificamente da gestão da qualidade total, também tem encontrado na educação os seus adeptos. Indiferentes muitas vezes ao que este novo modismo pode implicar, do ponto de vista estratégico, em termos de equidade do funcionamento do sistema educativo, da reformulação dos limites da educação pública e de outras políticas sociais de uma desideologização política e de um novo reposicionamento do Estado em termos de seu papel na educação, os defensores da qualidade a todo custo investem, muitas vezes ingenuamente, na transferência de quase toda a tecnologia da gestão da qualidade total para a escola, com o fim de a colocar em estado de redenção, socorrendo-se de expedientes apelativos como, por exemplo, a célebre fórmula *back to basics* quando entendida como a fórmula da melhoria da qualidade da performance educacional, ou então, a exigência de *new management* integrador de pressupostos de excelência da gestão privada e adaptado a “todas as estações”. (Estêvão, 2012:94)

Trata-se de um caráter ideológico do Estado neoliberal, ou seja, há uma desobrigação do poder público em atender com qualidade a educação, não a qualidade social e democrática, mas a qualidade total. A gestão educacional tornou-se um conceito de múltiplos usos, mas, nas políticas oficiais de alguma forma alinhada ao modelo neoliberal, ela se viabiliza por várias estratégias articuladas entre si: a descentralização dos serviços educacionais, a autonomia pedagógica e, frequentemente, financeira, a participação dos pais, extensão do poder do Estado aos diretores de escolas e à comunidade etc. Por fim, chega-se a gestão eficiente resultante do impacto das reformas educacionais neoliberais nos modelos de gestão³⁵.

É notória, com efeito, a preocupação dos paladinos da gestão da qualidade total aplicada à educação em privilegiar, em nome da excelência das características holísticas e integradoras assim como dos seus processos e resultados, esta tecnologia empresarial e o seu enfeudamento ao mundo institucional privado, propugnando a transferência de seus procedimentos,

³⁵ As reformas educacionais tiveram início nos anos 1980 na Inglaterra e Estados Unidos, expandindo-se a outros países europeus e latino-americanos, com nível variável de intensidade e abrangência conforme as peculiaridades locais (por exemplo, Espanha e Portugal, 1986; França, 1989; México, 1992; Argentina, 1993).

designadamente por processos isomórficos de imitação ou de *benchmarking*, para o campo da educação pública: Coerentemente, este campo deve ser ressemantizado para ser acolhido na noção ampliada de “mercado educativo”, onde as preocupações passem a ser sobretudo de ordem pragmática, sem receio pela utilização de uma linguagem com referenciais de mercado, uma vez que a educação e a escola são uma parte da economia de serviços, para além de esta mesma escola, por exemplo, funcionar também, quer se queira quer não, como uma organização que gere uma cadeia de clientes (Estêvão, 2012:95).

Assim, para reverter o quadro de domínio das estratégias neoliberais, é imperioso a implementação de uma gestão voltada para uma participação de fato. Para tanto, a gestão democrática da escola torna-se fundamental nesse empreendimento. Daí a importância dos conselhos de escola e de outras tantas iniciativas que criam espaços para a vivência da participação e da democracia na escola, não apenas de representatividade, mas de participação efetiva. Isso significa que a unidade escolar deixa de ser simples executora para se tornar um *locus* de reflexão e de tomada de decisão nessa matéria.

Libâneo (2001) defende a participação como fundamental para garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções de propostas (planos, programas, projetos, ações, eventos) como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação.

Na verdade, o princípio da gestão democrática, expresso em ações como descentralização, autonomia das escolas, racionalização dos recursos financeiros, participação dos integrantes da escola na gestão, participação dos pais, acabou sendo assumido, com diferentes significados e motivações, tanto por setores da esquerda quanto os neoliberais. Para setores expressivos da esquerda, essas ações, a par de significarem um efetivo esforço da sociedade civil em retomar a democracia, significou uma reação extremada às formas de gestão autoritária do regime militar. Em razão dessa marca anti-autoritária, difundiu-se como característica absoluta da gestão das escolas o lema da participação. Do lado das iniciativas governamentais, a descentralização e a autonomia acabaram se constituindo uma medida muito mais de redução dos gastos públicos e desobrigação do Estado do que medida propriamente democrática (Libâneo, 2007).

Libâneo destaca que, a gestão democrática aparece como constrição legal e, ao mesmo tempo, resume-se como “participação”, entendida mais como forma de representação da comunidade, gestão de recursos financeiros, e menos como dispositivos gerenciais e técnicos de funcionamento da escola, reduzindo a especificidade dos processos efetivos de gestão, ou seja, o conjunto dos meios e condições de carácter intelectual, material, gerencial, financeiro de assegurar o processo de ensino e aprendizagem. Na verdade, os efeitos mais imediatos desse dispositivo legal foram: a instituição do projeto pedagógico e a participação de professores e pais na gestão da escola, esta representada, na prática, pela constituição burocrática de conselhos escolares.

Libâneo (2007) realiza uma contextualização histórica e política para mostrar que as formas de organização e gestão dependem de objetivos sociais e pedagógicos que se propõem à escola, os quais, por sua vez, subordinam-se a concepções sobre as relações educação-sociedade. Presume-se que opções sobre o projeto político e de gestão da sociedade se projetam nas formas de gerir as instituições, justificando-se a necessidade de buscar a relação entre objetivos sociais e pedagógicos para as escolas e o papel das formas de organização e gestão.

De acordo com Libâneo (2007), a reforma educacional brasileira foi efetivada a partir de 1995, na primeira gestão do Governo Fernando Henrique Cardoso. Elas decorrem de um novo perfil da realidade internacional em que os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e os novos paradigmas de desenvolvimento econômico afetam a organização do trabalho, a qualificação profissional, o exercício da cidadania, as formas de trabalho docente e, por consequência, a organização dos sistemas de ensino e a formação de professores. Dessa forma, foram geradas várias ações decorrentes desse contexto, criadas para dar suporte aos novos padrões de gestão.

A reforma educacional brasileira ensaiou seus primeiros passos ainda nos governos de Fernando Collor e Itamar Franco, com a formulação e divulgação do Plano Decenal de Educação para Todos (1993-94). Medidas mais concretas foram adotadas a partir da proposta de governo de Fernando Henrique Cardoso para a educação básica: Reforma Institucional (redefinição das responsabilidades do MEC, revisão de padrões de financiamento e

repasso de recursos aos municípios e estados); Estabelecimento de novos padrões de gestão (descentralização, autonomia das escolas, participação da comunidade); Educação básica (ampliação do acesso, conteúdos curriculares básicos e padrões de aprendizagem em nível nacional, formação de professores, ensino a distância, sistema nacional de avaliação do desempenho das escolas e dos sistemas educacionais, padrões de qualidade para o livro didático, descentralização da merenda). Esses pontos, cujas ações foram consolidadas no período 1997-98, não constituíam um plano abrangente como ocorreu em vários países, mas é certo que acompanhavam as tendências internacionais a partir das orientações econômicas e técnicas dos organismos financeiros internacionais, principalmente o Banco Mundial (Libâneo:2007).

Sobre as concepções de organização e gestão³⁶, Libâneo (2007a) no artigo “Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil” realiza o esboço de um quadro das cinco atuais concepções. São elas: a técnico-científica, a autogestionária, a gestão colegiada, a interpretativa e a democrática-participativa.

A concepção *técnico-científica (burocrática)*, em sua versão mais conservadora, baseia-se na hierarquia de cargos, prescrição detalhada de funções e tarefas por meio de normas e procedimentos administrativos, visando a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais forte de métodos e práticas de gestão da administração empresarial. A concepção *autogestionária* se caracteriza pela ausência de direção centralizada e pela acentuação da participação direta e por igual de todos os membros de instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão, atribuindo-se as responsabilidades ao coletivo. O exercício do poder coletivo na escola se presta a preparar os alunos para formas de autogestão no plano político na sociedade. Em contraposição aos elementos *instituídos* da organização escolar - normas, regulamentos, procedimentos já definidos e tidos como autoritários - valoriza especialmente os elementos *instituintes* da organização escolar: capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos. Vem daí a ênfase na auto-organização do grupo por meio de

³⁶ Libâneo cita alguns estudos sobre organização e gestão escolar que são inspiradores das concepções apresentadas, por exemplo, Paro, 1988; Escudero y Gonzáles, 1994; Lück, 1998. O autor esclarece, que essas concepções representam estilos de gestão em seus traços gerais. Elas possibilitam fazer análises da estrutura e da dinâmica organizativas de uma escola, mas raramente se apresentam de forma pura em situações concretas. Características de uma concepção podem ser encontradas em outra, embora sempre seja possível identificar, nas escolas, um estilo mais dominante. Pode ocorrer, também, que a direção ou a equipe escolar optem por determinada concepção e, na prática, acabem reproduzindo formas de organização e gestão mais convencionais, geralmente de tipo técnico-científico (burocrático).

decisões coletivas nas reuniões, eleições e alternância no exercício de cargos (Libâneo:2007a).

A terceira concepção é a gestão colegiada que se baseia no princípio da colegialidade, ou seja, compartilhamento de objetivos e significados comuns das pessoas, por meio do diálogo e da deliberação coletiva. Está centrada, principalmente, na participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, dentro de Conselhos de Escola (ou Conselho escolar, Colegiado escolar). Obviamente aposta na legitimidade da adoção de processos consensuais de tomada de decisão, por meio de formas de gestão participativa e democrática. A exigência de co-responsabilidade em graus e modos diversos, desde a concepção até a execução das atividades escolares, implica a aprendizagem colaborativa e o trabalho em equipe dos professores (cultura colaborativa em oposição ao trabalho individual).

Libâneo destaca que a concepção interpretativa tem trazido importantes contribuições às demais concepções sóciocríticas, especialmente pela consideração da organização escolar como cultura - a cultura da escola ou cultura organizacional - em que a escola é vista não apenas como vinculada ao contexto cultural em que está inserida mas, também, como um lugar em que seus próprios integrantes podem instituir uma cultura, conforme seus interesses e objetivos.

A concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente à concepção científico-racional pela sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais. No extremo, essa concepção também recusa a possibilidade de um conhecimento mais preciso dos modos de funcionamento de uma organização e, em consequência, de haver certas normas, estratégias e procedimentos organizativos (Escudero e Gonzáles, 1994). Privilegia menos o ato de organizar e mais a "ação organizadora" em que se vivenciam valores e práticas compartilhados (Libâneo:2007a).

Por fim, o autor apresenta a concepção democrática-participativa que defende a explicitação de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar. Baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe, garantindo-se a

Capítulo III – Contributos para análise: Gestão, Educação Profissional e Cidadania

gestão participativa, mas, também, a gestão da participação. Busca objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais, sem prejuízo da consideração dos significados subjetivos e culturais. Entretanto, uma vez tomadas às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo-se uma efetiva coordenação do trabalho e o acompanhamento e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas. Libâneo salienta que essa posição, em razão de seu compromisso com a formação científica e desenvolvimento mental dos alunos por meio do processo de ensino e aprendizagem, requer do pessoal da escola alto nível de qualificação e de competência profissional.

Entretanto, a democracia como valor, ou seja, como uma conquista estando expressa na Constituição Federal e também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN deve ser construída no cotidiano das relações escolares, pois sabemos que a escola não pode ser uma instituição isolada em si mesma, mas integrada e interagida com a vida social mais ampla. Em suma, ao focalizarmos a educação como instrumento de formação da cidadania, temos a clareza de que a escola sozinha não dá conta da tarefa de formar o cidadão, uma vez que a formação da cidadania vai mais além porque acontece no cotidiano através das relações dos indivíduos e no conjunto das organizações da sociedade.

Dessa forma, a escola considerada como a instituição da sociedade que promove a educação para os indivíduos e cumprindo seu papel em prol da formação de jovens cidadãos, deverá oportunizar a realização das trocas de experiências, sendo espaço de apoio ao desenvolvimento de atividades que fortaleçam a cidadania juvenil, levando-se em consideração a “nova” lógica de regulação da vida social. Os direitos serão, nesta concepção de cidadania, perspectivados como direitos do indivíduo em sua defesa perante a eventual prepotência do Estado tendo por base a democracia. Nesta perspectiva a gestão escolar tem um papel decisivo no sentido de colaborar com a realização desta escola aberta as vivências de cidadania. A seguir, abordaremos algumas considerações sobre a inter-relação da gestão, educação profissional e cidadania.

3.3 – Relação entre Gestão, Educação Profissional e Cidadania

As políticas públicas formuladas para a modalidade de ensino médio integrado têm sido incisivas quanto à necessidade de se promover um ensino médio de qualidade, através de uma formação cidadã e capacitação técnica e tecnológica para ingressar no mundo do trabalho, uma vez que o mercado exige qualificação constante para as novas exigências da economia, ao mesmo tempo em que é altamente seletivo, pois busca profissionais capacitados para o desenvolvimento das suas funções de forma eficiente. Neste contexto, a escola profissional pela sua proposta representa oportunidade de futuro aos jovens, além de também promover um bom preparo profissional necessário a uma educação básica de qualidade e que desenvolva noções de ética e cidadania nos indivíduos. Vale ressaltar que segundo as diretrizes das escolas profissionais, este modelo representa o processo para implementação da administração eficaz das escolas através de um ensino médio de qualidade, que propicia ao jovem, uma formação cidadã e os conhecimentos científicos necessários à sua formação profissional e acadêmica. Portanto, é necessário conhecer os desafios da relação educação-cidadania, uma vez que existe uma lógica mercadológica muito forte no tocante às questões mais humanistas da proposta, impulsionadas diante das “exigências” impostas pelos contornos econômicos de grandes transformações políticas, econômicas, culturais e sociais existentes na atualidade.

A educação institucionalizada, especialmente nos últimos 150 anos, serviu – no seu todo – ao propósito de não só fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário à máquina produtiva em expansão do sistema do capital, como gerar e transmitir um quadro de valores que legitima os interesses dominantes, como se não pudesse haver nenhuma alternativa à gestão da sociedade, seja na forma “internalizada” (isto é, pelos indivíduos devidamente “educados” e aceitos) ou através de uma dominação estrutural e uma subordinação hierárquica e implacavelmente impostas [...] (Mészáros, 2005:35).

Frigotto (1999: 25 e 56), nos alerta para o risco de, mais uma vez, a educação ser utilizada como instrumento de conformação social, sendo subordinada a necessidades de novas

formas de inserção social postas exclusivamente pelo capital. Segundo o autor, a educação, compreendida como prática social que se define nos múltiplos espaços da sociedade e na articulação com os interesses econômicos políticos e culturais dos grupos em constante interação no universo social é constituída e constituinte das relações sociais e se apresenta, historicamente, como um campo de disputa hegemônica. Sendo assim, torna-se necessária a qualificação das bases histórico-sociais, das quais emergem as novas exigências educativas e de formação humana, para a proposição, compreensão e avaliação dos modelos e práticas educacionais que emergem atualmente e que tendem a se materializarem através das políticas de Educação difundidas e regulamentadas pelo Estado.

Para Gentili (2005) isto se dá a partir de duas vertentes: o discurso da qualidade e o atrelamento da educação ao universo do trabalho. Aparentemente não há contradição com o que se clamava pelos movimentos sociais, considerando que estes almejam uma educação de qualidade para todos e entendiam o acesso a ela como meio de acesso aos demais direitos sociais, incluindo o direito ao trabalho. Entretanto o conteúdo imerso nestas duas estratégias discursivas caminha exatamente na direção contrária, como bem aponta Gentili:

[...] nos discursos dominantes, a qualidade da educação possui, também, o status de uma propriedade com atributos específicos. Com efeito, para neoconservadores e neoliberais, a qualidade não é algo que – inalienavelmente – deve qualificar direito à educação, mas um atributo potencialmente adquirível no mercado dos bens educacionais. A qualidade como propriedade supõe em consequência, diferenciação interna no universo dos consumidores de educação (que em nossos países já não são tantos), tanto como a legitimidade de excluir outros (as maiorias) de seu usufruto (Gentili, 2005:246).

Diante desse quadro, a ideia de educação para competitividade, associada ao desenvolvimento científico e tecnológico, e a ideia de educação para a cidadania social constituem consensos na agenda dos debates e formulação de políticas educacionais em âmbito internacional.

A educação passa a ocupar, junto com as políticas de ciência e tecnologia, lugar central e articulado na ponta das macropolíticas do Estado, como fator importante para a qualificação dos recursos humanos requeridos pelo novo padrão de desenvolvimento, no qual a produtividade e a qualidade dos bens e produtos são decisivos para a competitividade internacional. Ainda que por si só a educação não assegure a justiça social, nem a erradicação da violência, o respeito ao meio ambiente, fim das discriminações sociais e outros objetivos humanistas que hoje se colocam para as sociedades, ela é, sem dúvida, parte indisponível do esforço para tornar as sociedades mais igualitárias, solidárias e integradas” (Mello, 1998: 43).

Mas, diante das “exigências” impostas pelos contornos econômicos da globalização econômico-financeira, torna-se necessário repensar os desafios da relação educação-trabalho. Na nova ordem mundial, de grandes transformações políticas, econômicas, culturais e sociais, a formação profissional é considerada um elemento estratégico para o desenvolvimento do país. Desta forma, a educação profissional com foco no mercado de trabalho e com curta duração se torna uma aliada às preocupações do governo em relação à geração de emprego e renda, no momento em que estimula o desenvolvimento da produtividade em toda a economia brasileira.

Por outro lado, o nível de desemprego representa uma ameaça ao equilíbrio socioeconômico nos diversos Estados do País. O mercado exige qualificação constante para as novas exigências da economia, porém para um bom preparo profissional é necessário uma educação básica de qualidade e que desenvolva noções de ética e cidadania nos indivíduos, portanto, para o ensino médio integrado a educação profissional é imprescindível uma boa formação geral e para tanto as práticas de gestão fazem a diferença.

A necessidade de identificação da relação entre as práticas da gestão escolar e a imagem organizacional da escola possibilita a obtenção e entendimento de como a gestão colabora com os processos de formação, neste caso, a educação para a cidadania. Portanto, promover o engajamento da comunidade escolar para um direcionamento estratégico voltado para o aluno está relacionado ao papel do gestor enquanto articulador dos processos escolares.

Para discutir acerca do alcance da educação para a cidadania, nosso quadro teórico teve como base a consideração do cidadão como aprendiz no qual Estêvão (2006) cita Arnot (2006) que estabelece a separação analítica do estudo do “cidadão como aprendiz” e do

Capítulo III – Contributos para análise: Gestão, Educação Profissional e Cidadania

“aprendente como cidadão”, no qual o aluno possa ser visto na escola não apenas como cidadão aprendente, mas também como aprendente entendido como cidadão com direitos.

Assim, consideramos duas perspectivas de educação que resultam em dois tipos diferentes de aprendizagem: “aprendizagem industrial” x “aprendizagem cidadã”. Na primeira perspectiva, nos deparamos com os resultados de uma gestão empresarial, onde predomina a gestão por resultados para elevar o nível da eficiência institucional. Na segunda vertente, temos a gestão democrática, que considera a tendência mundial da educação que é a necessidade de desenvolver uma cidadania crítica e participativa para fazer face às mudanças sociais, que não mais se justifica um ensino curricular fundado na racionalidade técnica, mas um salto qualitativo na direção de uma formação permanente em que aprender continuamente tornou-se uma condição de construção da cidadania. Por isso, Zarafian (2001:193) lembra e o que conta na competência, não é a posse de um saber, nem de “competências de fundo”, mas sua utilização efetiva “sob iniciativa” e “responsabilidade”, ou seja, tomar iniciativas diante de eventos emergentes que excedem, por singularidade e/ou imprevisibilidade, o repertório de normas, inventar uma resposta adequada para enfrentar com êxito o evento, uma vez que o ser humano não é um robô aplicativo.

Se, por um lado, as implementações políticas da gestão educacional concorrem com estratégias na formação do cidadão que não privilegiam necessariamente a conscientização e o exercício dos direitos e deveres, nem tampouco garantem condições para que todos tenham acesso a um trabalho e, por consequência, a uma dignidade mínima de sobrevivência; por outro, elas se legitimam como democráticas no momento em que dispõe³⁶ – em seus documentos oficiais – o compromisso de promover a cidadania. Conclui-se que a cidadania pela educação no contexto neoliberal – caracteriza-se como uma forma legalizada, mas não legitimada sob o ponto de vista do pleno exercício dos direitos e deveres. Característica da educação onde

³⁶ Nos documentos oficiais, a proposta de preparação do aluno para o pleno exercício da cidadania vem desde 1961, com a lei 4.0243; depois com a 5.692, de 1971, e atualmente com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (lei n.º 9.394, de 20/12/1996, publicada no *Diário Oficial* da união a 23/12/1996, seção I).

consideramos a formação do “cidadão aprendente”, que tem por base uma gestão voltada para a tecnocracia, produtivista na relação com o mundo do trabalho.

Figura 1 – Cidadão aprendente



De acordo com Estêvão (2006), na primeira abordagem, isto é, enquanto cidadão aprendente o aluno é encarado como um sujeito individualizado, que tem direito, desde logo, e numa óptica de justiça, a ser reconhecido no seu mérito. Trata-se, portanto, de atender, na experiência escolar do aluno, ao princípio que o singulariza fundamentalmente pela sua racionalidade da eficiência e da eficácia, pela sua competitividade e produtividade escolar.

Ao nível da formação de professores e educadores, a exigência vai no sentido de ela se transformar também num grande mercado, com as suas leis, as suas regras de expansão, os seus clientes e as suas técnicas...Não necessita propriamente de questionar a relação entre conhecimento e sociedade, uma vez que até os kits previamente definidos trazem consigo a chave do sucesso e até dispensam o professor ou o educador da tarefa de controlo ou de pensarem o sentido do seu próprio trabalho e profissão. De facto, uma formação adequada a este contexto pode muito bem assumir determinadas características, ser pré-embalada, por exemplo, não passando necessariamente por circuitos educacionais, uma vez que há outras fontes de produção mais ágeis e atraentes de formação (e aprendizagem), com um formato muito mais transferível e adequado aos desafios actuais e com selo de garantia, porque regulada pela competição e pela moralidade do mercado (Estêvão, 2012:156).

Nesta configuração prevalece o estilo de gestão puramente empresarial que por sua vez estimula a cidadania funcional, que se refere ao mundo mercantil/industrial que se interessa pela performance técnica, pela excelência e pelas capacidades profissionais.

Neste tipo de escola, os pressupostos dominantes derivam do mundo industrial sobressaindo, de modo particular, os objectivos da performatividade, da eficiência e eficácia, a racionalização, a qualidade, o cálculo gerencial, a centração em resultados testados (por taxas de satisfação, por exemplo), a justiça industrial, e onde os actores verdadeiramente *grandes* serão, para além dos gestores, aqueles que, com mérito, tiverem sucesso e forem fiéis à organização. E neste ponto, o discurso gerencialista ou empresarialista é particularmente sedutor e quase irresistível nas suas exortações e receitas milagrosas podendo vir a reforçar o compromisso ingénuo com a organização, morfológicamente mais horizontalizada, tornando-se, por isso, um mecanismo central de disciplina da autonomia profissional (Estêvão, 2009:73).

Nesta perspectiva é preciso haver uma superação dessa visão, pois se o objetivo da educação é promover o desenvolvimento pessoal do aluno, todos os esforços no sentido de incentivar nas escolas ações que estimulem o desenvolvimento de sua autonomia e, muito especialmente, de sua autonomia intelectual, deve ser realizado, aliado ao fato de que é preciso não só dar espaço, mas principalmente traduzir anseios e reivindicações juvenis na perspectiva da cidadania. Partindo dessa máxima nada mais essencial do que a gestão promover a realização de atividades que levem à reflexão e à busca de soluções de forma coletiva e compartilhada, nas quais os alunos tenham voz (e vez) na escola.

A escola precisa não somente recuperar o significado da socialização do seu contexto, mas suas formas de relacionamento, valorizando a criatividade e a ousadia que os jovens possuem. Afinal, considerando os desafios postos pelo atual contexto global, as fronteiras estabelecidas entre as diversas instâncias da sociedade são mediadas por ações cujo objetivo principal é viabilizar e construir canais de participação, sendo um deles a escola, em vista a consolidação da autonomia do aluno cidadão. Nesta perspectiva, consideramos o “aprendente como cidadão”, onde partimos do pressuposto que uma gestão democrática, reconhece a importância de uma educação polivalente para a construção de uma cidadania cívica, que tem como objetivo a geração da consciência crítica, que estimula a abertura ao sentido ético e político da existência em sociedade.

Figura 2 – Aprendizagem como cidadão



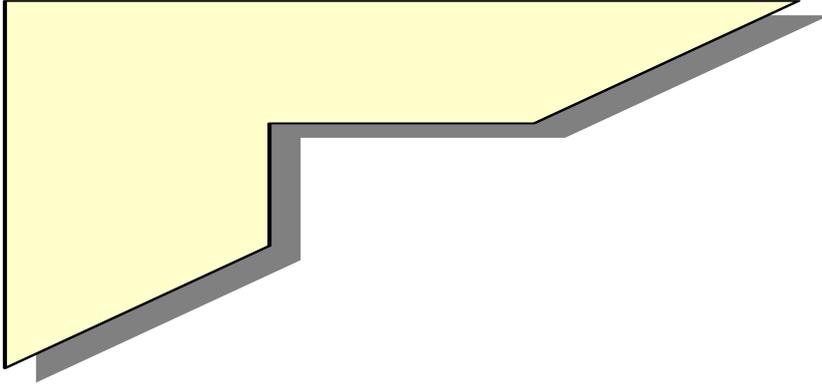
Estêvão (2006) enfatiza que na compreensão do “aprendente como cidadão de direitos”, a educação regenera-se, tornando-se responsável por posicionar o aluno cidadão frente ao Outro detentor de direitos, seja ele próximo ou distante, nacional ou apátrida, branco ou de cor, homem ou mulher, homo ou heterossexual. Por outras palavras, o aprendente é compreendido agora como um cidadão que a educação deve não apenas respeitar, mas também potenciar em termos de exercitação dos seus direitos. Nesta concepção o tipo de profissionalidade presente é a comunicativa que estimula um tipo de formação política e crítica.

Estamos, agora, perante uma profissionalidade cooperativa, empenhada, intimamente ligada ao sentido do desenvolvimento profissional entendido como um processo dinâmico em que se os dilemas, as dúvidas, a falta de estabilidade e a divergência se constituem em aspectos integrantes, revelando-se, por isso mesmo, como um processo eminentemente político e dialéctico, que recorre inclusive a outras aprendizagens, a outros contextos no intento de melhorar a prática laboral, crenças e conhecimentos profissionais, para assim aumentar a qualidade de docência, de investigação e de gestão. Neste sentido, a profissionalidade sóciocrítica é claramente parcial, porque sustenta posições políticas, implícitas e explícitas a respeito da instituição escolar e do contexto social da escola (Estêvão, 2009:75).

Portanto, a educação para a cidadania requer a compreensão da democracia a partir de um coletivo, a comunidade escolar; para ser legítima e legitimada depende de que este coletivo reconheça sua identidade em um todo mais amplo e diverso, que por sua vez o reconhecerá como parte de si. A democracia, portanto, se edifica na confluência, na negociação de várias lógicas e interesses; acontece em um campo de forças no qual se confrontam e equilibram diferentes poderes de influência, internos e externos. Por isso, a gestão democrática da escola, deve ser trabalhada, para não camuflar autoritarismos, nem fomentar processos de

desarticulação e voluntarismos. Pensar a gestão democrática da educação é, portanto, refletir sobre estas e outras ideias, sempre e todas como parte de um conjunto de elementos implicados entre si (democratização do acesso e permanência/continuidade nos estudos, democratização dos saberes que dão passagem à cidadania e ao trabalho, participação nos processos de planejamento e decisão, relações de autonomia) e sua inserção em um projeto mais amplo de democratização da sociedade, do qual a educação é constitutiva e constituinte. A democracia requer, portanto, além do reconhecimento legal, a dinâmica no processo de participação onde todos são iguais.

A nova gestão pública para o Brasil ainda é um desafio que precisa considerar os processos democráticos a fim de alcançar seus objetivos. Muitas vezes, em meio a uma lógica burocrática, desvinculada de políticas públicas, a administração pública parece esquecer sua vocação primeira, qual seja o serviço à sociedade, serviço este que deve ser prestado de forma eficiente, não para o desenvolvimento apenas da instituição, mas principalmente para oferecer benefícios ao cidadão. Dessa forma, podemos constatar que as políticas da educação no Estado tem uma forte preocupação na construção da escola de qualidade e para tanto a busca por resultados é uma constante nas diretrizes. A exemplo disso, a seguir, vamos apresentar o contexto das Escolas Estadual de Educação Profissional – EEEP, objeto de nosso estudo, cuja missão é integrar a formação escolar de nível médio com uma habilitação profissional técnica a uma vivência de cidadania e protagonismo juvenil. A proposta é pautada na gestão por resultados através da adoção do modelo de gestão empresarial e tem como base a consideração da escola como um dos espaços da construção de aprendizagem e conseqüentemente locus de formação para a cidadania.



CAPÍTULO IV

Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

“Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”.
(LUCKESI, 2000)



Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Neste capítulo, apresentamos as principais políticas públicas de educação implementadas entre 1995 a 2002 no Estado do Ceará, com enfoque na Gestão Pública por Resultados que é o modelo de administração governamental que desde a década passada conduz o plano de governo no Estado. Nesta perspectiva, no âmbito educacional, a proposta GPR foi adotada tendo como objetivo a melhoria dos resultados da gestão estadual para atender às novas demandas exigidas pela sociedade. Portanto, realizamos uma análise das políticas de educação, debruçando-se sobre suas implicações para o sistema educacional cearense, bem como as estratégias adotadas no governo estadual visando promover os indicadores de qualidade na educação.

Para contextualizar a proposta de gestão empresarial nas escolas estaduais, descrevemos a implantação das políticas de educação profissional ao ensino médio integrado diante da metodologia estratégica no modo de conduzir as escolas de ensino médio da rede estadual ao novo conceito de ensino em tempo integral. Em seguida, apresentamos o contexto geral e os aspectos de infraestrutura e políticos-pedagógicos das Escolas Estadual de Educação Profissional – EEEP, através da descrição das linhas norteadoras dispostas no regimento escolar, no projeto político pedagógico e no manual operacional da TESE, onde estão definidas as diretrizes do modelo de gestão Tecnologia Empresarial Socioeducacional.

Por fim, através da análise dos relatórios da avaliação institucional, serão conhecidos os indicadores de qualidade da gestão administrativa, pedagógica e resultados escolares das doze escolas situadas na capital, relacionadas às percepções dos gestores, professores e alunos sobre a qualidade da escola. A escolha dos relatórios como parte da metodologia se justifica pelo fato de que foi parâmetro para compreensão do contexto da pesquisa a nível macro, além de que foram consideradas as mesmas perspectivas para elaborar os questionários e entrevistas. No geral, pode-se verificar através dos dados obtidos, que os aspectos relacionados à gestão de resultados escolares prevaleceram entre os diretores, enquanto que os indicadores relativos à gestão pedagógica foram mais bem pontuados entre professores e alunos.

4.1 – Diretrizes das políticas públicas de educação no Estado

No Ceará, a democratização da escola pública seguiu a democratização vivida no País, tal contexto implicou na redefinição das diretrizes relativas à gestão da escola, tanto por parte do governo federal, como dos estados e dos municípios. Os contrastes anunciavam-se em vista das diferentes condições e realidades constituídas historicamente no vasto território nacional. Na região nordeste, o governo do Ceará apresentou programas de governo pautados pela reforma, modernização e democratização da gestão pública, com atenção especial para o sistema cearense de ensino.

Na gestão escolar, as ações educacionais se centraram nos processos de descentralização e municipalização. Vale observar que as ações educacionais se deram de forma sistemática, sob princípios norteadores fundamentados, envolvendo diversos atores sociais, com resultados de ampla repercussão, demandando, porém, uma análise crítica das referidas ações e significado dos seus resultados e pressupostos, bem como uma compreensão das políticas sociais a partir do setor educacional.

Vieira (2006) destaca dois processos que foram determinantes na educação cearense: o processo de seleção técnica e eleição de diretores e o acelerado processo de municipalização do ensino fundamental. O processo de seleção e eleição de diretores pela comunidade escolar foi introduzido na rede estadual em 1995, tendo se mantido em sua essência desde então (Vieira, 2006: 27-42). Tal inovação trouxe muitos ganhos do ponto de vista da alternância do poder, representando processo positivo ao anterior critério da indicação política para a nomeação de cargos diretivos nas escolas.

Os princípios norteadores da proposta de gestão democrática veiculada pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará, nos últimos anos, adotam como pressupostos a redução dos níveis hierárquicos, a participação da sociedade civil nas ações do governo, a socialização das decisões e a divisão de responsabilidades, manifestados através das ações do Governo, como a eleição de diretores, aliada a outras instâncias participativas, tais como o Conselho Escolar (Ceará, 1998a).

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Dentre as ações empreendidas nessa política, destacam-se a partir de 1995 a realização das eleições de diretores de escola (avaliação escrita + votação pela comunidade escolar) e a criação dos conselhos escolares em toda a rede estadual de ensino. Entretanto, é válido destacar que, embora o discurso oficial propague uma perspectiva democratizante da gestão escolar, percebemos entre o discurso e as ações empreendidas, conotações contraditórias. Uma dessas contradições pôde ser constatada na proposta de governo (1995-1998) ao afirmar que a gestão democrática:

Implica num processo de aprendizagem político e organizacional tanto para os professores/diretores como para os alunos, seus pais e a própria população, pois terão que assumir responsabilidades enquanto dirigentes técnicos e políticos, conviver com pontos-de-vista diferenciados, comprometer-se com o projeto pedagógico da escola onde estão inseridos (Ceará, 1995:05).

Verificamos pela proposta apresentada, a existência de propósitos democratizantes, visualizando responsabilidades partilhadas através do reconhecimento do espaço plural de diversidades de interesses, ressaltando até mesmo uma perspectiva gramsciana de dirigentes (especialistas + políticos), e enaltecendo que toda a comunidade escolar deve estar comprometida com o Projeto Político Pedagógico da escola. Entretanto, em todo o restante do Governo 1995/1998, no que se refere à vertente educacional, há total ausência do caráter político da participação coletiva dos sujeitos, sem referência ao aspecto deliberativo das decisões, enfatizando-se sobremaneira os termos como “a grande corrente”, “compromisso de todos”, “efetiva participação de todos”, “ampla aliança”, mas sem esclarecimento de quais seriam as formas práticas da comunidade decidir sobre, como e em que aspectos do processo educacional.

Muito embora a melhoria do desempenho escolar estivesse presente nas intenções das políticas implementadas, havendo expectativa de que o Ceará viesse a integrar o grupo dos estados com melhores resultados no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), a democratização da gestão não se traduziu em melhorias dos indicadores de resultados de aprendizagem de estudantes. Pelo menos não na forma em que esses são dimensionados nos

sistemas de avaliação federais ou estaduais. Na falta de um sistema de acompanhamento e controle de custos, foi difícil promover um padrão comum de manutenção e melhoria da rede física. Cada escola, assim, tornou-se uma pequena ilha, onde o poder dos diretores floresceu, nem sempre na direção mais propícia ao sucesso escolar (Andrade, 2006).

De acordo com Vieira (2006), os anos 1995 a 2002 testemunharam uma série de acontecimentos na educação pública do Ceará, estabelecendo, no âmbito do Estado, enquanto esfera político-administrativa, uma reordenação das formas de controle e legitimação social pelas elites no poder, através das políticas públicas educacionais. Tal período corresponde a um modelo de desenvolvimento socioeconômico, cujas bases ideológicas foram lançadas ainda por ocasião do movimento *Pró-Mudanças*³⁷.

Assim, em 1995, com o plano nacional³⁸, sob a vigência do governo FHC também no âmbito estadual houve manutenção de uma mesma equipe à frente da gestão educacional. No período compreendido entre 1995 e 2002, o projeto de governo, resumido na proposta *Todos pela educação de qualidade para todos*, imprimiu forte ênfase na participação e mobilização da sociedade pela educação.

É no período das gestões do governo “avançando nas mudanças”, (1995/1998;1999/2002) é que se desencadeou com maior ênfase uma política de impacto educacional, sobretudo no que se refere à gestão democrática na escola. Temos então o plano de governo na área de educação intitulado: “Todos pela Educação de Qualidade para Todos” (1995-2002). O referido plano, implantado pela Secretaria de Educação Básica (SEDUC), a partir de 1995, tinha como propósito o engajamento de todos e de cada um dos cearenses nesse projeto: “a grande corrente em prol da educação para todos exige que a sociedade cearense tome consciência de que só teremos educação de qualidade para todos se tivermos a efetiva participação de todos pela educação” (Ceará, 1995:56).

³⁷ O slogan *O Brasil Mudou. Mude o Ceará* apoiava-se nas mudanças em curso no cenário nacional para reforçar a luta local contra as “forças retrógradas do coronelismo”.

³⁸ Com a ascensão de Fernando Henrique Cardoso ao poder, em 1995, a tendência de “enxugamento” do Estado, na vida econômica, tem prosseguimento, confirmando a visão de Estado articulador das transformações da estrutura produtiva, concepção esboçada nos dois últimos governos. Para tanto, apresentou uma *agenda de reforma*, voltada principalmente para dois aspectos: consolidação da estabilidade econômica via *Plano Real* e a construção do desenvolvimento sustentado, com base na equidade social (BRASIL, 1995a, p. 2). Propôs, assim, a reforma do Estado expressa em três iniciativas – reformas: tributária, da previdência social e administrativa. Esta última, orquestrada pelo Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, apoia-se nas idéias do *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* (BRASIL, 1995b), onde houve uma grande repercussão sobre o sistema educacional.

Outro paradoxo é o princípio “só se educa para democracia, educando-se pela democracia”, que supõe o exercício constante da democracia, quando se veicula a seguinte expressão: “A direção faz a diferença. Não há escola boa com direção ruim, nem escola ruim com direção boa” (SEDUC, 1998b). O que nos leva a crer na superficialidade de uma proposta “dita” de gestão democrática, de modo que, esta, conforme apregoa o discurso oficial, deve contar com a participação de toda a comunidade no seu projeto de escola. Então, se “a direção faz a diferença”, o poder continua centralizado nas mãos da direção, indo contra um propósito coletivo de escola. A descentralização de poderes, inexistente nesse contexto, personifica a representatividade, e limita um processo de participação política dos sujeitos escolares (Lima, 2001, Nogueira, 2004).

Esses propósitos trazem em seu bojo uma suposta democratização, ocultando seus reais objetivos, ou seja, a “modernização” da educação, com a propagação de conceitos como eficiência, qualidade, participação, cidadania, democracia, fortemente divulgadas na mídia. Para ilustrar esta afirmação, basta analisar o disposto em algumas diretrizes, como por exemplo, o Plano de Desenvolvimento Sustentável 1995/1998: “Neste processo é imprescindível reconhecer e divulgar as experiências bem-sucedidas de gestão escolar e êxito de professores e alunos” (Ceará, 1995:58), ou seja, considera a “escola como ponto de partida”, ao mesmo tempo em que incentiva a competitividade entre as escolas que passam a buscar a gestão por resultados.

A gestão por resultados no campo da política educacional representou o desafio de construir uma cultura de resultados. Assim, para dar seqüência aos compromissos assumidos pelo governo na gestão 2003 - 2006 foram criados dois importantes instrumentos para monitoramento das políticas³⁹: a Gestão por Resultados (GPR) coordenada pela Secretaria do Planejamento e Coordenação (SEPLAN), por intermédio do Instituto de Pesquisa e Estratégia

³⁹ Uma das estratégias definidas para a execução do plano foi o estabelecimento dos gerentes de programa, cuja principal função foi monitorar os indicadores dos programas de governo, através de um sistema de acompanhamento que exigia informações atualizadas para avaliação do desempenho das ações de governo. No entanto, o caráter operacional do trabalho, distanciava a precisão dos resultados, uma vez que a maioria dos gerentes não estava à frente da execução dos programas, e passavam apenas a informar o andamento dos processos físicos, sendo sua interferência limitada.

Econômica do Ceará (Ipece) e o Sistema de Inclusão Social (SIS), que por sua vez se explicita em um conjunto de Metas de Inclusão social para todas as áreas de governo (Ceará, 2004b).

O conceito e a prática da Gestão Pública por Resultados - GPR no setor público têm um grau de desenvolvimento e consolidação relativamente baixo. O termo *gestão para resultados* percorreu um longo caminho e é uma das variantes da *administração por objetivos* cuja origem se encontra no livro de Peter Drucker *The practice of management*, publicado em 1954. Drucker complementou posteriormente suas idéias (1964) na obra *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, onde utiliza pela primeira vez esse termo.⁴⁰

Segundo Gibson & Tesone, inicialmente, a “GpR” se utilizou principalmente no setor privado, mesmo quando o governo federal dos Estados Unidos da América começou a usar algumas de suas propostas no gerenciamento de diferentes órgãos públicos. Somente durante o governo do presidente Nixon é que se começou a implantar no conjunto da administração pública o que passou a ser conhecida como a Nova Gestão Pública. Esta moderna filosofia sugere a passagem de uma gestão burocrática a uma de tipo gerencial (Ospina Bozzi, 2006).

Apesar de existirem muitos documentos que tratam da GPR, não existe uma definição única para ela. Trata-se, portanto, de um conceito muito amplo quanto ao seu uso, interpretação e definição. É assim como o conceito “resultados” varia notavelmente entre as distintas instituições públicas. Isto não ocorre na empresa privada, onde os indicadores-chave do êxito se conhecem nitidamente: rentabilidade, benefícios, quotas de mercado etc. Muitos autores destacam a dificuldade de determinar e avaliar os resultados da ação estatal como uma das características que diferenciam a gestão do setor público do privado (Emery, 2005).

De acordo com Aucoin (1995), *Result-Based Management*⁴¹ (RBM) ou Gestão por Resultados (GPR), veio como resposta a estas questões mediante implantação de uma nova

⁴⁰ Gibson, J. W. and Tesone, D. V. (2001). Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers. *Academy of Management Executive*, 15(4), 122-133.

⁴¹ O modelo RBM utilizado no Canadá foi referência para o desenho de um novo modelo de gestão para o Ceará, cuja filosofia de administração é administrar com base em resultados.

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

prática focada na maior eficiência e eficácia do uso do recurso público e a maior responsabilização dos gestores públicos nas prestações de contas do uso dos recursos públicos.

Para Holanda e Rosa (2004: 6 -7), “GPR é um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência.” Ainda para os autores, o modelo dá ênfase ao objetivo final da ação governamental, ou seja, nos impactos e benefícios sobre a vida da população e não mais nos aspectos burocráticos e operacionais da gestão tradicional, que condicionava os produtos entregues e fazia do Governo um fim em si mesmo. Esse novo modelo gerencial seguido, em diversas graduações, por muitos países, busca paulatinamente romper com as barreiras corporativas e paradigmas para a criação de uma cultura de desempenho de excelência em todos os níveis da administração do Estado. Apesar do Governo da Austrália ter adotado a GPR no início dos anos oitenta, a importância do tema para o setor público só aconteceu nos anos noventa, quando vários países da OECD⁴², tentando demonstrar *value for money* ou “fazer mais com menos”, mudaram seu foco de entradas, atividades e produtos para resultados. Cresceu, então, o interesse em indicadores de performance para medir a eficiência e efetividade do serviço público.

Visando clarificar, refinar e homogeneizar a linguagem e melhorar o entendimento e o diálogo entre todos os organismos mundiais, em 2002 a OECD sintetizou os principais conceitos da GPR. E, para Meier (2003, p. 7), os *inputs* são necessários para a realização de atividades de forma a produzir produtos (*outputs*) que, por sua vez, ensejam efeito de médio prazo (*outcomes*) que levam a impactos ou resultados de longo prazo. Este encadeamento de eventos é chamado de cadeia de resultados, uma sequência causal para estimular o alcance de um objetivo desejado. Seus principais conceitos e estágios de funcionamento são: Planejamento, Implementação, Monitoramento e Avaliação.

Contextualizando a GPR no Estado do Ceará, Holanda e Rosa (2004:38), salientam que a GPR atendeu à busca por *“um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura*

⁴² A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, ou OECD em inglês) é uma organização internacional dos países comprometidos com os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado. A sede da organização fica em Paris, na França. Também é chamada de Grupo dos Ricos. Juntos, os 30 países participantes produzem mais da metade de toda a riqueza do mundo. A OCDE influencia a política econômica e social de seus membros. Entre os objetivos está o de ajudar o desenvolvimento econômico e social no mundo inteiro, estimulando investimentos nos países em desenvolvimento.

empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência” no desenvolvimento das políticas públicas. Essa estratégia de governo demanda diálogo com a sociedade, transparência nas ações e controle social.

O processo de elaboração da GPR tem início com a definição dos Resultados Estratégicos de Governo para atender às demandas da sociedade, em seguida são estabelecidos os indicadores dos referidos resultados, a fim de mensurar a evolução e/ou desenvoltura de cada eixo. Dessa forma, para cada resultado estabelecido são definidos indicadores que melhor retratassem o desempenho dos indicadores através do novo modelo de gestão no Estado.

Uma vez que se adotou a GPR, era imprescindível a determinação e implementação de indicadores que pudessem mensurar o real alcance dos resultados propostos pelas políticas públicas. Os indicadores, sejam estes sociais, econômicos e demográficos, são instrumentos indispensáveis para subsidiar os formuladores e responsáveis pela implementação de políticas públicas, visto que retratam a situação real dos diversos problemas a serem enfrentados, como também a forma de dimensioná-los. O acompanhamento da evolução dos indicadores sinaliza ainda se as políticas governamentais implementadas estão gerando resultados desejáveis, caso contrário, podem-se adotar medidas corretivas de tais ações desenvolvidas pelos programas de governo (Holanda, 2006a).

Contextualizando a Gestão Pública por Resultados (GPR) no âmbito educacional, verificamos sua adoção a partir de 2004, tendo como objetivo a melhoria dos resultados da gestão estadual e atender as novas demandas exigidas pela sociedade. A justificativa é que a política educacional por muito tempo se orientou a partir de uma *“cultura de processos”*; porém foi preciso para atender às novas necessidades buscar uma *“cultura de resultados”*, na qual está inserida a Gestão por Resultados.

O desenvolvimento dessas linhas de ação visa fortalecer o planejamento, integrar as políticas estaduais e municipais de educação, expandir e melhorar a qualidade dos serviços educacionais. Assim, com o objetivo de situar essa visão gerencial na educação cearense,

apresentaremos a seguir as principais políticas educativas no Estado na primeira década do século XXI.

Em 2001, foi implantado o Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica, contemplando inicialmente 16 escolas piloto, e sendo estendidas progressivamente as demais escolas da rede estadual. Este Programa concentra suas ações na questão organizacional da escola, através da vertente pedagógica (Gerenciamento para resultados rápidos) que consta de um plano de ação para a melhoria dos resultados das taxas de aprovação e abandono, e da vertente do Programa 5S (Ambiente de Qualidade), em que estão relacionadas atividades voltadas para a melhoria do ambiente físico da escola, visando economia de tempo e dinheiro. Essa situação ocasiona um deslocamento dos propósitos ditos “democratizantes” e passam a ressaltar de forma mais explícita um propósito de racionalidade técnica, direcionados à busca de resultados rápidos.

De acordo com Fonseca (2003), o objetivo do programa é incentivar a adoção de um novo modelo de gestão na escola fundamental pública. Sua missão é promover um conjunto de ações para a autonomia e melhoria da qualidade do ensino fundamental e para a garantia da permanência das crianças nas escolas públicas. Sua estratégia principal é incrementar o desempenho dos sistemas de ensino público, fortalecendo a capacidade técnica das secretarias de educação, a gestão das escolas e a participação da comunidade na vida escolar. (Fonseca, 2003)

No programa destaca-se o Plano de Desenvolvimento da Escola⁴³ (PDE), estabelecendo que a gestão do ensino deva ser conduzida por um núcleo gestor, composto pelo diretor geral, coordenador administrativo e financeiro, coordenador pedagógico e pelo coordenador comunitário, todos estes indicados pela comunidade escolar através de eleição.

Por meio do PDE, a escola faz um diagnóstico de sua situação, define seus valores e sua missão, elabora objetivos, estratégias, metas e planos de ação. A metodologia para elaboração e implementação do Plano segue o modelo de planejamento estratégico, segundo manual que descreve o processo passo a passo, incluindo conceitos, princípios e instrumentos necessários ao

⁴³ O programa provém de um acordo de financiamento entre o Banco Mundial e o MEC e destina-se às regiões mais pobres do Brasil (Norte, Nordeste e Centro-Oeste), e dentro dessas, às microrregiões mais populosas, definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

gerenciamento do Plano. Na primeira etapa do processo – visão estratégica – a comunidade escolar define seus valores, sua visão de futuro, missão e objetivos estratégicos ou grandes alvos a serem alcançados. A partir dos objetivos, a escola define o conjunto de ações e metas que transformarão sua visão de futuro em realidade (Fonseca, 2003:308).

O PDE, embora tivesse como proposta o estabelecimento de missão e valores para as escolas, tinha um forte componente administrativo financeiro, onde a execução das atividades escolares era realizada através de um planejamento estratégico. Fonseca realizou um estudo onde demonstrou que a adoção do PDE resultou em duas esferas antagônicas em contexto escolar, uma vez que nas escolas houve uma “desconsideração” do Projeto Político Pedagógico, documento de excelência que traça as linhas norteadoras da escola.

No plano de governo seguinte denominado *Ceará Melhor* (2003-2006), a educação veio a integrar o eixo *Ceará vida Melhor*, explicitado no plano de educação básica *Escola Melhor, Vida Melhor*. O principal objetivo era a busca da melhoria de resultados na administração pública, além da necessidade da definição de prioridades, assim foram inscritos nos compromissos do plano de governo Um dos dez desafios nele contido na vertente gestão por resultado – o “aperfeiçoamento do processo de avaliação institucional e de análise dos resultados educacionais” (CEARÁ, 2004a: 70-1). O argumento era de que devido à complexidade da educação, a gestão por resultados possibilitava a construção de uma cultura de avaliação, no estabelecimento de indicadores da qualidade escolar.

Neste contexto, a Secretaria de Educação Básica do Estado (SEDUC), no plano de governo 2003 - 2006, estava inserida no eixo 2 – Ceará Vida Melhor, subsidiando o segundo resultado estratégico de governo, o qual objetiva proporcionar à população do Ceará uma educação de qualidade. Para mensurar tal resultado foram estabelecidos três indicadores de resultado estratégico de governo.

O primeiro deles foram às notas do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – (SAEB) e do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica (SPAECE); o segundo indicador foi a Taxa de escolarização líquida no ensino médio, já que as ações e os programas do Governo estadual atuam em torno desse nível de ensino, e o terceiro e último indicador estabelecido foi a taxa de analfabetismo, por ser um indicador já

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

consagrado na área da educação. Esses indicadores sintetizam os resultados das ações realizadas pela SEDUC (CEARÁ, 2007).

Segundo Vieira (2007b), neste período, a perspectiva buscada foi a de um planejamento responsável que buscasse passar ao largo das muitas promessas não-cumpridas das quais os planos de educação são pródigos. Foram definidos, assim, quatro princípios orientadores e dez programas prioritários, os quais vieram a constituir o fio condutor de todo o trabalho realizado nos quatro anos de gestão da educação básica no governo.

No ano de 2007, iniciou-se na educação outra gestão governamental no Estado do Ceará com o Plano de Governo (2007 - 2011): *Todos pela Educação*. No esforço de aprimoramento dos processos de avaliação externa das políticas públicas para o acompanhamento e monitoramento dos seus resultados e por considerar a avaliação um instrumento eficaz de gestão, a SEDUC ampliou a abrangência do SPAECE⁴⁴, incluindo todas as séries a serem avaliadas (Lei 14.190/2008), que passou, então, a ter três focos: o sistema de Avaliação Censitária do Ensino Médio (1^a, 2^a e 3^a séries); a Avaliação da Alfabetização – SPAECE-Alfa (2^o ano do ensino fundamental) e a Avaliação do Ensino Fundamental do 5^o e 9^o anos.

Relativamente ao item relacionado à gestão, o objetivo estratégico para que as diretrizes sejam operacionalizadas de modo efetivo foi “radicalizar a democratização da gestão do ensino público” (CEARÁ, 2007:55).

Para tanto, o processo de escolha e indicação para o provimento do cargo em comissão de Diretor das escolas públicas estaduais do Ceará, especificamente as EEEP, consta de duas etapas: seleção e nomeação. A seleção pública compreende duas fases. A primeira, de caráter eliminatório e classificatório, é constituída da prova de seleção. A segunda fase é constituída de três etapas: 1^a - Curso de Fundamentação; 2^a – Avaliação Comportamental e 3^a - Entrevista⁴⁵.

⁴⁴ O Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) visa fornecer subsídios para formulação, reformulação e monitoramento das políticas educacionais, além de possibilitar aos professores, dirigentes escolares e gestores um quadro da situação da Educação Básica da rede pública de ensino. O objetivo é diagnosticar a qualidade da educação pública cearense e subsidiar a implementação de ações de intervenção e monitoramento com foco na melhoria do ensino ofertado.

⁴⁵ Para participar, o candidato poderá ser ou não servidor público e deve observar os seguintes pré-requisitos: ter idade mínima de 21 anos completos, no ato da posse; estar em dia com as obrigações eleitorais; estar quite com o serviço militar, quando do sexo masculino; não registrar antecedentes criminais e estar em pleno gozo dos direitos políticos e possuir diploma de nível superior (graduação).

Na posse dos diretores escolares, cada diretor define o seu plano de metas para a escola que irá assumir⁴⁶.

4.2 – Contexto geral e regulamento das Escolas Estadual de Educação Profissional

Com o crescente aumento de matrícula na educação profissional e declínio no ensino médio regular, o governo federal adotou a modalidade de ensino médio integrado a educação profissional. A expressão educação profissional foi oficialmente introduzida no Brasil pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (9.394/96), quando em seu capítulo III, art. 39 esclarece que: “A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva” (BRASIL, 2004, p.11). Ainda segundo o documento das diretrizes, a educação profissional e tecnológica é considerada um elemento estratégico para o desenvolvimento do país, sendo cada vez mais uma ferramenta estratégica na construção da cidadania e inclusão social da juventude no competitivo mercado de trabalho da sociedade contemporânea, sendo imprescindível a uma boa formação geral com foco no mercado de trabalho e com curta duração se torna uma aliada às preocupações do governo em relação à geração de emprego e renda, no momento em que estimula o desenvolvimento da produtividade em toda a economia brasileira.

A partir daí, iniciou-se um processo de reformas na legislação para a educação profissional. A educação profissional se assenta sobre uma sólida educação básica e é complementar a essa educação básica do cidadão. Costuma-se ouvir que, a rigor, após a educação básica, tudo é educação profissional. Isto está registrado no Parecer CNE/CEB nº 16/1999 e reafirmado no Parecer CNE/CP nº 29/2002.

O Parecer CNE/CEB nº 16/1999 já destacava que “a educação profissional, na LDB, não substitui a educação básica e nem com ela concorre. A valorização de uma não representa a negação da importância da outra”. A melhoria da qualidade da educação profissional pressupõe uma educação básica de qualidade, a qual constitui condição indispensável para o êxito num

⁴⁶ O Plano de Metas do Diretor – PLAMETAS representa o compromisso inicial do diretor com a Escola e a SEDUC, servindo de base para a redefinição, junto à comunidade escolar, dos instrumentos de gestão da Escola. No PLAMETAS 2008, deve ser considerado o período de 2009 a 2012, tendo como uma das referências a Agenda Estratégica da SEDUC.

mundo do trabalho pautado pela competição, pela inovação tecnológica e pelas crescentes exigências de qualidade e produtividade. Assim, a educação profissional precisa ser percebida como uma forma de proporcionar formação continuada visando o fortalecimento da cidadania.

Ainda na gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2002) foi publicado⁴⁷ o Decreto nº 2.208 de 17 de abril de 1997 - que regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. De acordo com o Documento Base Educação Profissional Técnica de Nível Médio Integrada ao Ensino Médio o desenvolvimento da habilitação profissional no ensino médio já estava previsto na LDB como “uma possibilidade legal e necessária aos jovens brasileiros”, na qual estaria assegurada a formação geral, conforme as finalidades dispostas no artigo 35 e com os princípios curriculares referidos no artigo 36; contudo, o Decreto nº 2.208/97, ao regulamentar a educação profissional incluindo o parágrafo 2º do artigo 36 da LDB, impossibilitou qualquer perspectiva profissionalizante no ensino médio (BRASIL, 2007b).

Esse documento determinava como a educação profissional seria desenvolvida (Artigo 2º), seus níveis de ensino: básico, técnico e tecnológico (Artigo 3º) e especificava a forma de organização curricular da educação profissional de nível técnico e os locais onde esta poderia ser oferecida (Artigo 5º):

Art 2º A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou em modalidades que contemplem estratégias de educação continuada, podendo ser realizada em escolas do ensino regular, em instituições especializadas ou nos ambientes de trabalho. Art 3º A educação profissional compreende os seguintes níveis: I - básico: destinado à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia; II - técnico: destinado a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos do ensino médio, devendo ser ministrado na forma estabelecida por este Decreto; III - tecnológico: correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico. Art 5º A educação profissional de nível técnico terá organização curricular própria e independente do ensino médio, podendo ser oferecida de forma concomitante ou sequencial a este (BRASIL, 1997).

⁴⁷ Revogado pelo Decreto nº 5.154, de 2004.

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Embora as diretrizes estivessem bem definidas para a educação profissional, havia dados estatísticos que demonstravam a necessidade de haver uma reformulação nas políticas públicas do ensino médio, pois segundo os dados do censo escolar 2005, havia no Brasil 55.471.755 alunos e alunos matriculados nas 207.214 escolas do Ensino Básico. Segundo os dados, o ensino médio teve pouca variação de matrículas entre 2003 - 2005, ficando em 2005 com 9.032.320 matrículas. No total, o número de matrículas em todo o Brasil diminuiu aproximadamente 1,3%. A educação profissional, no entanto, teve um crescimento de 16,48% nos últimos dois anos e já conta com 705.628 estudantes. A educação de jovens e adultos também está num crescente constante e tem mais de quatro milhões de alunos presenciais e quase um milhão de alunos em cursos semipresenciais. A seguir apresentaremos dados relativos ao que foi exposto.

Quadro 1 - Ensino Médio
Matrículas por dependência administrativa

Ano	Total	Estadual	Federal	Municipal	Privada
2003	9.072.942	7.667.713	74.344	203.368	1.127.517
2004	9.169.357	7.800.983	67.652	189.331	1.111.391
2005	9.032.320	7.686.545	68.651	182.067	1.095.057

Fonte: Inep.gov.br

Verificamos que tanto a nível estadual como a nível federal houve uma expressiva queda de matrícula, sendo que em 2004 constata-se um aumento que também aconteceu na matrícula da educação profissional, conforme podemos observar no quadro 2:

Quadro 2 - Educação profissional
Nível técnico matrículas por dependência administrativa

Ano	Total	Estadual	Federal	Municipal	Privada
2003	589.383	165.266	79.484	19.648	324.985
2004	676.093	179.456	82.293	21.642	392.702
2005	705.628	187.621	83.610	23.545	410.852

Fonte: Inep.gov.br

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Os números apresentados revelam a expressiva expansão da educação profissional técnica de nível médio no Brasil, com crescimento de, aproximadamente, 26,9% para o período de 2003 - 2005, totalizando em 2005, 705 mil alunos distribuídos em 20 áreas profissionais, em 3.294 escolas. Portanto constatou-se que uma parcela significativa de jovens buscava na escola uma oportunidade de qualificação uma vez que esta é uma exigência essencial na sociedade do conhecimento.

A partir dessa realidade, a discussão ganhou mais força no País em relação aos objetivos pretendidos da educação profissional no Brasil, onde se percebeu a importância de oportunizar o jovem uma formação acadêmica e técnica que deveria estar articulada ao ensino médio de forma integrada que foi consolidada através do Decreto nº 5.154 - que regulamentou o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394/96. O parecer CNE/CEB Nº 39/2004, que trata da aplicação do Decreto nº 5.154/2004 na educação profissional técnica de nível médio e no ensino médio, faz alguns esclarecimentos importantes quanto à forma como se dará essa articulação de forma integrada, enfatizando que é muito importante que se entenda que:

[...] na adoção da forma integrada, o estabelecimento de ensino não estará ofertando dois cursos à sua clientela. Trata-se de um único curso, com projeto pedagógico único, com proposta curricular única e com matrícula única. A duração do curso, obviamente, deverá ter a sua “carga horária total do curso” ampliada, de forma a assegurar, nos termos do § 2º do Artigo 4º do Decreto nº 5.154/2004, o cumprimento simultâneo das finalidades estabelecidas, tanto para a Educação Profissional Técnica de nível médio quanto para o Ensino Médio, como etapa de conclusão da Educação Básica (BRASIL, 2004b:6).

Na gestão do governo Lula⁴⁸ houve mais uma mudança na legislação através da publicação do Decreto Nº 5.154, de 23 de julho de 2004. Entre outras providências, esse revogava o Decreto Nº 2.208 e retomava a possibilidade de desenvolvimento do ensino médio integrado à educação profissional, conforme previsão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação

⁴⁸ Vale ressaltar, as políticas públicas adotadas para a educação profissional na gestão do Presidente Lula, anteriores à aprovação da Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008, a qual veio modificar a relação do ensino médio regular com a educação profissional técnica ao integrar ao Capítulo II do Título V da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a Seção IV-A, denominada “*Da Educação Profissional Técnica de Nível Médio*”, contando com o acréscimo dos seguintes Artigos complementares: 36-A 36-B, 36-C e 36-D.

Nacional – LDB (Lei N° 9.394/96), porém, mantendo os cursos técnicos concomitantes e subsequentes:

Art. 4º A educação profissional técnica de nível médio, nos termos dispostos no § 2º do art. 36, art. 40 e parágrafo único do art. 41 da Lei no 9.394, de 1996, será desenvolvida de forma articulada com o ensino médio [...]. §1º A articulação entre a educação profissional técnica de nível médio e o ensino médio dar-se-á de forma: I - integrada, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino, contando com matrícula única para cada aluno. II – concomitante [...] e III - subsequente, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino médio (BRASIL, 2004a).

Embora o inciso II do parágrafo 1º estabeleça outras modalidades de desenvolvimento da articulação da educação profissional técnica de nível médio com o ensino médio regular, podendo ser “concomitante, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental ou esteja cursando o ensino médio” ou “subsequente oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino médio” a determinação de que essa articulação pudesse ocorrer de forma integrada já representava um grande avanço em direção à construção de uma política pública para a educação profissional que fosse: [...] orientada pela construção de um projeto que supere a dualidade entre formação específica e formação geral e que desloque o foco dos seus objetivos do mercado de trabalho para a pessoa humana, tendo como dimensões indissociáveis o trabalho, a ciência, a cultura e a tecnologia (BRASIL, 2007:6).

Em 12 de dezembro de 2007 foi promulgado o Decreto N° 6.302, o qual institui o Programa Brasil Profissionalizado⁴⁹ no âmbito do Ministério da Educação, com vista à [...] estimular o ensino médio integrado à educação profissional, enfatizando a educação científica e

⁴⁹ De acordo com o portal do MEC, o Programa repassa verbas do governo federal para que os estados invistam em suas escolas técnicas, possibilitando, dessa forma, “a modernização e a expansão das redes públicas de ensino médio integradas à educação profissional”, que se configurava como uma das metas do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE. Os recursos são repassados desde que as propostas sejam aprovadas e “formalizadas pela celebração de convênio ou execução direta, na forma da legislação aplicável”, conforme estabelece o Artigo 2º do mesmo Decreto (BRASIL, 2007a).

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

humanística, por meio da articulação entre formação geral e educação profissional no contexto dos arranjos produtivos e das vocações locais e regionais (BRASIL, 2007a).

Visando estimular o ensino médio integrado à educação profissional, entre outras determinações, o Decreto N° 6.302 estabelece no parágrafo único do seu Artigo 1º, incisos de I a VIII, os objetivos fundamentais para à consecução desse intento, os quais são:

Artigo 1º - Parágrafo único. São objetivos do Programa Brasil Profissionalizado: I - expandir o atendimento e melhorar a qualidade da educação brasileira; II - desenvolver e reestruturar o ensino médio, de forma a combinar formação geral, científica e cultural com a formação profissional dos educandos; III - propiciar a articulação entre a escola e os arranjos produtivos locais e regionais; IV - fomentar a expansão da oferta de matrículas no ensino médio integrado à educação profissional, pela rede pública de educação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive na modalidade a distância; V - contribuir para a construção de novo modelo para o ensino médio fundado na articulação entre formação geral e educação profissional; VI - incentivar o retorno de jovens e adultos ao sistema escolar e proporcionar a elevação da escolaridade, a construção de novos itinerários formativos e a melhoria da qualidade do ensino médio, inclusive na modalidade de educação de jovens e adultos; VII - fomentar a articulação entre a educação formal e a educação no ambiente de trabalho nas atividades de estágio e aprendizagem, na forma da legislação; e VIII - fomentar a oferta ordenada de cursos técnicos de nível médio (BRASIL, 2007).

Além do estabelecimento desses objetivos, outra estratégia importante adotada pelo programa é o compromisso do governo federal fornecer auxílio financeiro aos Estados, Distrito Federal e Municípios que aderirem ao programa, apresentando propostas de ações que propiciem o desenvolvimento e a estruturação dessa modalidade de ensino.

Assim, após a determinação do governo em integrar o ensino médio com a Educação Técnica de Nível Médio, a iniciativa de articulação é de responsabilidade das próprias escolas. Cabe aos seus gestores estimular e criar condições para que essa articulação curricular se efetive entre as escolas médias e técnicas, principalmente após a edição do Decreto nº 5.154/2004. A educação básica é um importante requisito para que se possibilite a efetiva preparação “para o exercício de profissões técnicas”, de forma facultativa, desenvolvida “nos

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional”.

De acordo com a atual LDB, o ensino médio é claramente caracterizado como “etapa final da educação básica” de consolidação e aprofundamento “dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos” e o “desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico”. Objetiva a compreensão dos fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos. O ensino médio visa à “preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser de capaz de se adaptar com flexibilidade à nova condição de ocupação ou de aperfeiçoamentos posteriores”.

Portanto, na proposta do ensino médio integrado, fica estabelecido a integração do ser humano, sendo diretamente relacionado ao desenvolvimento de uma sociedade que expresse melhores indicadores educacionais, sociais e de renda. Assim, de acordo com o documento Referenciais para a oferta do Ensino Médio Integrado à Educação Profissional da Rede Estadual de Ensino do Estado do Ceará:

[...] A essencialidade do projeto de escola pública integral, centra-se exatamente na garantia de novo conceito e de uma nova proposta curricular para a escola pública do Ceará. Um conceito que agrega de modo articulado as categorias de ‘Escola’ como espaço social de aprendizagem; de ‘Pública’ como direito inalienável e intransferível de todos e de ‘Currículo integrado’ como prática articuladora de múltiplas dimensões da formação humana (Ceará, 2010:5).

A seguir apresentaremos a série histórica referente ao indicador “Alunos matriculados na Educação Profissional em nível médio da rede estadual”, que demonstra significativos avanços, sendo a projeção de 5.400 vagas/ano para os dois próximos anos.

Quadro 3 - Série histórica de matrículas no EMI

Ano	Programado	Realizado
2007	4.956,00	4.956,00
2008	8.946,00	8.946,00
2009	15.700,00	15.748,00

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

2010	29.500,00	20.941,00
2011	26.881,00	29.580,00
2012 (*)	32.281,00	0
2013 (*)	37.681,00	0
2014 (*)	43.081,00	0

Fonte: SEDUC - (*) Dados disponíveis após a conclusão do ano.

Os números apresentados demonstram a evolução da matrícula nas escolas profissionais em todo o Estado, onde o aumento foi proporcional ao número de escolas implantadas/ano, sendo verificado que no primeiro ano houve um incremento de 7.078 vagas, superando o total nos últimos três anos que foi de 6.937 vagas ofertadas.

Quadro 4 - Matrícula da educação profissional por tipo de escola – Ceará – 2006-2012

Tipo	Ano – Rede Estadual						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ensino Médio Integrado à Educação Profissional		200	6.410	11.415	17.606	23.952	28.987
Curso Normal - magistério	8.501	4.756	2536	4.333	3.335	2.042	2.042
Total	8.501	4.956	8.946	15.748	20.941	25.994	31.029

Fonte: SEDUC – 2011

No ano letivo de 2012, 95 unidades em funcionamento, atenderam em tempo integral, aproximadamente, 31 mil jovens. Já foram inauguradas 83 escolas profissionalizantes do Estado e 12 campis do Instituto Técnico Federal do Ceará (IFCE) oferecendo mais de 50 cursos. Há ainda 11 unidades avançadas do IFCE e a previsão de inauguração ainda este ano de mais 12 escolas estaduais (das quais, seis em Fortaleza) atendendo um total 44 municípios cearenses.⁵⁰

Importa dizer que as EEEP são uma das atuais prioridades do Governo, representando o compromisso de promover a articulação do ensino médio com a formação para o mundo do trabalho. A ideia é ofertar ao jovem cearense uma habilitação profissional técnica e uma vivência de cidadania, além do protagonismo juvenil. Nessa modalidade de ensino, o estudante também tem acesso ao estágio curricular obrigatório e remunerado. Os cursos oferecidos têm

⁵⁰ Previsto para 2012 à construção de 17 novas Escolas Estaduais de Educação Profissional. As unidades serão implantadas nos municípios de Boa Viagem, Cariré, Iguatu, Itapajé, Itarema, Independência, Jucás, Limoeiro do Norte, Maranguape, Marco, Nova Olinda, Novo Oriente, Pacujá, Palmácia, Redenção, Santa Quitéria e Uruburetama.

três anos de duração e são ministrados nos turnos manhã e tarde, concomitante com a formação científica básica do Ensino Médio. A tendência é que cada escola adeque o ensino à vocação regional de seu município, portanto a escola terá que estar atenta ao seu contexto de forma a oferecer para seus alunos cursos que de fato contribuam tanto para sua satisfação profissional quanto para o desenvolvimento regional.

Para a implantação de programas e projetos para a efetivação do ensino médio no Estado do Ceará, pode-se inferir que há o compromisso institucional do Governo Estadual e demais segmentos governamentais, em especial a SEDUC de transformar o ensino médio num reduto de formação aos jovens que adentram o ensino médio. Para a efetivação das políticas e dos programas relativos à educação básica do Ceará, o Governo do Estado, na gestão 2007-2011, promoveu a Conferência Estadual da Educação: “A educação do futuro pensada no presente” com a finalidade de adaptar a estrutura e organização da SEDUC, à nova administração governamental, objetivando aprimorar a gestão administrativa para torná-la mais ágil, e, por via de consequência, compatível com as expectativas, demandas e interesses da comunidade educativa cearense (Ceará, 2008).

Para o alcance do objetivo proposto, a Secretaria de Educação do Estado do Ceará tem na sua estrutura organizacional 21 Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação – CREDE, que foi instituído pelo Governador do Estado do Ceará através do Decreto Nº 24.274, de 22/11/96. Dessa forma, a criação dos 21 Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação – CREDE⁵¹, foi oficializada integrando assim, a estrutura da Secretaria da Educação Básica - SEDUC. Segundo o artigo 4º do Decreto Nº 24.274, compete ao CREDE exercer, em âmbito regional, as ações de planejamento, cooperação técnica e financeira, orientação normativa, mobilização, articulação e integração institucional, objetivando a melhoria da qualidade da educação básica. A seguir descreveremos as competências do gabinete e dos núcleos que fazem parte da estrutura do CREDE:

⁵¹ Anteriormente a criação dos CREDE, fazia parte da estrutura organizacional da SEDUC as Delegacias regionais, compostas de 13ª Delegacias Regionais de Educação (DERE), que foram extintas com o Decreto dos CREDE.

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

- Coordenar o plano de gestão da CREDE;
- Acompanhar o plano de trabalho de cada núcleo da CREDE;
- Analisar a viabilidade orçamentária e financeira das demandas escolares;
- Coordenar a coleta de dados do censo escolar dos municípios da sua abrangência;
- Manter atualizado os dados e indicadores educacionais das escolas e municípios sob sua abrangência, com vistas a sua utilização no planejamento das ações;
- Disseminar os indicadores educacionais subsidiando informações as esferas do poder público e privado;
- Realizar a reordenação da rede física das escolas da região com o objetivo de organizar o pleno atendimento da matrícula;
- Atualizar o sistema de geoprocessamento e o georeferenciando das escolas a serem construídas; Coordenar a Avaliação Institucional das escolas da CREDE;
- Assessorar o processo da Avaliação Institucional junto à rede municipal de ensino; Coordenar a aplicação das avaliações de rendimento escolar do SPAECE e SAEB;
- Analisar e divulgar os resultados das avaliações educacionais;
- Disseminar a cultura da utilização dos resultados das avaliações na implementação das ações no âmbito escolar, municipal e regional;
- Apoiar as ações, programas e projetos junto aos demais núcleos da CREDE.

Figura 3 – Organograma dos Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação – CREDE



Fonte: SEDUC

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Por sua vez o gabinete do CREDE realiza suas atividades através de três núcleos. O primeiro é o Núcleo Regional de Desenvolvimento da Escola que se volta à orientação, execução, avaliação e acompanhamento das atividades administrativo-pedagógicas, coordenando e monitorando o desempenho das unidades escolares sob sua jurisdição. O Núcleo Regional de Cooperação com os Municípios tem como atribuição promover a integração das ações do regime de colaboração entre Estado/município com o objetivo de acompanhar convênios, programas e projetos implementados nos municípios. Para a gestão de recursos humanos, monitoramento da gestão administrativa e patrimonial e execução orçamentária e financeira o CREDE tem o suporte do Núcleo Regional Administrativo Financeiro.

Os centros são oficialmente Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação distribuídos em 20 municípios, sendo que as escolas de Fortaleza são coordenadas pela Superintendência⁵² das Escolas Estaduais de Fortaleza - SEFOR. A seguir apresentamos um quadro resumo dos CREDE e os respectivos quantitativos de unidades escolares sob sua jurisdição.

Quadro 5 -
Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação - CREDE

CREDE/MUNICÍPIO	Nº ESCOLAS	CREDE/MUNICÍPIO	Nº ESCOLAS
1ª CREDE - MARACANAÚ	10	11ª CREDE - JAGUARIBE	02
2ª CREDE - ITAPIPOCA	08	12ª CREDE - QUIXADÁ	03
3ª CREDE - ACARAÚ	02	13ª CREDE - CRATEÚS	04
4ª CREDE - CAMOCIM	02	14ª CREDE - SENADOR POMPEU	03
5ª CREDE - TIANGUÁ	05	15ª CREDE - TAUÁ	02
6ª CREDE - SOBRAL	06	16ª CREDE - IGUATU	02
7ª CREDE - CANINDÉ	02	17ª CREDE - ICÓ	04
8ª CREDE - BATURITÉ	01	18ª CREDE - CRATO	04
9ª CREDE - HORIZONTE	04	19ª CREDE - JUAZEIRO DO NORTE	05
10ª CREDE - RUSSAS	05	20ª CREDE - BREJO SANTO	04
Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza - SEFOR			17
TOTAL GERAL			95

Fonte: SEDUC

⁵² A Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza - SEFOR, como parte integrante da estrutura da Secretaria da Educação - SEDUC, é responsável pela execução das políticas educacionais no âmbito das escolas estaduais de Fortaleza, buscando maior eficácia na gestão escolar, com foco no processo de aprendizagem, visando à melhoria dos resultados acadêmicos. A SEFOR coordena e monitora as ações administrativas, de gestão e pedagógicas desenvolvidas pelas Unidades Escolares - U.E., em consonância com os três pilares de sustentação: informações gerenciais, administrativo financeiro e desenvolvimento escolar.

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Iniciado em 2008⁵³, o projeto das Escolas Estaduais de Educação Profissional ofereceu inicialmente quatro cursos profissionais de nível técnico⁵⁴: Informática; Enfermagem; Guia de Turismo e Segurança do Trabalho, atendendo 20 municípios e 8.943 jovens. Em 2009 foram inauguradas mais 26 escolas e oito novos cursos foram implementados: Edificações; Comércio; Finanças; Produção de Moda; Estética; Massoterapia; Meio Ambiente; Aquicultura; Agroindústria, abrangendo 19 municípios com 15.748 jovens atendidos. No início de 2010, os cursos de Administração; Secretariado; Contabilidade; Hospedagem e Modelagem do Vestuário foram introduzidos em mais oito escolas implantadas em três novos municípios, totalizando ao final do ano 20.941 jovens beneficiados em todo o estado do Ceará⁵⁵. Do total de 59 Escolas Profissionais implementadas até o primeiro semestre de 2010, 21 estão concentradas em Fortaleza e Região Metropolitana (Maracanaú, Caucaia, Maranguape, Pacatuba) e 38 escolas encontram-se espalhadas no interior do Estado em parcerias com institutos que ofertam ensino profissionalizante.⁵⁶

A EEEP segue o padrão estrutural definido pelo Ministério da Educação, e cada escola tem o custo médio de R\$ 8,5 milhões. A estrutura física tem 4,5 mil metros quadrados e é composta de 12 salas de aula; *hall/foyer*; auditório para 200 lugares; biblioteca; bloco pedagógico-administrativo; secretaria; diretoria; reprografia; coordenações; salas de professores;

⁵³ Inicialmente no projeto foram investidos um total de R\$ 24 milhões, sendo R\$13 milhões provenientes do Governo do Estado e R\$ 11 milhões do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) /MEC. Em 2008, 4.450 estudantes foram beneficiados com a ação. Em 2010, a previsão de atendimento foi de 26.180 alunos.

⁵⁴ As primeiras 25 escolas de ensino médio integrado começaram a entrar em funcionamento, distribuídas em 20 municípios: Fortaleza, Sobral, Pacatuba, Pacajus, Itapipoca, Bela Cruz, Brejo Santo, Barbalha, Crato, Iguatu, Cedro, Jaguaribe, Tabuleiro do Norte, Santa Quitéria, Crateús, Tauá, Senador Pompeu, Quixadá, Redenção e São Benedito. Em 2012, foram inauguradas 80 escolas, atendendo em tempo integral 31 mil jovens. A meta é atingir 140 unidades até o fim de 2014.

⁵⁵ Na área da Ciência e Tecnologia do Estado existe a previsão de conclusão para março de 2012 do Centro de Treinamento Técnico (CTTC), em Caucaia, e duas novas Faculdades de Tecnologia Centec (Fatec) em Iguatu e Itapipoca. Além da expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFCE), totalizando 23 instituições no Ceará, entre campus e campus avançados.

⁵⁶ Dentre eles o Instituto Centro de Ensino Tecnológico - CENTEC, que foi criado em 09 de março de 1999, o CENTEC é uma sociedade civil de direito privado sem fins lucrativos, que foi qualificada pelo Governo do Estado do Ceará como Organização Social - OS, através do Decreto n. 25.927, de 29.06.2000, sendo amparada pelo Artigo 12 da Lei estadual n. 12.781, de 30 de dezembro de 1997 e pelo Artigo 11 da Lei federal n. 9.637, de 15 de maio de 1998, ambas contendo o seguinte enunciado: "As entidades qualificadas como organizações sociais ficam declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais". A missão do Instituto CENTEC é promover a educação e a tecnologia por meio do ensino, da pesquisa, da inovação e da extensão, em áreas estratégicas para o desenvolvimento sustentável do estado do Ceará.

laboratórios tecnológicos de Línguas, Informática, Química, Biologia, Física e Matemática; além de ginásio poliesportivo e teatro de arena.

Dispõe ainda de bloco administrativo de vivência (cantina, cozinha, vestiários de funcionários, grêmio, refeitório, vivência, oficina de manutenção), depósito de material esportivo, coordenação de educação física, vestiários para alunos, sala multiuso e estacionamento (40 vagas). A construção atende à nova concepção de qualidade estabelecida pelo MEC para escolas de educação profissional.

Figura 4 – Padrão estrutural das EEEP



Figura 5 – Blocos administrativos



Figura 6 – Pátio interno



A unidade oferta o ensino médio tradicional e uma formação profissional técnica, que vão variar de acordo com a vocação da região. Os estudantes permanecem na escola em tempo integral, recebem livros didáticos e técnicos, apoio permanente à aprendizagem e à formação, com direito a três refeições diárias e contam ainda com um ônibus com capacidade para 32 pessoas, que contribui para o fortalecimento das ações pedagógicas. Para efetuar a matrícula, os alunos passam por uma seleção e são avaliados pelos desempenhos nas disciplinas, principalmente português e matemática.

Figura 7 – Sala de aula, quadra poliesportiva e laboratório



Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

O documento da Secretaria de Educação do Estado do Ceará - SEDUC, que trata do Projeto Político Pedagógico das Escolas Estaduais de Educação Profissional, estabelece no seu marco operacional a Tecnologia Empresarial Sócio-Educacional – Tese que está servindo de base para a definição de princípios básicos do trabalho nas escolas.

Quanto à proposta curricular, as escolas estão organizadas dentro do projeto político pedagógico, de acordo com as áreas de conhecimento, áreas curriculares e os eixos técnicos em observância as orientações da SEDUC e ainda em cumprimento as disposições legais tais como as diretrizes curriculares nacionais e os pareceres e resoluções do conselho nacional e do conselho de educação do Ceará. Nas EEEPs os jovens se deparam com um currículo bastante amplo: 17 disciplinas. A grade é dividida entre matérias comuns (iguais para todos os alunos) e técnicas (de acordo com cada curso). Além disso, três dessas matérias são direcionadas à formação pessoal e empreendedora dos jovens e são oferecidas nos três anos do ensino médio: capacitação cidadã, preparação para o trabalho, e empreendedorismo e aprendizagem cooperativa.

Pedagogicamente as disciplinas são planejadas a partir das linhas norteadoras dos programas de ação por disciplina: Negócio; Filosofia (domínio do negócio, enfoque, posturas, diretrizes, alinhamento); Resultados combinados ou pactuados (Resultados esperados, Indicadores, Resultados Globais, Resultados Individuais, Resultados Intangíveis) e Fatores críticos / apoios requeridos. Nestes programas os professores descrevem o pretendido em cada dimensão e estes integram o Plano de Ação da escola que é o manual de operacionalização do modelo de gestão Tese que estabelecem as metas e indicadores da escola.

Assim, as Escolas de Ensino Médio Integrado são norteadas por instrumentos de planejamento são eles: Plano de ação, Programa de ação, Regimento escolar, Plano de curso, Proposta Pedagógica e Guia de Aprendizagem. A seguir vamos descrever sinteticamente as principais diretrizes desses documentos. O primeiro é o Regimento Escolar que trata das normas e representa as linhas gerais da escola, desde sua identificação até as disposições gerais. Através do artigo 95, estabelece a divulgação do documento na comunidade escolar e será reformulado sempre que se fizer necessário, para atendimento aos objetivos da instituição ou da legislação que regula o assunto. O segundo documento norteador é Projetos Político Pedagógico,

que embora seja elaborado pela SEDUC é encaminhado a escola como ponto de partida para ser “personalizado” conforme o contexto da escola. A terceira diretriz da escola profissional é a gestão Tese que trata dos princípios e premissas para a implementação da proposta na escola.

4.2.1 - Regimento escolar

As escolas estaduais de educação profissional têm como linhas norteadoras o regimento escolar e o PPP que se constituem as diretrizes para a gestão da escola. O regimento é um documento elaborado pela Secretária de Educação do Estado para todas as escolas de ensino médio integrado, é composto de quatro títulos. O primeiro aborda a identificação da escola e suas finalidades; o segundo trata da organização administrativa e pedagógica; o terceiro trata do regime escolar, do regime didático e das normas de convivência; o quarto e último define as disposições gerais e transitórias. A seguir, apresentaremos em linhas gerais os artigos de sua composição, onde no Art.1º estabelece: O presente Regimento regulamenta a organização didático-pedagógica e administrativa do ensino médio integrado à educação profissional nos termos da legislação educacional vigente.

Sobre a finalidade da EEEP é ressaltada a missão da escola com foco em três dimensões: pessoal, civil e social através do Art. 3º onde determina que a Escola de Ensino Médio Integrado - EMI à Educação Profissional tem por finalidade ministrar a educação básica no nível médio, proporcionando o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e a sua qualificação para o trabalho.

Relativamente à proposta, o artigo Art. 4º apresenta cinco pontos que são a base da gestão e tem consonância com a missão das EMI, são eles: I. garantia da qualidade do ensino e aprendizagem; II. ampliação das oportunidades oferecidas pela escola para apropriação do conhecimento historicamente produzido; III. gestão compartilhada como processo de construção do Projeto Pedagógico da Escola; IV. eficiência nos processos, métodos e nas técnicas de ensino e aprendizagem e eficaz nos resultados.

A macro estrutura organizacional da EEEP é composta pelo Núcleo Gestor: Diretor Geral e Coordenadores Pedagógicos; Corpo docente; Corpo discente; Organismos Colegiados;

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Congregação dos Professores; Conselho de Classe; Grêmio Estudantil; Conselho Escolar e Unidade Executora. A organização administrativa e pedagógica a estrutura é composta dos seguintes departamentos:

- ▲ Núcleo gestor: A direção será exercida por um núcleo gestor responsável pela execução, coordenação e supervisão das atividades pedagógicas e administrativas.
- ▲ O Corpo docente será constituído por professores acadêmicos e professores técnicos, com experiência comprovada na área ou no conteúdo específico a ser ministrado, licenciados ou técnicos.
- ▲ O Corpo discente da escola é constituído por todos os alunos regularmente matriculados nas séries do ensino médio integrado à educação profissional.
- ▲ A Equipe de apoio à prática educativa compõem-se dos profissionais auxiliares de serviços gerais (porteiros, vigilantes, zeladores e cozinheira) e suas atividades se constituem um suporte necessário ao processo educativo.
- ▲ Os serviços de apoio administrativo serão instituídos de forma a atender às finalidades estabelecidas pela Instituição, expressas na proposta pedagógica e serão desempenhados pelos seguintes funcionários, subordinados à direção: a) auxiliar de secretaria, b) agente administrativo.
- ▲ Organismos colegiados:
 - Congregação de professores é constituída sob a presidência do coordenador escolar e tem como membros os especialistas e professores em exercício na Instituição.
 - Conselhos de classe, sob a presidência do coordenador escolar, se reunirão a cada fim de bimestre, de acordo com data estipulada no calendário escolar ou, excepcionalmente, quando se fizer necessário.
 - Grêmio estudantil: O coordenador escolar designará um professor para supervisionar e acompanhar o funcionamento da organização do Grêmio Estudantil.
 - O Conselho escolar é um organismo colegiado autônomo e é composto pelo: diretor; representante dos professores; representante dos funcionários; representante dos pais ou responsáveis; representante dos alunos e da comunidade local; representante do mundo do trabalho.
 - Unidade executora é uma sociedade civil, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que pode ser instituída por iniciativa da escola, da comunidade. PARÁGRAFO ÚNICO - Ao constituir sua Unidade Executora, a escola deve congrega pais, alunos, funcionários, professores e membros da comunidade, de modo que esses segmentos sejam representados em sua composição.

4.2.2 - Projeto político pedagógico – PPP

O segundo documento norteador da gestão escolar é o Projeto Político Pedagógico (PPP), documento de excelência onde estão expressas as linhas norteadoras e que configura-se como Proposta Pedagógica que integra a reorganização curricular do Ensino Médio no âmbito da Secretaria de Educação do Estado do Ceará. No referido documento, a gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição (CF-1988, Art.206, VI) e LDB (Lei 9394/96 Art. 3º, VIII) vigentes e abrange cinco dimensões: gestão pedagógica, gestão participativa, gestão de pessoas, gestão de resultados e gestão de serviços de apoio e recursos físicos e financeiros. Estas dimensões irão subsidiar as ações a serem desenvolvidas no cotidiano escolar. De acordo, com a SEDUC, a escola deve definir a importância da atuação dos Organismos Colegiados (Conselho Escolar, Unidade Executora, Grêmios Estudantis, Associação de Pais, Congregação de Professores), bem como, a sua interação com o Núcleo Gestor e comunidade no compartilhamento de decisões e informações. É através da participação desses organismos que poderemos garantir um maior controle social dos serviços prestados pela escola e, conseqüentemente, a melhoria da escola pública cearense.

Veiga (2004, p.13) ressalta que a construção do projeto político-pedagógico⁵⁷ propicia a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania. Por se constituir como um documento democrático na tomada de decisões se torna imprescindível que ele tenha a função de organizar o trabalho pedagógico que envolve desde a sala de aula até as demais relações num contexto social.

Desta perspectiva, o Projeto Político Pedagógico - PPP é, também, um instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social entre nós. Isto significa dizer que a democracia não se limita à sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta com as práticas de participação social. Ou seja, é necessário que a maioria das instituições sociais, incluindo os serviços públicos e a escola, seja democraticamente governada.

⁵⁷ O projeto pedagógico vem tomando corpo no discurso oficial das instituições de ensino, com destaque na legislação educacional (LDBEN n° 9394/96, artigo 12, inciso I). O Projeto Pedagógico da escola, comumente conhecido como Projeto Político-Pedagógico (PPP), é um instrumento de formalização das intenções e planejamentos da escola. É uma ação intencional e um compromisso definido coletivamente que se relaciona em duas dimensões: a política, porque articula o compromisso sócio-político aos interesses da comunidade e a pedagógica, pois reside na possibilidade de se efetivar a ação educativa que norteará a formação do cidadão.

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Assim, o índice de desenvolvimento democrático é apontado não apenas pelo número de pessoas que votam, mas, sobretudo, pelo número de instâncias nas quais se exerce o direito de voto. Não importa, pois, só quem vota, mas também onde e sobre o que se vota, como um dos exercícios primários de participação, criação e ampliação do espaço público das decisões (Bobbio, 1986).

Neste contexto, determinou-se, dentre as incumbências dos sistemas públicos, que estes devem definir as normas da gestão democrática do ensino básico, com a garantia da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, e da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Determinou-se, também, que os referidos sistemas devem assegurar às suas unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, deliberações que expressaram modos concebidos para que se viabilizasse o princípio da gestão democrática da educação básica (Brasil, 1996).

Falar sobre o PPP da escola, considerando a realidade educacional do Brasil de hoje, necessariamente nos leva a fazer a sua ligação com as práticas de gestão que nela têm tido curso. Isto porque, dentre outros aspectos, uma das efetivas conquistas que as forças progressistas conseguiram registrar na Constituição de 1988 e referendar na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996 foi à gestão democrática do ensino público como um dos princípios em que deve se assentar a Educação Nacional.

Portanto, o referido documento configura-se como Proposta Pedagógica que integra a reorganização curricular do Ensino Médio, onde a concepção da formação de sujeitos autônomos, protagonistas, críticos e tecnicamente capazes de responder as demandas da base científica, tecnológica e social, inspira a proposta curricular do Ensino Médio Integrado da Secretaria de Educação do Estado do Ceará. No documento existe a definição dos marcos operativos da escola. No marco situacional destaca-se:

Os indicadores econômicos e sociais do Estado do Ceará ainda se encontram defasados em relação aos demais estados da União. Segundo dados do Censo de 2005, a área total do Estado é de 148.825,6 km², o que equivale a 9,57% da área pertencente à região Nordeste e 1,74% da área do Brasil.

Desta forma, o Estado do Ceará tem a quarta extensão territorial da região Nordeste e é o 17º entre os estados brasileiros em termos de superfície territorial. Das mais de oito milhões de pessoas que vivem no Ceará, 77% delas encontram-se em áreas urbanas. Mais de 99% da população que vive nas áreas urbanas e mais de 93% da população da zona rural têm acesso à energia elétrica em seus domicílios. Há, portanto, um cenário favorável ao pleno desenvolvimento do ensino profissionalizante integrado a um projeto desenvolvimentista estadual que prioriza a profissionalização do ensino para atender a este desiderato.

O marco teórico estabelece a direção do trabalho pedagógico, assim destacamos no PPP “É no ambiente escolar onde são fortemente vivenciadas as contradições presentes na sociedade. A escola existe para reproduzir valores e integrar as novas gerações na cultura aceita socialmente, mas esta mesma escola também tem o papel fundamental de formar cidadãos aptos a superarem e transformarem o meio social onde vivem na busca da construção de uma sociedade melhor, mais justa e igualitária”. Portanto, as linhas norteadoras do marco teórico do PPP são:

Visão: Ser uma instituição que prepara educandos comprometidos com a aprendizagem para obterem sucesso profissional, visando à integração humanística e sustentável.

Missão: Integrar a formação escolar de nível médio com uma habilitação profissional técnica através de educação acadêmica de excelência, formação para o mundo do trabalho e práticas e vivências em protagonismo juvenil.

Valores: Qualidade, Ética, Cidadania, Eficiência, Equidade, Solidariedade, Transparência.

Destacamos ainda, os princípios estabelecidos para as escolas e que fundamentam as concepções subjacentes as suas práticas.

- A implementação do Projeto Político Pedagógico é condição para que se afirme ou se construa simultaneamente a identidade da escola e sua autonomia como espaço

pedagógico necessário à construção do conhecimento e da cidadania.

- Entende-se que uma escola pública tenha qualidade quando prepara o educando para os desafios da vida, garantindo-lhes uma aprendizagem eficaz, sensibilizando-os para os valores que engrandecem e edificam a sociedade.
- A Escola Estadual de Educação Profissional deve propiciar um espaço onde aconteçam aprendizagens significativas. Com a missão de oferecer aos educandos um ensino de qualidade, fazendo da escola um lugar de produção do conhecimento, de ideias, de expressões da realidade, sem esquecer as suas especialidades, o compromisso com a solidariedade, a participação e a equidade. Nesse sentido, a aproximação com a família torna-se muito importante. É necessário esclarecer que o ser humano envolvido nesse processo precisa ter lucidez da sua concepção de mundo, de sociedade, cultura e meio ambiente.
- A LDB (Lei 9.394/96) atribui aos estabelecimentos de ensino a tarefa de elaborar seu projeto pedagógico, no entanto, é preciso que a escola não confunda autonomia com soberania. É necessário que tenhamos autonomia e gestão democrática na escola sem perder de vista as diretrizes do sistema educacional Municipal, Estadual e Nacional. A autonomia é, pois, questão fundamental numa instituição educativa envolvendo quatro dimensões básicas, relacionadas e articuladas entre si: administrativa, jurídica, financeira e pedagógica. As diferentes dimensões da autonomia são dependentes, articuladas, interligadas.

No marco operativo, se configuram as principais dimensões da práxis educativa, é aqui onde as ações da escola serão realizadas. Realizamos uma análise comparativa dos documentos que compõem as diretrizes estabelecidas no modelo de gestão das EEEP, com o objetivo de destacar as principais linhas norteadoras da dimensão pedagógica e administrativa da tecnologia empresarial sócio-educacional.

No quadro 6 consolidamos os princípios norteadores das dimensões pedagógica e administrativa estabelecidas no projeto político pedagógico das escolas de ensino médio integrado a educação profissional.

Quadro 6 -

Princípios norteadores da proposta para a EMI

Dimensão Pedagógica	Dimensão Administrativa
<p>⤴ A organização dos cursos está estruturada na matriz curricular constituída por uma base de conhecimentos científicos e tecnológicos de:</p> <p>⤴ Educação básica, que integra disciplinas das três áreas de conhecimento do Ensino Médio (Linguagens e Códigos e suas tecnologias, Ciências Humanas e suas tecnologias e Ciências da Natureza, Matemática e suas tecnologias), observando as especificidades de um currículo integrado com a educação profissional; e</p> <p>⤴ Atividades Complementares, que integram disciplinas voltadas para uma maior compreensão das relações existentes no mundo do trabalho e para uma articulação entre esse e os conhecimentos acadêmicos; e</p> <p>⤴ Educação profissional que integra disciplinas específicas de cada curso.</p>	<p>A gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição (CF,1988 Art.206, VI) e LDB (Lei 9394/96 Art. 3º, VIII) vigentes e abrange cinco dimensões: gestão pedagógica, gestão participativa, gestão de pessoas, gestão de resultados e gestão de serviços de apoio e recursos físicos e financeiros. Estas dimensões irão subsidiar as ações a serem desenvolvidas no cotidiano escolar.</p> <p>Ressalte-se aqui que a escola deve definir a importância da atuação dos Organismos Colegiados (Conselho Escolar, Unidade Executora, Grêmios Estudantis, Associação de Pais, Congregação de Professores), bem como, a sua interação com o Núcleo Gestor e comunidade no compartilhamento de decisões e informações. É através da participação desses organismos que poderemos garantir um maior controle social dos serviços prestados pela escola e, conseqüentemente, a melhoria da escola pública cearense.</p>

Fonte: Projeto Político Pedagógico

Ainda na dimensão pedagógica, em relação aos conteúdos, atividades pedagógicas, metodologia, planejamento e avaliação deverão pautar-se em:

- Os conteúdos na Escola Estadual de Educação Profissional serão tratados com interatividade e interdisciplinaridade, abrangendo aquilo que é considerado essencial pela sociedade em que o aluno vive, vindo a ser uma seleção de saberes de diversas naturezas como conceitos, raciocínios, linguagens, valores atitudinais, interesses, condutas a fim de que o aluno possa construir e usufruir os bens culturais, sociais e econômicos.
- As atividades pedagógicas serão dinamizadas por um corpo docente constituído por professores habilitados para atender as necessidades básicas de sala de aula, bem

como de outros ambientes de aprendizagem.

- A metodologia será desenvolvida de forma que o professor seja o mediador na interação dos alunos com o objeto de conhecimento, proporcionando-lhes situações em que irão exercitar a autonomia, diversidade, interação, cooperação e disponibilidade para a aprendizagem, além da organização do tempo e espaço, seleção de material, com atividades previamente organizadas.
- O planejamento é elaborado a partir do diagnóstico do nível de conhecimento do aluno, considerando as experiências anteriores, bem como as deficiências na aprendizagem do mesmo. O processo é contínuo, envolvendo reflexão, tomada de decisão sobre a ação, processo de previsão de necessidades e regionalização de emprego de meios materiais e recursos humanos disponíveis.
- A avaliação deve ser formativa, contínua, diagnóstica, sistemática e processual, contemplando as habilidades, competências e atitudes esperadas. O processo avaliativo deve funcionar como colaborador na verificação da aprendizagem, levando em consideração o predomínio dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos.

Para apoiar as atividades desenvolvidas nas EEEP, a Secretaria de educação adotou vários projetos. Assim a partir de 2010 foi implantado nas 51 escolas profissionais do Estado o projeto Diretor de Turma⁵⁸, com a finalidade principal de gestão compartilhada, uma vez que na metodologia Tese está prevista na premissa da atitude empresarial a delegação planejada que em linhas gerais tem correlação com o projeto. Sua implantação aconteceu a partir das diretrizes da Tese com o objetivo de fortalecer a gestão como uma ação compartilhada, sendo notória sua contribuição no desenvolver das atividades da escola.

O professor Diretor de Turma é selecionado entre os professores, onde além de lecionar a disciplina de sua área de formação, é responsável pela disciplina Formação Cidadã, que aborda conteúdos relacionados à reflexão crítica na perspectiva de educar para valores sociais. O diretor

⁵⁸ O Projeto Diretor de Turma é uma iniciativa que partiu da experiência realizada em Portugal, sendo divulgada pela diretoria da ANPAE/CE na programação do XVIII Encontro Estadual, no Ceará, realizado em 2007. A responsável pela implantação do referido projeto no Estado é a professora portuguesa Haidé Eunice Gonçalves Ferreira Leite.

de turma tem tempo de organização para o desenvolvimento de suas tarefas que são de quatro horas da carga horária semanal, ficando assim distribuídas:

- 01 hora (uma) atendimento aos pais (hora e dia deve ser negociada com os representantes. Nessa reunião é feita a escolha de um ou dois pais que deverão participar da reunião intercalar e socializar em momento oportuno as informações aos demais pais da turma);
- 01 hora (uma) organização do dossiê da turma (na elaboração do dossiê devem participar todos os envolvidos no processo de aprendizagem: professores, alunos, secretária e núcleo gestor, para um melhor conhecimento e um diagnóstico mais eficiente da turma, porque é dessa análise que nascerão os temas que devam ser tratados com o objetivo de corrigir as possíveis lacunas que deverão ser trabalhadas desde o início do ano na disciplina de Formação Cidadã. O dossiê é organizado em uma pasta de A a Z. É nessa pasta que se colocam todos os instrumentais que nos vão levar ao conhecimento de cada aluno);
- 01 hora (uma) para orientação dos alunos monitores de estudos orientados (esse estudo será desenvolvido com os alunos monitores que terão a orientação do diretor de turma e dos professores das disciplinas em que há dificuldades através de um planejamento a partir da análise das reuniões intercalares e bimestrais);
- 01 hora (uma) para a disciplina de Formação Cidadã, com vistas a debater problemas sócios- econômicos e culturais identificados no portfólio dos alunos. A partir daí, são discutidos problemas de ordem pessoal ou social, cultural, diversidade étnica, linguística, cognitiva e de integração.

As atividades diárias de um diretor de turma são inúmeras e necessárias para que os objetivos do projeto sejam alcançados. Poderíamos citar como imprescindíveis:

- Elaboração do dossiê da turma;
- Realização das reuniões do conselho de turma;
- Analisar o registro de faltas;

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

- Analisar a coleta de dados e informações por disciplinas fornecidas por cada professor de cada disciplina;
- Analisar ata de reuniões dos Conselhos de Turma;
- Conhecimento do aluno em toda a sua dimensão;
- Orientação personalizada ao aluno;
- Adequação do plano de estudo;
- Observação dos comportamentos em situações coletivas;
- Conhecimento dos interesses, atitudes, valores e hábitos de trabalho;
- Promoção de uma correta integração do aluno a vida escolar;
- Ser o elo de comunicação entre a escola e a família para fornecer informações sobre assiduidade, comportamento e aproveitamento escolar dos alunos.

Portanto, trata-se de um cargo que exige competências de gestão, de coordenação, de comunicação, de relacionamento interpessoal, entre outras. Relativamente às ações de acordo com a legislação é:

- I) conscientização da comunidade escolar para uma nova cultura de escola;
- II) formação continuada para coordenadores das CREDES, superintendentes, supervisores, coordenadores pedagógicos, diretores de escola, diretores de turma;
- III) elaboração de instrumentos e coleta de dados para a construção de um dossiê com o portfólio de cada aluno;
- IV) visitas e consultorias aos gestores do projeto nas escolas;
- V) realização da eleição de um líder e vice-líder da turma;
- VI) realização de reuniões com os pais por turma;
- VII) reunião intercalar com o conselho de turma, e,
- VIII) reuniões bimestrais de avaliação das atividades, do rendimento escolar dos alunos e da execução do cronograma das ações preestabelecidas.

De acordo com o PPP, o Ensino Médio Integrado à Educação Profissional é oferecido aos educandos cearenses que concluíram o Ensino Fundamental na rede pública ou particular de ensino. Os cursos oferecidos têm três anos de duração e são ministrados nos turnos manhã e tarde, concomitante com a formação científica básica do Ensino Médio. A organização do currículo do ensino médio adotado nesse projeto se desenvolve num regime de estudos para cada turma nos períodos da manhã e tarde, das 7 às 17 horas, possui uma carga horária semanal de 45h/aula, perfazendo um total de 09 horas/aula por dia, tendo cada uma a duração de 50 minutos.⁵⁹ Nessa modalidade de ensino, o estudante tem acesso ao estágio curricular obrigatório e remunerado pelo Governo do Estado, colocando em prática as habilidades e competências desenvolvidas durante a formação técnica.

Quanto à grade curricular fica explicitado nos *Referenciais do Ensino Médio Integrado à Educação Profissional* (Ceará, 2010), os seguintes componentes da parte diversificada do seu currículo:

- ✓ Horário de Estudo – destinado à orientação dos alunos na busca de resolução das atividades propostas pelos professores, na realização de pesquisas e aprofundamentos de conteúdos que foram trabalhados em sala de aula.
- ✓ Nivelamento – busca reforçar os conhecimentos adquiridos por alunos das 1ª série do ensino médio que vieram de outras escolas, com o objetivo de reparar distorções através da aplicação de provas de nivelamento.
- ✓ Laboratório de Ciências – desenvolve no aluno a convicção de que a ciência vai além da mera aprendizagem de fatos e que através da sua prática nas aulas experimentais ele pode ser o construtor do próprio conhecimento.
- ✓ Formação para a Cidadania – o aluno é educado para transitar entre a razão e a emoção, aprendendo a construir a sua formação cidadã, fundamentada nos quatro pilares da educação de Jaques Delors: *aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a*

⁵⁹ Segundo a SEDUC, para a implantação das EEEP, já existem algumas dificuldades de operacionalização das atividades, como a carência de professor em determinadas disciplinas e o custo de manutenção que chega a R\$ 26 milhões somente de alimentação (os alunos almoçam na escola e recebem dois lanches). Ao analisar o quadro, a Seduc buscou soluções como a celebração de parcerias com o setor privado para bancar os laboratórios e estabelecer oportunidade de estágio aos alunos.

ser, com a orientação e apoio sócio pedagógico dos professores Diretores de Turma, cuja função é ministrar qualquer disciplina, assumindo total responsabilidade pelo desenvolvimento dos alunos de uma única turma.

- ✓ Temáticas, Práticas e Vivências – são momentos específicos quando os alunos podem ampliar conceitos, procedimentos ou temas de uma determinada área do conhecimento que não seria possível dentro carga horária prevista na grade curricular de seu curso.
- ✓ Aprendizagem Prática – são momentos destinados à realização de atividades práticas de cada curso, quando os alunos podem fazer visitas às empresas ou participar de debates e seminários sobre temas ligados à sua área profissional.
- ✓ TESE (Tecnologia Empresarial Socioeducacional) – trata-se de um modelo de gestão fundamentado nos princípios, conceitos e critérios da filosofia empresarial adotada na Odebrecht, denominada TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht), que foi adaptado para o ambiente escolar, agregando as quatro aprendizagens fundamentais, denominadas pilares da educação, contidas no relatório de Jacques Delors (Ceará, 2010:22-23).

Dessa forma, conclui-se que o projeto contribuirá para a gestão das escolas pelo fato de que o gestor terá além dos coordenadores, os professores de turma como coparticipantes da gestão administrativa e também pedagógica da escola. A seguir apresentaremos a filosofia e operacionalização da gestão baseada na Tecnologia Empresarial Socioeducacional.

4.2.3 - Manual operacional de gestão TESE

O terceiro documento norteador das EEEP trata-se do manual operacional que aborda o Modelo de Gestão - Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE), que foi adotado pela SEDUC como filosofia de gestão a ser implementada pelas Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará (EEEP's). Vale ressaltar que para o desenvolvimento da proposta foi adotado como referência o Programa de Desenvolvimento dos Centros de Ensino Experimental – PROCENTRO de Pernambuco. Desta experiência a Secretaria de Educação, tem se apropriado especialmente de sua filosofia de gestão TESE que está servindo de base para a definição dos princípios básicos do trabalho nas escolas, fato que representou uma inovação no projeto, pois

sua abrangência, até então, estava restrita apenas às Escolas de Ensino Médio regular de Pernambuco (ICE, 2011b). Assim, considerando que o modelo de gestão é o instrumento no qual o PPP se realiza, apresentaremos as principais diretrizes do manual operacional, com os princípios e conceitos aplicados à Escola Pública de Ensino Médio no Estado do Ceará.

O modelo de gestão educacional TESE implantado nas escolas de ensino médio integrado foi estrategicamente pensado de modo a conduzir as escolas da rede estadual ao novo conceito de ensino em tempo integral desenvolvido pelo Instituto⁶⁰ de Corresponsabilidade pela Educação – ICE, no qual a escola “é concebida como espaço social de aprendizagem” garantido a todos, que tem como objetivo oferecer aos alunos, através de um currículo integrado, uma formação acadêmica, pessoal e profissional da melhor qualidade. O Projeto de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral elaborado pelo ICE foi estruturado de modo a formatar a escola com conceitos diferenciados de pedagogia, gestão e conteúdo.

De acordo com o manual operacional do Instituto de Co-responsabilidade pela Educação – ICE, a Tecnologia Empresarial Sócio educacional foi desenvolvida a partir da experiência gestora da empresa Odebrecht (TEO)⁶¹, tendo sido adaptada para o contexto escolar pelo Programa de Implementação dos Centros de Ensino Experimental de Pernambuco - PROCENTRO⁶², que a direcionou à realidade das escolas públicas de ensino médio em tempo integral de Pernambuco, sendo inicialmente implantado no Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano em 2004. Dois anos após sua implantação, em 2006, a TESE já estava inserida na realidade escolar de mais de 18 Centros de Ensino em Tempo Integral do estado, passando a se constituir em um módulo de estudo no processo de formação de gestores das escolas públicas em tempo integral.

⁶⁰ ICE – Instituto de Corresponsabilidade pela educação é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que trabalha pela promoção da melhoria da qualidade da educação pública brasileira, foi criado no ano de em 2000 por um grupo de empresários da iniciativa privada de Pernambuco, com o objetivo de recuperar a estrutura predial e revitalizar o acervo do Centenário Ginásio Pernambucano.

⁶¹ TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht provê os fundamentos éticos, morais e conceituais para a condução dos negócios e a atuação de todos os integrantes da empresa Odebrecht Engenharia e Construção S.A.

⁶² PROCENTRO - Órgão da Secretaria de Educação de Pernambuco, criado em 2003, atualmente denominado Programa de Educação Integral.

Segundo a TESE, como acontece na gestão das empresas, todas as ações do processo de gestão escolar devem ser permeadas por um código de ética, que reflita o pensar e o agir da escola, e que esteja estruturado em função da sua realidade, estabelecendo normas de conduta a serem seguidas e respeitadas por todos que fazem a escola⁶³. Ainda segundo o manual, em julho de 2008, quando o projeto de Escola em Tempo Integral foi transformado em política pública por Lei Estadual, essa nova filosofia de Gestão passou a ser implementada em mais 51 escolas da rede estadual de Pernambuco, garantindo o atendimento a cerca de 20.000 estudantes. Após passar por ajustes na estruturação da sua filosofia de trabalho, com a experiência monitorada no Centro de Ensino Experimental Escola Técnica do Agreste, no município de Bezerros, os pesquisadores do ICE decidiram agregar aos seus fundamentos teóricos as recomendações presentes no Relatório de Jacques Delors - RJD (1999), referentes aos quatro Pilares da Educação (aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a conviver e aprender a ser), conferindo-lhes um caráter empresarial humanista.⁶⁴

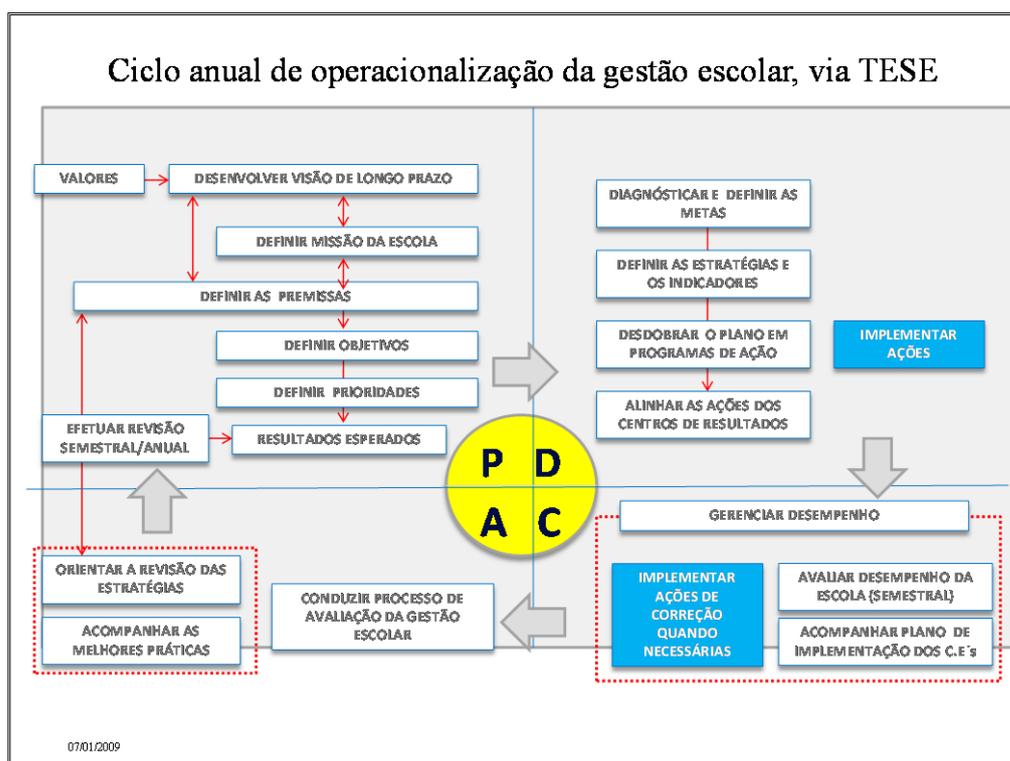
Em síntese, o projeto funciona através de uma parceria entre os setores público e privado, em regime de colaboração e corresponsabilidade, cabendo ao estado participante à destinação de recursos físicos e financeiros e ao setor privado, por meio do ICE, a implantação das metodologias e tecnologias gerenciais. Quanto ao modelo de gestão adotado no projeto, de acordo com o *Manual Modelo de Gestão TESE*, esse pode ser definido como: [...] a arte de coordenar e integrar tecnologias específicas e educar pessoas por meio de procedimentos simples, que facilmente podem ser implantados na rotina escolar. [...] é também um potente instrumento para o planejamento, gerenciamento e avaliação das atividades dos diversos integrantes da comunidade escolar, inclusive dos estudantes.

⁶³ Os *alunos*, "protagonistas do seu crescimento pessoal, cognitivo, relacional e produtivo"; A *equipe docente, administrativa e de apoio*, que são "protagonistas do seu aperfeiçoamento pessoal e tecnológico, utilizando mais e melhor seus conhecimentos; O *Gestor* da escola, que é responsável pela formação dos novos líderes e se coloca dentro da instituição como referência de conduta, postura e atitudes para os seus liderados; Os *pais e familiares* dos educandos, "por sua co-responsabilidade na formação e crescimento do tutorado"; e A *comunidade de parceiros*, por sua "corresponsabilidade com a proposta educativa" da escola.

⁶⁴ O denominado "Relatório Jacques Delors" – RJD – resultou dos trabalhos desenvolvidos, de 1993 a 1996, pela Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI, da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), com a qual colaboraram educadores do mundo inteiro. Publicado no Brasil sob o título de Educação – um tesouro a descobrir (2000), representa a síntese do pensamento pedagógico oficial da humanidade.

O diferencial desse modelo de gestão consiste no fato de sua proposta ter como foco a visão empresarial da iniciativa privada, que se efetiva no planejamento das ações para atingir resultados, aliada ao compromisso primordial da escola de promover, mais do que uma formação acadêmica, técnica ou tecnológica, a formação moral e ética de seus clientes, no caso os alunos. Nessa perspectiva, depreende-se que “a educação de qualidade deve ser o negócio da escola - o que ocupa a mente de cada um dos seus integrantes, de acordo com suas áreas específicas” e como tal deve produzir resultados, trazendo satisfação à comunidade pelo desempenho positivo de seus alunos, educadores e gestores. A seguir apresentamos o ciclo anual de operacionalização da gestão escolar via TESE.

Figura 8 – Ciclo anual de operacionalização da gestão escolar



De acordo com o manual de gestão, na proposta de macroplanejamento, está o desenvolvimento do ciclo de planejamento. Planejar é o momento de reflexão, de discutir com a equipe a política e as diretrizes do Programa dos Centros de Ensino em Tempo Integral, suas expectativas em relação à própria escola, prazos e responsáveis pelo levantamento de informações e dados que servirão de subsídios à elaboração dos instrumentos acima mencionados.

No Plametas está contemplado o plano de ação que é composto dos programas das disciplinas da base curricular comum e são elaborados em quatro perspectivas por disciplina nos seguintes aspectos:

- Negócio – propósitos do ensino da disciplina;
- Filosofia – Perspectivas de Domínio do Negócio (planejamento, participação em atividades sócio pedagógicas, oficinas, estudo e reuniões por área e disciplina); Enfoque (foco dos assuntos da disciplina); Posturas (relações interpessoais); Diretrizes (planejamento e desenvolvimento de atividades); Alinhamento (participantes equipe núcleo gestor e professores);
- Resultados combinados ou pactuados – Resultados esperados, indicadores e resultados globais, individuais e intangíveis;
- Substituição em identificação / formação em identificação.
- Fatores Críticos / Apoio Requerido.
- Organização / Orçamento.

O primeiro instrumento de planejamento na metodologia TESE é o plano de ação que estabelece as prioridades e as estratégias para transformá-las em ensino de qualidade. Sua estrutura se compõe da filosofia da gestão e diretrizes do Plano de ação.

➤ **Filosofia da gestão:**

- Introdução - valores, visão de futuro e missão;
- Premissas - são princípios ou teorias que servem de base a um raciocínio. São os

pontos de partida para se chegar a uma conclusão. No Plano de Ação, as premissas são marcos que representam os princípios básicos, aos quais se conectam objetivos, prioridades e resultados esperados. Formulação das premissas:

- Protagonismo Juvenil: designa a atuação do jovem como personagem principal de uma iniciativa, atividade, ou projeto voltado a solução de problemas reais. O cerne é a participação ativa e construtiva do jovem na vida da escola, da comunidade ou da sociedade.

- Formação Continuada: os professores necessitam familiarizar-se com os avanços da tecnologia da informação, comunicação, aprender o que ensinar e como ensinar;

- Atitude Empresarial: a escola sendo administrada como uma empresa. Produtora de riquezas morais e indiretamente, riquezas materiais; formadora de cidadãos éticos, aptos a empresariar suas competências e habilidades; eficiente nos processos, métodos, técnicas; eficaz nos resultados, superando a expectativa da comunidade e do investidor social, tendo o estudante como parceiro na construção de seu projeto de vida e os pais como educadores familiares e também, parceiros deste empreendimento; efetiva na qualidade de ensino, consciente de sua autoridade moral como escola de referência do ensino médio público no Estado e no país.

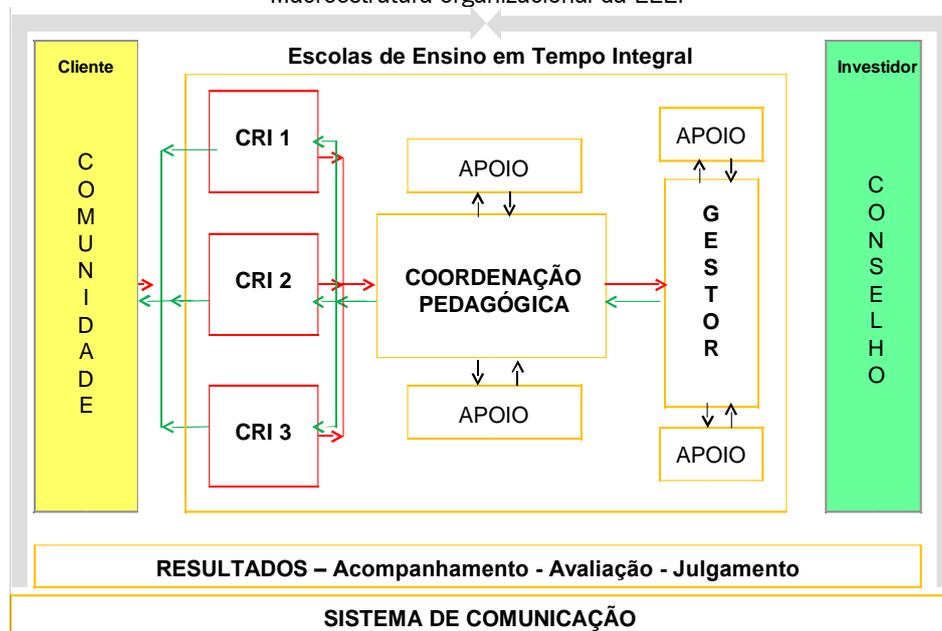
➤ **Diretrizes do plano de ação:**

- Objetivos - Os objetivos estabelecem o cenário ideal. Nas Escolas, o cenário desejável para o Protagonismo Juvenil está vinculado ao término do 3º ano, devendo ser tangíveis, claros, precisos e observáveis.
- Prioridades - Estabelecer prioridades significa saber distinguir o que é mais importante, o que vem primeiro, o que fará a diferença na obtenção dos resultados esperados.
- Resultados Esperados - Os resultados previstos ou esperados tem o mesmo significado de meta. A diferença entre resultado e objetivo é que este tem um prazo de três anos para ser atingido por completo. Os resultados podem ser definidos nas dimensões: Sobrevivência, Crescimento e Sustentabilidade.

- Indicadores - Reportam-se aos resultados esperados. É indispensável que os indicadores sejam claros, objetivos e mensuráveis, sempre que possível por números relativos. Exemplo: Se resultado esperado foi definido como: “Jovens com capacidade de analisar, sintetizar e interpretar dados, fatos, informações e situações do cotidiano, comprovada em avaliação interna e externa”, alguns indicadores poderiam ser: - x% dos educandos demonstrando domínio na resolução de problemas envolvendo operações básicas, algébricas e geométricas; - x% dos educandos demonstrando domínio de leitura, interpretação e produção de texto.
- Estratégias - É a gestão dos meios disponíveis com vistas à consecução dos objetivos.
- Macroestrutura - Modelo simplificado que servirá de base para a concepção da macroestrutura do Centro de Ensino em Tempo Integral.

Figura 9

Macroestrutura organizacional da EEEP



➤ **Papéis e responsabilidades:**

No plano de ação, os principais pressupostos para a prática pedagógica são: Protagonismo Juvenil – O jovem como personagem principal das ações sócio educacional e parceiro do processo de ensino-aprendizagem; Formação Continuada – Educadores em contínua qualificação para o aperfeiçoamento dos processos de ensino-aprendizagem na efetivação das ações socioeducativas; Atitude Empresarial – Postura empreendedora que, através da pedagogia da presença, da educação pelo trabalho e da delegação planejada, visa à construção do projeto de vida do aluno e sua atuação no mercado de trabalho e Co-responsabilidade – Parceiros internos e externos alinhados com o projeto escolar

Na proposta, a comunicação, ferramenta indispensável nos negócios, torna-se um elemento vital dentro do processo de gerenciamento interno da escola, pois é através dela que se estabelecerão as parcerias afinadas entre líderes e liderados, isto é, entre o gestor, a equipe pedagógica, o corpo docente, o alunado e demais funcionários que atuam em funções administrativas e de apoio, como os que trabalham nas áreas de manutenção e conservação da escola.

Nesse sentido, segundo o Manual de Gestão TESE, para evitar a geração de conflitos entre os vários atores da escola, em decorrência de falhas na comunicação, os seguintes instrumentos são de grande valia para o gestor da escola, pois evitam que o mesmo venha a incorrer no erro de por em risco a sinergia da sua equipe de trabalho. O acompanhamento e a avaliação se dão em um mesmo momento, quando se pode verificar se as estratégias adotadas para a condução de resultados no processo educativo realmente se efetivaram. Três instrumentos se constituem a base da proposta: a Pedagogia da Presença, a Educação pelo Trabalho e a Delegação Planejada:

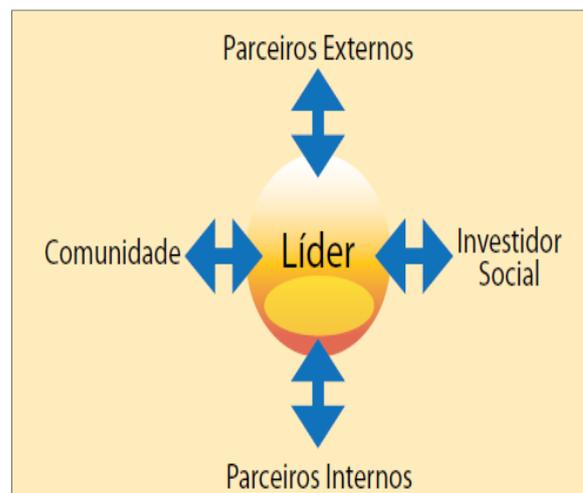
- Pedagogia da Presença – o gestor se constitui na figura de um educador que dedica tempo, presença, experiência e exemplo ao seu liderado/educando;

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

- Educação pelo Trabalho – processo de formação contínua dos integrantes da equipe nas suas tecnologias específicas, bem como no compartilhamento do conhecimento.
- Delegação Planejada – é dirigida e exercitada por meio de tarefas simples, de forma gradual. Conforme a delegação do gestor vai se efetivando ocorre, também, a formação e capacitação do liderado para executar, inicialmente, missões pontuais, até que esteja preparado para assumir tarefas de maior complexidade.

Ainda com relação à influência do fator comunicação no processamento das inter-relações dentro da escola, enquanto instituição empresarial, diz respeito à formação do *Círculo Virtuoso*, formado pelo eixo: comunidade – gestor – investidor social, conforme a figura que se segue:

Figura 10 - Círculo virtuoso da gestão TESE



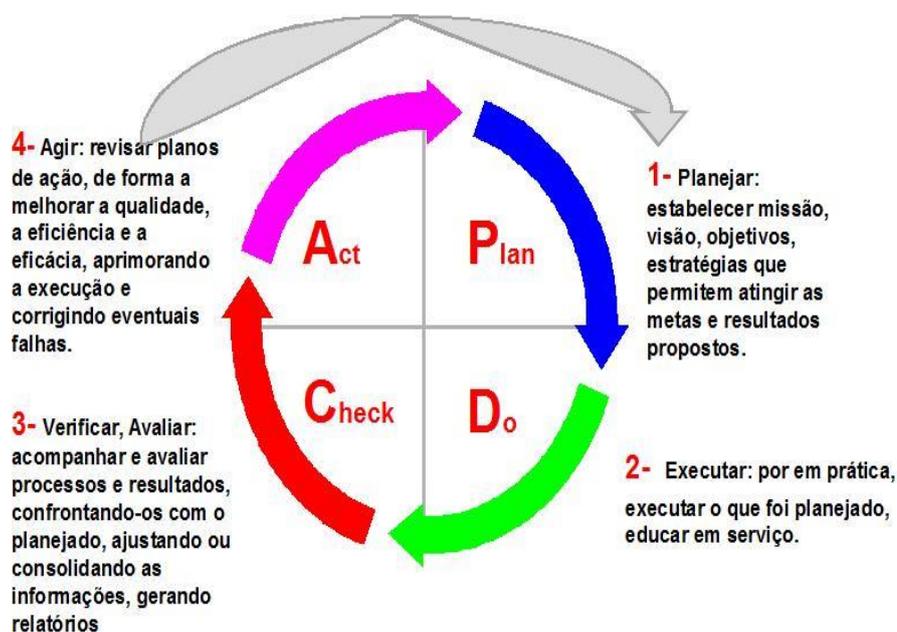
Fonte: Manual Modelo de Gestão TESE

A dinâmica do Círculo entra em ação a partir das duas fontes vitais para a criação da empresa (escola), que são o cliente (comunidade) e o investidor social (o poder público e a iniciativa privada). O líder ou empresário individual (gestor) funciona dentro do círculo como o intermediador, promovendo a interação entre a comunidade, os liderados e o investidor social.

Outro componente da gestão empresarial adaptada para a escolar, explicitado no Manual Modelo de Gestão, é o ciclo⁶⁵ PDCA (Plan/Do/Check/Act) que tem como objetivo o controle e consecução de resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização:

1. Plan - Planejar: estabelecer missão, visão, objetivos, estratégias que permitam atingir as metas e resultados propostos;
2. Do - Executar: por em prática, executar o que foi planejado, educar em serviço;
3. Check - Verificar, avaliar: acompanhar e avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, ajustando ou consolidando as informações, gerando relatórios;
4. Act - Agir: revisar planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Figura 11 - Ciclo PDCA



Fonte: Manual Operacional – Modelo de Gestão TESE

⁶⁵ O Ciclo PDCA foi desenvolvido na década de 1930 pelo físico e engenheiro Walter A. Shewhart, nos Estados Unidos, e posteriormente propagado por William Edwards Deming, estatístico norte-americano, ambos conhecidos pela dedicação ao desenvolvimento de processos de controle estatístico da qualidade. Posteriormente, passou a ser adotado como ferramenta de gestão de negócios.

De modo simplificado o ciclo funciona da seguinte maneira: nas fases de planejamento e execução, líderes e liderados refletem sobre suas ações e estabelecem as metas a serem alcançadas, corrigem erros, aperfeiçoam métodos e processos e, em seguida, põem em prática. O que no contexto da escola implica no desenvolvimento de parcerias entre educadores e alunos.

Por último, e não menos importante, chega-se à fase dos ajustes, normalmente ao final de cada ano, quando então se aparam arestas no Plano de Ação da escola, “ajustando estratégias, metas, indicadores e outras variáveis em função da vivência de cada um e dos resultados alcançados”, logo após reiniciando todo o processo cíclico.

Pelo exposto, pode-se concluir que, embora o documento tenha a preocupação com a vertente pedagógica constata-se que existe uma predominância na linha do mundo dos negócios. A aplicação do PDCA pode até ser possível nos processos administrativos, no entanto, o tratamento sugerido aos indicadores pedagógicos parecem não levar em conta que existem fatores que não dependem só de um tipo de intervenção e portanto são bem mais complexos.

A seguir apresentaremos os resultados dos relatórios das avaliações institucionais que demonstram o perfil da gestão das escolas na capital do Estado (município de Fortaleza). O objetivo é ter um conhecimento macro para subsidiar a análise do estudo de caso e no momento posterior verificar como as diretrizes se concretizam a nível micro através caracterização das escolas em estudo.

4.3 – Gestão administrativa e pedagógica: análise dos resultados da avaliação institucional

A presente análise tem por base os relatórios da avaliação institucional⁶⁶ realizada nas escolas públicas do Estado no ano de 2011. De acordo com o documento, os instrumentos contextuais foram aplicados aos alunos do Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano), Ensino Médio, Educação Profissional, Educação de Jovens e Adultos Fundamental e Médio, que permitiram o

⁶⁶ A Avaliação Institucional das escolas da rede pública estadual do Ceará, em parceria com a AVALIA, promoveu, em 2011, a coleta de informações para o diagnóstico e acompanhamento de diversos aspectos relacionados à escola. A AVALIA Educacional é uma das principais empresas nacionais no mercado de avaliação de escolas e sistemas de ensino de instituições públicas e privadas. A avaliação foi realizada em todo o Estado, especificamente nas escolas implantadas em 2008/2009, totalizaram 51 escolas, 3.661 alunos, 225 gestores e 795 professores.

desenvolvimento de medidas da percepção sobre a escola. Além dos alunos, Professores e equipe de gestão também responderam a questionários com itens que procuraram captar sua percepção da comunidade escolar, dos processos escolares e da satisfação no trabalho.

Segundo o relatório, os indicadores⁶⁷ foram elaborados utilizando-se, como técnica de síntese, um modelo da Teoria de Resposta ao Item (TRI). Posteriormente, os valores obtidos foram transformados linearmente para o intervalo de 0 a 10.

Para a análise e interpretação dos dados, foram selecionados os relatórios das 12 EEEP onde a proposta foi inicialmente implantada, selecionamos os indicadores e classificamos a partir da perspectiva de gestão (administrativa, pedagógica e gestão dos resultados escolares), a seguir realizamos a soma dos itens para verificar qual a tendência predominante. Assim, foi realizada a análise de forma a extrair dos relatórios as informações referentes à percepção da gestão dos gestores, professores e alunos nos indicadores selecionados, sendo considerados: a percepção dos gestores em três perspectivas (administrativa, pedagógica e resultados escolares), para os professores e alunos as percepções foram consolidadas nos indicadores da gestão administrativa e pedagógica. No geral, pode-se verificar através dos dados obtidos, que os aspectos relacionados à gestão de resultados escolares prevaleceram entre os diretores, enquanto que os indicadores relativos à gestão pedagógica foram mais bem pontuados entre professores e alunos.

Diante das considerações apresentadas, iniciaremos a discussão da análise dos relatórios, a partir do indicador qualidade da gestão, onde destacamos a gestão administrativa e a gestão pedagógica. O objetivo é verificar a predominância do tipo de gestão em consonância com o segmento que mais colaborou para o resultado em questão.

Para a análise dos resultados da avaliação institucional, selecionamos os indicadores relativos aos processos da gestão administrativa e pedagógica mais representativos para a investigação. Entende-se por Avaliação Institucional, aquela em que o processo de avaliação é inserida em escolas públicas e privadas para avaliar, estas instituições

⁶⁷ De acordo com o relatório da AVALIA, um indicador sintetiza um conjunto de informações em um único “número”, em um único valor. A construção de indicadores tem por objetivo medir e representar determinados aspectos presentes na realidade das escolas. Os indicadores estabelecem um padrão normativo com base no qual se verifica a eficácia dos objetivos e impactos das ações, ou avalia-se a necessidade de interferência na realidade atual – construindo um diagnóstico e definindo estratégias e prioridades. O intervalo considerado foi de 0 a 10. Assim a escola com valor 0 é aquela que tem, entre as que foram consideradas, o menor valor do indicador e a com valor 10 a que tem maior valor.

com o objetivo de melhorar a qualidade de ensino.

Consolidamos os resultados dos relatórios da avaliação institucional a partir dos indicadores⁶⁸ que foram elaborados, segundo o relatório, utilizando-se como técnica de síntese, um modelo da Teoria de Resposta ao Item (TRI). Posteriormente, os valores obtidos foram transformados linearmente para o intervalo de 0 a 10. Assim, realizamos a análise de forma a extrair dos relatórios as informações referentes à percepção da gestão dos gestores, professores e alunos nos indicadores selecionados. Sendo considerados: a percepção dos gestores em três perspectivas (administrativa, pedagógica e resultados escolares), para os professores e alunos as percepções foram consolidadas nos indicadores da gestão administrativa e pedagógica. O quadro 20 apresenta a composição da amostra por segmento, relativo à seleção dos relatórios de 12 escolas da capital onde a proposta foi inicialmente implantada.

Quadro 7 – Avaliação institucional: composição da amostra

Gestores	Professores	Alunos
50 gestores: 12 diretores e 38 coordenadores escolar (pedagógico e administrativo-financeiro)	175 professores 58% - sexo feminino 42% - sexo masculino	165 alunos 90% do sexo feminino com idade até 15 anos

Fonte: Avaliação institucional 2011

Para a análise e interpretação dos dados, selecionamos os indicadores e classificamos a partir das três perspectivas de gestão consideradas no relatório: administrativa, pedagógica e gestão dos resultados escolares para os gestores e professores, enquanto que para os alunos foram consideradas as perspectivas da gestão administrativa e gestão pedagógica. Após a seleção realizamos a soma dos itens para verificar qual a tendência predominante.

Apresentamos a seguir as questões que foram selecionadas para o estudo de caso e que fazem parte dos dados analisados

⁶⁸ De acordo com o relatório da AVALIA, um indicador sintetiza um conjunto de informações em um único “número”, em um único valor. A construção de indicadores tem por objetivo medir e representar determinados aspectos presentes na realidade das escolas. Os indicadores estabelecem um padrão normativo com base no qual se verifica a eficácia dos objetivos e impactos das ações, ou avalia-se a necessidade de interferência na realidade atual – construindo um diagnóstico e definindo estratégias e prioridades. O intervalo considerado foi de 0 a 10. Assim a escola com valor 0 é aquela que tem, entre as que foram consideradas, o menor valor do indicador e a com valor 10 a que tem maior valor.

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Para os gestores e professores, além das três perspectivas relacionadas acima, foi considerado o perfil e a satisfação com o trabalho. Tais indicadores são importantes pelo fato de representar o clima organizacional da escola que termina por ter influência da gestão. Especificamente para os gestores na gestão administrativa aborda a opinião sobre liderança, planejamento e gestão. No âmbito da gestão pedagógica, os aspectos pedagógicos do PPP e do plametas. Para a gestão dos resultados escolares, a sondagem sobre a utilização dos resultados na condução do processo de gestão escolar e as expectativas em relação aos resultados dos alunos. No quadro 8, consolidamos as questões descritas.

Quadro 8 – Avaliação institucional: questões percepção dos gestores

Gestão Administrativa	Gestão Pedagógica	Gestão dos Resultados Escolares
Liderança (Administrativo) <ul style="list-style-type: none">Os professores reconhecem o trabalho da equipe de gestão;Os alunos reconhecem o trabalho da equipe de gestão;	Percepção da importância do Projeto Político-Pedagógico (Pedagógico) <ul style="list-style-type: none">O Projeto Político-Pedagógico reflete a realidade social da escola?	Análise dos resultados dos alunos (Resultados) <ul style="list-style-type: none">A análise dos resultados das avaliações oficiais (Prova Brasil, Enem, SPAECE, etc.) é utilizada pela gestão escolar?
Planejamento e gestão (Administrativo) <ul style="list-style-type: none">O planejamento e as estratégias utilizados são suficientes para o bom funcionamento da escola?	Percepção dos Resultados do Plametas (Pedagógico) <ul style="list-style-type: none">O desempenho dos alunos em avaliações externas (SPAECE, Enem, Prova Brasil, vestibular) tem melhorado com o Plano de Metas do Diretor?	Expectativas (Resultados) <ul style="list-style-type: none">Tenho altas expectativas em relação aos resultados dos alunos;Tenho altas expectativas em relação ao trabalho desenvolvido pelos professores;

Fonte: Avaliação institucional 2011

Para a percepção dos professores sobre a escola, foi verificado a efetividade da gestão educacional no que diz respeito à aprendizagem, as normas e os aspectos relativos a manutenção e recursos de infraestrutura. No pedagógico, o foco foi no tocante a representação social da escola no projeto político e o impacto da implementação dos projetos previstos no plametas e seu impacto no desempenho dos alunos. Por fim, para verificar as expectativas em

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

relação aos alunos a pergunta realizada foi relativa ao número de alunos que concluirão o ensino médio. O quadro 9 apresenta a composição dos questionários aplicados aos professores.

Quadro 9 – Avaliação institucional: questões percepção dos professores

Gestão Administrativa Percepção da efetividade da gestão educacional	Gestão Pedagógica Percepção da Importância do Projeto Político Pedagógico e Plano de ação	Gestão dos Resultados Escolares Expectativa em relação aos alunos
<ul style="list-style-type: none">• Aspectos relacionados à aprendizagem dos alunos.• Aspectos relacionados às normas administrativas.• Aspectos relacionados à manutenção e disponibilidade de recursos físicos da escola.	<ul style="list-style-type: none">• Os objetivos estabelecidos no Plano de Metas do Diretor influenciaram o desenvolvimento de projetos pedagógicos específicos para a melhoria do rendimento dos alunos em avaliações externas.	<ul style="list-style-type: none">• Quantos de seus alunos você acha que concluirão o Ensino Médio?

Fonte: Avaliação institucional 2011

Para os alunos as questões relacionadas à gestão administrativa foram referentes a opinião sobre a gestão educacional e processos escolares. E na gestão pedagógica a percepção sobre a equipe de professores e a motivação escolar, conforme podemos visualizar no quadro 10.

Quadro 10 – Avaliação institucional: questões percepção dos alunos

Gestão Administrativa Percepção sobre a equipe de gestão educacional e processos escolares	Gestão Pedagógica Percepção sobre a equipe de professores (aspectos diversos)
<ul style="list-style-type: none">• A organização da escola;• Na minha escola existe uma comunicação clara sobre calendários, provas, aulas de laboratório ou outras atividades (esportivas, culturais etc.);• Na minha escola, as regras são claras e iguais para todos;	<ul style="list-style-type: none">• Os professores estimulam-me a estudar; Motivação escolar• A escola faz parte de meu plano de vida;• Vejo relação entre o que estudo e o mundo;

Fonte: Avaliação institucional 2011

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Pelo exposto, verificamos que as questões correlacionadas representam uma importante fonte de pesquisa, capaz de subsidiar a análise do nosso estudo de caso. Além de que retratam o perfil das escolas onde a proposta teve início. Conforme informado, os resultados serão considerados apenas como referência, o que não impede uma articulação com os dados encontrados na pesquisa empírica.

Quadro 11 - Qualidade da gestão

Gestão Administrativa			Gestão Pedagógica		
Gestores	Professores	Alunos	Gestores	Professores	Alunos
204,1	236,8	175,8	197,2	260,5	179,7
616,7			637,4		

Fonte: Avaliação Institucional 2011

No quadro apresentado, a gestão pedagógica (637,4) foi melhor pontuada em relação a gestão administrativa (616,7), uma vez que para os segmentos professores e alunos a questão pedagógica tem mais prioridade nos aspectos relativos aos processos de ensino e aprendizagem, seja pelas questões curriculares ou pelas questões determinadas pelo planejamento das atividades. Vale ressaltar, que a maior pontuação tanto na gestão administrativa como na gestão pedagógica foi relativa ao segmento dos professores, prevalecendo à gestão pedagógica (260,5). O resultado se deve ao fato de que são os professores aqueles que mais atuam nas questões pedagógicas como logicamente precisam das condições administrativas para a realização de suas atividades laborais (236,8).

Na gestão administrativa, a pontuação dos gestores alcançou o maior índice (204,1) e superou a gestão pedagógica (197,2), considerando que estes aspectos são mais presentes no seu cotidiano, sendo ele o ordenador das despesas de manutenção da escola, enquanto que para as atividades pedagógicas suas funções são compartilhadas com os coordenadores e professores. Para os alunos, houve praticamente empate técnico entre as duas formas de gestão, com uma ligeira vantagem para a gestão pedagógica (179,7) devido ao seu interesse enquanto aluno de uma boa aprendizagem e isso passa necessariamente pelos aspectos pedagógicos.

Após as considerações apresentadas, a seguir realizaremos a análise dos resultados da avaliação institucional por segmento para que possamos identificar aspectos relevantes que perpassam o cotidiano escolar.

4.3.1 - Percepção dos Gestores: Satisfação com o Trabalho e Efetividade do Gestor

Para a análise da percepção dos gestores, elegemos além do perfil, os itens voltados à gestão administrativa, pedagógica e de resultados escolares. Para a gestão administrativa os indicadores foram à liderança e as práticas de planejamento. Para a pedagógica, foram avaliados a importância do PPP e o plano de metas como ferramenta de gestão. Para a gestão dos resultados escolares destacou-se a análise dos resultados dos alunos e a expectativa quanto aos resultados alcançados.

Selecionamos os relatórios de doze escolas da capital cearense, composta de 50 gestores, além do diretor, coordenadores (pedagógico e administrativo-financeiro). Sobre o perfil dos participantes importa dizer que 58,33% dos cargos de direção são ocupados por mulheres, em apenas uma escola é composta somente pelo sexo masculino, nas demais onde o núcleo gestor é formado de homens e mulheres, o percentual é sempre maior de gestores do sexo feminino. A faixa etária na maioria varia de 40 a 49 anos, sendo que uma parcela significativa tem mais de 50 anos. Sobre a escolaridade a maioria tem especialização, sendo que doutorado apareceu em apenas uma escola, enquanto que a formação dos gestores em mestrado chega a 30% das escolas. Sobre o tempo de trabalho na área educacional 50% dos gestores têm de 8 a 14 anos de carreira, que corresponde à média do tempo de serviço do servidor público.

Neste universo, 80% dos gestores consideram o trabalho como uma fonte de realização e satisfação pessoal, onde ele recebe apoio e reconhecimento dos colegas da escola. No entanto, 70% dos gestores não estão satisfeitos com o salário recebido. Quanto a sua efetividade como gestor, 50% dos participantes se percebe como uma liderança legítima pela comunidade escolar, sendo reconhecido como profissional competente. Por estes resultados podemos inferir que existe um peso destes aspectos de autopercepção sobre a percepção de gestão. Conforme demonstraremos a seguir.

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

Através da análise dos relatórios, verificamos que dentre as três dimensões eleitas à gestão dos resultados escolares apresentou o maior percentual (35%), o que reforça a ideia de que no contexto escolar a gestão por resultados é predominante na gestão da escola, seguida da gestão administrativa (33%) e pedagógica (32%). Em termos absolutos são estes os resultados:

Quadro 12 - Percepção dos gestores

Gestão Administrativa		Gestão Pedagógica		Gestão dos Resultados Escolares	
Liderança	Práticas de Planejamento	Importância do PPP	Plano de Metas como Ferramenta de Gestão	Análise dos Resultados dos Alunos	Expectativa quanto aos Resultados
101,2	102,9	102,6	94,6	119,1	101,7
204,1		197,2		220,8	

Fonte: Avaliação Institucional_2011

Para a gestão administrativa (204,1), selecionamos dois indicadores: Liderança (efetividade da atuação do gestor) e Práticas de Planejamento. Para a liderança destacam-se os itens referentes ao reconhecimento dos professores e alunos ao trabalho da equipe de gestão enquanto para o planejamento e gestão, relacionado à implementação das estratégias para o bom funcionamento da escola.

Os gestores pontuaram o indicador das práticas de planejamento (102,9) como um aspecto importante nos processos de melhoria do aprendizado dos alunos, que se refere às atividades e estratégias da escola, como o monitoramento do planejamento anual, as reuniões de acompanhamento e a articulação das diversas áreas. Enquanto que a liderança da gestão educacional (101,2), em particular de seus objetivos, suas metas e de como acontece o processo de tomada de decisão na escola, o gestor avaliou a efetividade de sua atuação (legitimidade perante a comunidade escolar) como o segundo indicador mais importante para a administração da escola.

Na gestão pedagógica (197,2), foram analisados os itens referentes à importância do projeto pedagógico e o plano de metas como ferramenta de gestão. O indicador mais pontuado foi à importância do projeto político pedagógico (102,6) como forma de participação da comunidade escolar, sendo um instrumento de referência para o cotidiano das atividades da

escola. Em segundo lugar, vem à influência do plano de metas como ferramenta de gestão (94,6), no sentido de sua coerência com a realidade social da escola e contribuição para as melhorias propostas na escola. Vale observar, que embora o plano de metas seja considerado como a ferramenta de operacionalização dos processos escolares, onde sua implementação é considerada como promotora da melhoria do rendimento escolar e desempenho dos alunos, o Projeto Político Pedagógico continua sendo o maior norteador da gestão pedagógica da escola.

Na gestão dos resultados escolares (220,8), foram analisados os itens referentes à análise dos resultados dos alunos (monitoramento e desempenho) e expectativa quanto a estes resultados.

Os “resultados dos alunos” (119,1) foi o indicador mais significativo para os gestores, trata-se da análise e utilização pela gestão escolar dos resultados das avaliações oficiais (SPAECE, Enem⁶⁹, Prova Brasil, Vestibular). O segundo indicador com a maior nota foi relativo à expectativa do gestor quanto aos resultados (101,7), tal indicador está relacionado ao monitoramento e desempenho dos alunos, às metas de aprendizado e processos internos de avaliação da escola.

Pelo exposto, para os gestores a gestão dos resultados escolares prevalece pelo fato de que as questões relativas a satisfação do gestor com o trabalho tem influência nos aspectos relacionados a gestão administrativa. A gestão pedagógica, embora seja o aspecto menos pontuado, seria o fator essencial para o alcance de resultados escolares satisfatórios, o que demonstra uma visão mais focada nos “objetivos fim”, do que necessariamente nos fatores pedagógicos que colaboram mais diretamente no alcance das metas.

4.3.2 - Percepção dos Professores: Satisfação com a Profissão e Missão do Professor

Após considerações sobre a autopercepção dos gestores sobre as formas principais de gestão, neste ponto vamos verificar a percepção dos professores sobre a gestão administrativa e pedagógica da escola. Os questionários analisados foram respondidos por 175 professores,

⁶⁹ O Exame Nacional do Ensino Médio - Enem é um exame individual realizado em todo o Brasil com o objetivo de avaliar os conhecimentos dos alunos que estão concluindo, ou que já concluíram o ensino médio. Este exame é organizado pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira).

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

sendo 58% constituído por profissionais do sexo feminino e 42% do sexo masculino. Quanto à escolaridade a maioria tem ensino superior licenciatura, onde 30% têm especialização.

Embora 100% dos professores afirmem estar satisfeito com a profissão, onde 70% afirma que fariam a opção pelo magistério novamente. No entanto, a insatisfação com o salário recebido, faz com que boa parte pense em ficar na profissão enquanto não houver limitação e permaneceriam no magistério pelos próximos dois anos. Apenas cerca de 30% pensa em ficar na profissão até a aposentadoria, o que demonstra que a experiência da sala de aula atrelada a questão salarial é desmotivadora, o que leva o professor a pensar em não fazer carreira na profissão.

A gestão pedagógica representa 52% de peso nas atividades da escola na opinião dos professores, enquanto que 48% a importância dos processos se concentram na gestão administrativa. O quadro 13 demonstra a consolidação da pontuação dos indicadores selecionados, onde os indicadores da gestão pedagógica representa maioria no total absoluto.

Quadro 13 - Percepção dos professores

Gestão Administrativa			Gestão Pedagógica		
Equipe de Gestão	Inserção na Escola	Condições de Trabalho na Escola	Influência do Plano de Metas nas Atividades Pedagógicas	Importância do Projeto Político Pedagógico	Expectativa do Professor em Relação aos alunos
94,3	71,8	70,7	89,6	90,4	80,5
236,8			260,5		

Fonte: Avaliação Institucional_2011

Para análise da gestão administrativa foram determinados a percepção dos professores sobre a efetividade da gestão educacional, sua inserção na escola e condições de trabalho. O indicador melhor pontuado foi à percepção dos professores sobre a equipe de gestão (94,3), relativos à confiança, comprometimento e estímulo as atividades inovadoras. Foram considerados o grau de concordância do desenvolvimento de atividades administrativas voltadas à manutenção e disponibilidade de recursos físicos. Em seguida, o segundo melhor indicador avaliado foi à inserção na escola (71,8) que significa a participação do professor no planejamento anual e nas decisões educacionais, que diz respeito também ao clima

organizacional, os relacionamentos interpessoais e cooperação. A satisfação do professor alcançou a menor pontuação (70,7), o indicador se refere às condições salariais, a opção pelo magistério e o reconhecimento do trabalho na escola, além da disposição de material pedagógico, segurança e apoio dos pais dos alunos constavam como opções na avaliação.

Para a gestão pedagógica, selecionamos os indicadores de percepção da Importância do Projeto Político Pedagógico e a influência do Plametas nas atividades pedagógicas, além da expectativa em relação aos alunos. O indicador melhor pontuado foi à percepção do professor sobre a importância do projeto político pedagógico (90,4), relativo ao documento como diretriz das linhas norteadoras dos processos escolares, sendo considerado instrumento de referência onde as decisões de gestão são pautadas de acordo com a realidade social da escola. Em segundo lugar está à influência do plano de metas na implementação das atividades pedagógicas (89,6), que envolve o desenvolvimento dos projetos pedagógicos e a melhoria de rendimento dos alunos em avaliações externas. A expectativa do professor em relação aos alunos (80,5) foi o indicador menos pontuado dentre os demais, o indicador diz respeito principalmente ao prosseguimento de estudos dos seus alunos.

A avaliação apresentou alternativas relacionadas à missão do professor para verificar qual seria a mais importante: Formar cidadãos, Preparar alunos para o futuro, Ensinar disciplinas e Transmitir valores. Entre formar, preparar e ensinar, 90% dos professores acreditam que sua missão é formar cidadãos. Em outra perspectiva, 90% dos professores, acha ser mais importante transmitir valores do que formar para a cidadania. Entre transmitir, preparar e ensinar, a transmissão de valores foi à opção de 70% dos professores. No entanto, 100% da categoria têm a opinião de que preparar para o futuro é mais importante que ensinar disciplinas. Podemos concluir que para os professores sua principal missão é transmitir valores, seguida de formação para a cidadania. Sendo unanimidade a questão da preparação para o futuro.

4.3.3 – Percepção dos Alunos sobre a Gestão Administrativa e Pedagógica

Com o objetivo de ter uma visão macro das opiniões dos jovens sobre os aspectos administrativos e pedagógicos da escola, neste ponto vamos destacar a percepção dos alunos

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

sobre a gestão administrativa e pedagógica da escola. Responderam aos questionários 165 alunos, sendo 90% com idade de até 15 anos, do sexo feminino.

Para os alunos, também prevalece à gestão pedagógica (51%), em relação à gestão administrativa (49%). O item que mais contribui para esta tendência foi o indicador relativo à motivação escolar dos alunos seguido da atuação dos professores, o que demonstra evidentemente a importância para os alunos dos processos pedagógicos na sua aprendizagem.

Quadro 14 - Percepção dos alunos

Gestão Administrativa		Gestão Pedagógica	
Equipe de Gestão	Qualidade dos Processos Escolares	Atuação dos Professores	Motivação Escolar dos Alunos
95,4	80,4	88,8	90,9
175,8		179,7	

Fonte: Avaliação Institucional_2011

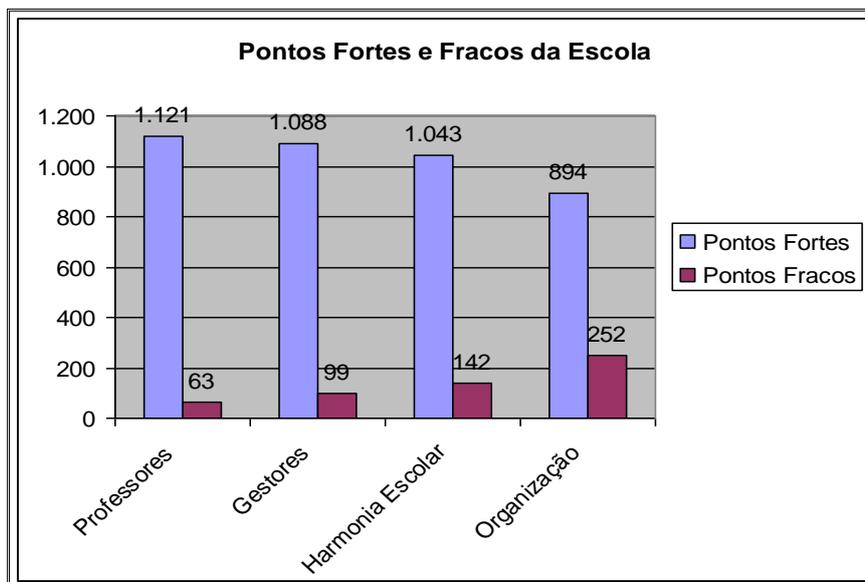
Para a gestão administrativa da escola (175,8) selecionamos os indicadores sobre a percepção da equipe de gestão educacional e a qualidade dos processos escolares. Prevaleceu à percepção dos alunos sobre a equipe de gestão (95,4), no que diz respeito à presença e incentivo da equipe aos alunos. O indicador menos pontuado foi a qualidade dos processos escolares (80,4) tais como: comunicação e cumprimento de calendários e atividades programadas, relacionamentos interpessoais e clima organizacional. O resultado foi um tanto paradoxal, uma vez que a equipe de gerenciamento é quem conduz os processos escolares, o que podemos supor que os gestores são considerados mais como incentivadores do que administradores eficientes.

Para a gestão pedagógica foram avaliados a percepção sobre a equipe de professores e Motivação escolar dos alunos. Sobre a atuação dos professores referente à motivação, reconhecimento e proposições de atividades, assim como também dos recursos utilizados, assiduidade e conhecimento. O indicador que alcançou a menor pontuação (88,8) foi a atuação

dos professores. A possível explicação é que como o professor está um tanto descontente com a questão salarial, sua condição é refletida no cotidiano do seu trabalho.

Sobre a motivação escolar dos alunos (90,9) o primeiro indicador eleito foi à escola como parte do plano de vida, portanto para os alunos é relevante a relação entre o que ele estuda e o mundo em que ele vive além das questões relacionadas ao cumprimento das lições de língua portuguesa e matemática e o gosto de estudar as respectivas matérias. Tais fatores fazem com que os alunos sintam-se motivados a estudar e, portanto são estimulados a comparecer na escola todos os dias. No geral, pode-se verificar através dos dados obtidos, que os aspectos relacionados à gestão de resultados escolares prevaleceu entre os diretores, enquanto que os indicadores relativos a gestão pedagógica foram mais bem pontuados entre professores e alunos. Na avaliação institucional, também foram avaliados os pontos fortes e fracos da escola. Os aspectos investigados junto aos alunos foram à equipe de professores, a equipe de gestão educacional, a organização da escola, a convivência entre alunos, professores, gestores e funcionários.

Figura 12 – Pontos fortes e fracos da escola



Fonte: Avaliação Institucional_2011

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

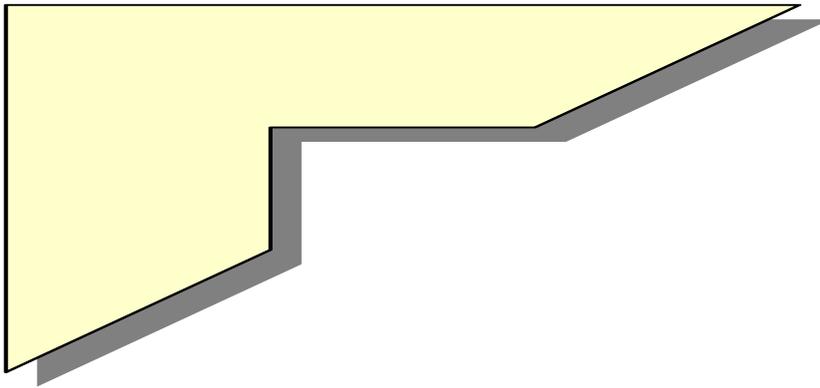
Pelo gráfico podemos verificar que em primeiro lugar ficou a equipe de professores como ponto forte na escola (27%), seguida da gestão escolar (26%) e a convivência entre os atores da escola (25%). Relativamente aos pontos fracos, a organização da escola foi considerado o principal ponto fraco (45%), o que comprova que o pedagógico se sobrepõe ao administrativo. O segundo ponto fraco apontado foram os relacionados à harmonia da comunidade escolar (26%). Pela pontuação verificamos que os pontos fortes relativamente aos fracos foram bem mais avaliados, sendo atribuídos valores acima da média. De modo geral, este fato representa que embora sejam reconhecidas as fragilidades da escola, prevalecem seus pontos positivos.

Conforme observamos no início da apresentação da análise dos relatórios, o objetivo foi conhecer o perfil geral das EEEP a partir de um instrumental de amostra significativa do universo da pesquisa proposta. Pela análise dos dados podemos concluir que existe nas escolas de ensino médio integrado uma clareza dos papéis de cada segmento, ou seja, o aluno vê a escola como parte do seu plano de vida, onde tem nos processos pedagógicos e na equipe dos professores uma motivação para estudar. Por sua vez o professor acha importante a transmissão de valores um aspecto importante da sua missão enquanto educador, além do seu papel de ensinar disciplinas. O gestor tem foco no administrativo com ênfase nas práticas de planejamento voltadas ao pedagógico, muito embora seu interesse esteja na análise dos resultados dos alunos que em tese é o reflexo de seu trabalho enquanto gestor. Tais aspectos os fazem superar os pontos críticos da escola, para os alunos a questão da organização da escola, para os professores e gestores a questão salarial ainda continua sendo um dos motivos de insatisfação entre os profissionais.

Constatamos que os professores apontam para a importância da gestão pedagógica no qual o Projeto Político Pedagógico é o principal documento norteador para o processo ensino aprendizagem. Os alunos consideram a equipe de gestão decisiva no alcance das metas relacionadas à administração dos processos na escola, o que configura a “aposta” na gestão administrativa. Os gestores apontam como perspectiva mais importante à gestão dos resultados escolares com o foco no desempenho dos alunos. Tais resultados demonstram a necessidade de articular as metas institucionais para a realização da missão da escola.

Capítulo IV – Políticas públicas de educação no Estado do Ceará

A seguir apresentaremos o estudo de caso realizado em duas escolas de ensino médio integrado. O objetivo será discutir os impactos da gestão empresarial na escola profissional, onde será visto a influência da gestão escolar na formação da cidadania. Assim, analisamos aspectos em comum das escolas para verificar a concepção de gestão predominante e como esta determina a gestão e organização do trabalho escolar. Para alcançar o objetivo proposto articulamos a análise das diferentes metodologias realizadas a fim de cruzar os dados e comprovar nossas hipóteses iniciais da investigação



CAPÍTULO V

Gestão Escolar em duas Escolas de Ensino Médio Integrado: Análise da gestão empresarial na escola profissional

*“Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”
(LUCKESI, 2007).*



No último capítulo apresentámos o marco analítico da tese, onde discutiremos sobre as opiniões referentes à filosofia TESE, a missão das escolas profissionais e a formação para a cidadania. Para contextualizar a proposta de gestão empresarial nas escolas de ensino médio integrado, iniciaremos nossa abordagem através do percurso metodológico realizado no desenvolvimento da investigação, onde veremos as questões norteadoras, as considerações sobre a opção metodológica adotada e os processos de recolha e análise dos dados. Organizámos a análise a partir do quadro analítico da investigação, primeiramente foi detalhado para cada uma das escolas, o contexto geral e os aspectos de infraestrutura e político-pedagógico, através da caracterização, estrutura organizacional, filosofia de gestão, oferta de formação e diretrizes do plano de ação. O plano de ação é o documento que faz parte da operacionalização da metodologia Tecnologia Empresarial Sócio-educacional – TESE, no qual, além das estratégias e prioridades previstas, são definidos os resultados esperados e indicadores estabelecidos para a realização das premissas de protagonismo juvenil, formação continuada, atitude empresarial e co-responsabilidade.

Para verificar a percepção dos gestores, professores e alunos sobre a organização do trabalho escolar e as diretrizes do modelo de gestão na administração da EEEP, realizámos a análise dos discursos a fim de verificar os impactos da gestão empresarial na escola pública. Dessa forma, veremos as perspectivas e expectativas dos jovens através da análise dos projetos de vida e entrevistas realizadas com os alunos sobre aspectos relacionados à gestão escolar e a qualidade dos processos na escola. Para a análise da opinião dos gestores e professores relativos à gestão por resultados e desempenho da escola, realizámos questionamentos voltados aos propósitos da gestão e organização do trabalho escolar. Sobre as diretrizes do modelo de gestão, verificámos a influência que o padrão de gerenciamento baseado na experiência empresarial tem no contexto da organização escolar. Por fim, diante das estratégias de implantação do modelo de gestão TESE, serão conhecidos os principais desafios da proposta com vista à formação para a cidadania.

5.1 - Percurso e estratégia metodológica

A pesquisa qualitativa foi e vem sendo largamente praticada por um ramo da sociologia, preocupada não tanto em quantificar fatos e fenômenos, mas em explicar os meandros das relações sociais, considerando que a ação humana depende estreitamente dos significados que lhe são atribuídos pelos atores sociais (Suassuna, 2008:348).

Informa Duarte (1998) que a seleção de dados pertinentes é uma característica básica da pesquisa qualitativa e que seu valor não reside neles mesmos, mas nos fecundos resultados a que podem levar. Por outro lado, o rigor de uma pesquisa dessa natureza não se mede apenas por comprovações estatísticas, mas justamente pela amplitude e pertinência das explicações e teorias, ainda que estas não sejam definitivas e não sejam generalizáveis os resultados alcançados.

Minayo (1994, 2000) diz que a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, enfoca um nível de realidade que não pode ser quantificado e trabalha com um universo de múltiplos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. A autora defende que qualquer investigação social deveria contemplar uma característica básica de seu objeto, que é o aspecto qualitativo. Portanto, as atuais mudanças de paradigmas no âmbito educacional exigem novas formas de pensar e produzir conhecimento. Assim, surge a necessidade de pesquisas que respondam às estas demandas. Nesta perspectiva, a pesquisa social aparece com o importante papel na produção deste conhecimento. A investigação das relações sociais estabelecidas por seres humanos - que possuem uma historicidade, crenças e valores – é o campo de atuação da pesquisa social. Por isso, nesta abordagem, todos os sujeitos participantes, seja investigador e investigado, influenciam na construção do conhecimento. Minayo (2010) pontua que:

O objeto de estudo das ciências sociais é histórico. Isto significa que cada sociedade humana existe e se constrói num determinado espaço e se organiza de forma particular e diferente de outras. Por sua vez, todas as que vivenciam a mesma época histórica tem alguns traços comuns, dado o fato de que vivemos num mundo marcado pelo influxo das comunicações. Igualmente, as sociedades vivem o presente marcado por seu passado e é com tais determinações que constroem seu futuro, numa dialética constante entre o que está dado e o que será fruto de seu protagonismo (Minayo, 2010:12).

Nesse caso, a pesquisa social de natureza qualitativa atende às exigências da complexidade do contexto educacional, que requer a utilização de uma pesquisa capaz de contemplar as novas demandas educativas. Numa pesquisa de cunho qualitativo, os dados não são evidentes. Segundo Gomes (1994), a construção dos dados se faz a partir dos questionamentos que formulamos sobre eles. Essa opinião é compartilhada por Lüdke e André (1986), que afirmam que os dados não se revelam diretamente aos olhos do pesquisador. Na verdade, é preciso selecioná-los, e os mais importantes são aqueles que melhor ajudam a compreender e interpretar o fenômeno estudado. Desse modo, os dados devem ser relevantes para responder as questões do pesquisador, e os métodos de codificação dependerão da natureza do problema levantado, do arcabouço teórico e de questões específicas da pesquisa.

Nesse sentido, os procedimentos de pesquisa devem possibilitar a indagação da produção e troca de significados e a interpelação problematizadora dos dados (mais do que propriamente a sua divulgação). Pérez Gómez (1998) denomina esse procedimento investigativo, em virtude de seu aspecto simbólico, de enfoque interpretativo. Nele, o pesquisador segue, como estratégia de trabalho, tanto a lógica indutiva quanto a dedutiva (e a ambas acrescentaríamos a abidutiva), de modo que haja interconexões entre teorias, hipóteses de trabalho, dados, enfoques e acontecimentos. O pesquisador não se limita, em princípio, a comprovar hipóteses, mas amplia seus objetivos de modo a apreciar os acontecimentos em sua complexidade constitutiva, indagando sobre eles com liberdade e flexibilidade, elaborando descrições e abstrações dos dados, estas sempre provisórias e tomadas como possibilidades de busca e trabalho. Expondo os traços do enfoque interpretativo, Pérez Gómez (1998) afirma:

Os acontecimentos anômalos e imprevistos, as variáveis ou fatores estranhos são sempre bem-vindos, já que o objetivo prioritário dessa estratégia não é construir teorias consistentes e organizar sua comparação, mas mergulhar na complexidade do mundo real do caso concreto que queremos estudar, bem como refletir sobre as observações, os registros, as informações e as perspectivas dos envolvidos [...]. Tais fatos emergentes são ocasiões “de ouro” para compreender o funcionamento da realidade, já que alteram a rotina e põem a descoberto conflitos, interesses, necessidades e comportamentos, habitualmente ocultos e soterrados (Gómez, 1998:106).

Portanto, na presente pesquisa, procuramos relacionar dados a acontecimentos, com o objetivo de articular discursos e práticas para compreender como efetivamente se dão na instituição escolar. Para iniciar a pesquisa de campo, a primeira providencia foi selecionar dentre as escolas de ensino médio integrado, aquelas com mais tempo de implantação do modelo, afinal em 2010 a proposta tinha apenas dois anos de implementação, tempo não suficiente para verificar o alcance de seus objetivos uma vez que nenhuma turma tinha sido ainda formada (o período de conclusão do ensino médio é de três anos).

Além da seleção das escolas, o primeiro ano foi dedicado à revisão bibliográfica sobre o assunto para a definição do enquadramento teórico e a recolha de textos e artigos relativos à proposta. Para a definição da metodologia da pesquisa que foi base para a construção das estratégias metodológicas consideramos as políticas de educação no ensino médio que tem nas suas diretrizes a gestão empresarial com foco na formação profissional e cidadã dos jovens. Para tanto, foi considerado o contexto da implantação da proposta e o modelo de gestão denominado Tecnologia Empresarial Socioeducacional – TESE.

A pesquisa de campo foi realizada no primeiro semestre do ano seguinte (2011). A seleção das escolas, conforme dito anteriormente, foi baseada no critério do tempo de implantação da proposta. Já no primeiro contato houve adesão dos gestores em colaborar com o trabalho, para tanto, foi elaborado e apresentado à direção geral o projeto de pesquisa e objetivos do estudo, além de cronograma para a realização das atividades de pesquisa que teve a duração de noventa dias. Durante este período realizava em paralelo a consolidação e a análise dos dados. A observação das atividades do cotidiano da escola, embora não tenha sido registrada e realizada sistematicamente, ajudou na compreensão de aspectos relatados posteriormente nas entrevistas.

Durante a pesquisa, logo foi observado que expressões e conceitos já sinalizavam uma adesão aos valores da filosofia empresarial. Por exemplo, o conselho escolar, antes o guardião da gestão democrática, foi “substituído” pela unidade executora, que segundo o regimento das escolas é um grupo constituinte dos organismos colegiados, assim como o conselho escolar, mas com uma função digamos mais “legalista”, inclusive registrada em cartório, a quem compete homologar junto à direção geral assuntos administrativos. Outra observação é quanto

ao Projeto político pedagógico que passou a ser a linha teórica da escola, sendo “substituído” pelo Plametas, que é o documento que estabelece os planos de ação dos professores e as estratégias para o alcance dos resultados da gestão.

As categorias estabelecidas para a construção dos instrumentais usados na pesquisa foram elaboradas logicamente com base nos objetivos específicos propostos a partir do objetivo geral da pesquisa que é investigar os principais desafios existentes na implantação da proposta de formação para a cidadania mediante as diretrizes da gestão empresarial. Para a análise dos dados foram considerados: os questionários fechados, as entrevistas estruturadas e os projetos de vida dos alunos, cujas informações foram articuladas a fim de dar um melhor significado a análise dos dados.

A seguir com o objetivo de situar o estudo, inicialmente será apresentada a justificativa da opção pelo estudo de caso como método mais pertinente ao universo da pesquisa. Em seguida, apresentaremos o quadro analítico da investigação adaptado de Quintella (2006), onde foram articuladas as hipóteses, as questões chave, o referencial teórico, os instrumentos de avaliação e respectiva metodologia de análise. Por fim, descreveremos os processos de recolha e análise dos dados com a definição das categorias que foram à base para a análise das informações recolhidas.

5.1.1 - A opção pelo estudo de caso

Segundo Yin (2005), toda pesquisa científica necessita definir seu objeto de estudo e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado. No entanto, deverá haver sempre a preocupação de se perceber o que o caso sugere a respeito do todo e não o estudo apenas daquele caso. Portanto, pesquisar significa fazer uma escolha, pois em cada caso concreto, deve-se definir um determinado nível de agregação. Yin classifica o estudo de caso em três tipos quanto ao objetivo da pesquisa: descritivo – que descreve o fenômeno dentro de seu contexto; exploratório – que trata de problemas pouco conhecidos, objetivando definir hipóteses ou proposições para futuras pesquisas e explanatório – que possui o intuito de explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria. Embora os três tipos possam ser claramente definidos, existe uma área de sobreposição entre eles. A escolha por um

determinado tipo de estudo de caso depende principalmente da questão de pesquisa que se busca responder.

Na educação, o estudo de caso aparece nas décadas 60 e 70 apenas como estudo descritivo de uma unidade: uma escola, um professor, uma sala de aula. O marco principal deste tipo de pesquisa, na área educacional, foi a Conferência internacional realizada em Cambridge, Inglaterra, em 1972 (ANDRÉ, 2005). A respeito do conceito de estudo de caso, há que se considerar a perspectiva da Conferência supracitada: estudo de caso sempre envolve uma instância em ação. Este, entretanto, se constitui em conceito muito amplo, o que, segundo André (2005), pode levar a conclusões equivocadas. Para a referida autora, tendo como aporte teórico Stake (1994, apud André, 2005), o estudo de caso não é um método específico de pesquisa nem uma escolha metodológica, mas uma forma particular de estudo e uma escolha do objeto a ser estudado.

É fundamental conhecer o que se aprende ao estudar o caso, sendo necessário um estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular, o que leva a entender sua atividade dentro de importantes circunstâncias. Para Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos. Na perspectiva de Merriam (1988, apud André 2005), o conhecimento gerado a partir do estudo de caso é diferente do conhecimento gerado a partir de outras pesquisas porque é mais concreto, mais contextualizado, mais voltado para a interpretação do leitor e baseado em populações de referência determinadas pelo leitor. Além disso, a autora explica que o estudo de caso qualitativo atende a quatro características essenciais: particularidade, descrição, heurística e indução.

Yin (2005) define o estudo de caso como único e múltiplo. Já André (2005) reúne o estudo de caso em quatro grandes grupos: etnográfico (um caso é estudado em profundidade pela observação participante); avaliativo (um caso ou um conjunto de casos é estudado de forma profunda com o objetivo de fornecer aos atores educacionais informações que os auxiliem a julgar méritos e valores de políticas, programas ou instituições); educacional (quando o pesquisador está preocupado com a compreensão da ação educativa); e ação (busca contribuir para o desenvolvimento do caso por meio de *feedback*).

Situamos nosso estudo de caso como avaliativo, considerando que o objeto de estudo se trata não apenas de uma nova política nacional de educação (o ensino médio integrado a educação profissional), mas também um desafio por agregar a esta nova modalidade de ensino projetos inovadores tais como: a escola de tempo integral e o modelo de gestão empresarial. Portanto, a justificativa para uma análise mais aprofundada está no fato de que, a implementação desse conjunto de propostas representa para as escolas um ensino diferenciado e para o governo do Estado uma aposta numa proposta inovadora em relação às políticas vivenciadas até então no ensino médio.

Diante do universo de escolas incluídas na proposta de ensino médio integrado no Ceará, realizamos a pesquisa em duas escolas de Fortaleza, inauguradas nos anos de 2008 - 2009. Como se trata de um estudo de caso, evidentemente não será nossa intenção tomar os resultados como uma verdade comum às demais escolas, até pelo fato da existência de muitos fatores condicionantes da proposta, dentre eles, o pouco tempo de implantação do modelo de gestão (iniciada em 2008). No entanto, com foco nestas duas realidades, pretendemos apresentar informações que possam contribuir para uma reflexão acerca dos processos de gestão na perspectiva da qualidade e os desafios dessa proposta para o setor público. Importa observar que, em vez do nome oficial das escolas foi decidido usar o nome do bairro em que estão localizadas, a escola profissional da Barra do Ceará terá como sigla “EPBC” e a escola profissional do Jardim América “EPJA”. Além de se tratar de escolas pioneiras na implantação da proposta, são também referências para a Secretaria de Educação - SEDUC. Vale levar em consideração que estruturalmente as escolas em estudo são do tipo “adaptadas”, sendo as unidades inauguradas a partir de 2010 construídas mediante o atual modelo padrão de EEEP proposto pelo Ministério da Educação - MEC. No entanto, esta questão não interfere na realização das atividades, uma vez que as dependências administrativas das escolas investigadas são bem equipadas e permitem a realização das atividades previstas nos programas de ação.

Após as considerações gerais sobre o estudo de caso, a seguir apresentamos o quadro analítico da investigação.

5.1.2 - Quadro analítico da investigação

O objetivo de elaborar um quadro analítico é de apresentar as perspectivas para a realização do tratamento dos dados de uma maneira sistêmica para uma análise multi-focalizada das categorias selecionadas para a investigação. Neste estudo optamos pelo método qualitativo, descritivo/exploratório/explanatório: descritivo por caracterizar as diretrizes comuns das escolas profissionais (TESE, PPP, Plano de ação e Regulamento); exploratório por tratar dos impactos da gestão empresarial na escola pública e explanatório (explicativo) pelo fato de recorrer à descrição da metodologia baseada na Tecnologia Empresarial Sócio-Educacional.

Além das entrevistas e questionários aplicados aos diretores, foi analisado os relatórios de avaliação institucional realizada nas escolas da rede pública estadual no ano de 2011, com foco na qualidade das ações de gestão e político-pedagógicas através das percepções dos gestores, professores e alunos sobre os processos escolares. Para compor a pesquisa, também foram considerados os projetos de vida dos alunos com o objetivo de verificar as expectativas dos jovens em relação à escola profissional, a partir das opiniões sobre o futuro e questões relacionadas a mercado de trabalho e cidadania. O quadro analítico do estudo foi adaptado a partir do modelo proposto por Quintella (2006) que trata da descrição e articulação das hipóteses, questões-chave, referencial teórico, instrumentos de avaliação e metodologia de análise. A metodologia da pesquisa foi baseada no método hipotético-dedutivo de Popper. O método hipotético-dedutivo não se limita a generalização com o empírico das observações segue o caminho das teorias e leis. Dessa forma, elaborámos o quadro 15 que trata do contexto analítico da investigação.

Quadro 15 – Quadro analítico da investigação

Hipótese	Questão chave	Referencial Teórico	Instrumentos de Avaliação	Metodologia de Análise
A ênfase no modelo de gestão empresarial observada atualmente é coerente com as tendências mundiais em educação, sendo oportuno considerar que é possível a gestão buscar a eficácia escolar na perspectiva da qualidade social e democrática da escola para atender às expectativas de oportunidade dos jovens na escola pública.	Quais as percepções de gestores, professores e alunos sobre a gestão administrativa e pedagógica das EEEP?	Estado e Políticas Educativas – Arroyo (1998); Dagnino (1994); Demo (1994a); Frigotto (1999); Gentili (1988); Giddens (2001); Saviani (2008);	Relatórios da avaliação institucional	Relatórios de 12 EEEP localizadas na capital do Estado
A escola de ensino médio integrado mediante a adoção da gestão empresarial imprime grande importância às metas de atendimento ao mercado de trabalho onde o gestor incorpora a sua prática o modelo gerencialista com foco na qualidade total da escola sob a lógica da gestão por resultados.	Qual a concepção de gestão da escola profissional mediante as diretrizes da gestão baseada na Tecnologia Empresarial Socioeducacional?	Modelos atuais de Gestão e Organização: Estêvão, (1998a); Libâneo (2007); Lima (1998); Luck (1998); Paro (1988);	Questionários aplicado ao núcleo gestor e professores	Frequência das respostas de 46 questionários
Existe por parte dos jovens expectativas de oportunidade na escola profissional, onde é predominante a visão mercadológica na busca de uma profissão que os realize por conta da concorrência do mercado de trabalho.	O modelo de gestão empresarial presente na EEEP atende as expectativas do jovem na busca de qualificação que os realize enquanto cidadão?	Educação para a Cidadania e Imagens organizacional Estêvão (2004). Gentili (1995); Gadotti (1995); Freire, (1997); Kuenzer (1998); Lima (1998); Paro, (1993); Reguillo (2002); Santos, (1997); Sposito y Carrano, (2003);	Projetos de vida dos alunos	Análise dos Projetos de vida (160 Projetos)
Considerando o evento da administração empresarial diante de uma sociedade competitiva e cada vez mais qualificada, as diretrizes da proposta de educação profissional são voltadas para a certificação, com vista atender ao mercado de trabalho.	Quais os principais desafios da gestão na escola pública, mediante a existência de procedimentos/ mecanismos voltados a gestão empresarial com vista à formação profissional e cidadã dos jovens?		Entrevistas realizadas com alunos, núcleo gestor e professores.	Análise do conteúdo de 14 Entrevistas

Fonte: Adaptado de Quintella 2006

5.1.3 - Os processos de recolha e análise dos dados

A análise dos dados é a etapa mais difícil da pesquisa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005). Segundo Yin (2005, pp. 137), “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar, ou do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. A clara descrição dos procedimentos de análise dos dados permite um melhor entendimento dos resultados, e o julgamento de que o processo foi sistemático e rigoroso (Dubé & Paré, 2003). Assim, como se trata de uma pesquisa qualitativa, os dados foram analisados por meio de reflexões, explicações e contextualizados nos aspectos sócio históricos, econômicos e políticos, em busca de informações e não apenas de dados, pois, estes não têm valor por si mesmo e sim como elementos que ajudam a estabelecer uma nova compreensão da realidade e a elaborar construções teóricas mais complexas sobre ela, na relação ativa entre sujeitos e objetos no qual o conhecimento científico é construído.

Para iniciar o processo de recolha das informações, conforme informado anteriormente, realizamos uma visita agendada previamente com a diretora da escola para apresentar em linhas gerais os objetivos da pesquisa e sondar a adesão da escola ao trabalho de investigação. Para a realização da pesquisa aplicamos 46 questionários fechados, realizamos 14 entrevistas semi-estruturadas e análise documental de 12 relatórios da avaliação institucional e de 160 projetos de vida dos alunos.

Tendo em vista que, o tratamento metodológico das fontes investigadas constituiu-se em elemento importantíssimo no processo de pesquisa. Partimos do pressuposto de que os processos de associar e relacionar são fundamentais para o alcance dos objetivos. Nesta perspectiva, a articulação dos métodos é indispensável para que o processo de interpretação dos dados nos possibilite uma leitura não apenas literal das informações, mas uma compreensão real, contextualizada pelo cruzamento entre metodologias que se complementam, em termos explicativos. Portanto, a metodologia utilizada para a análise dos dados foi à triangulação de métodos, recorrendo-se às metodologias e técnicas de natureza qualitativa, processadas através

da análise de conteúdo temática ou categórica. Para tanto, foram estabelecidos dois níveis analíticos (Plano da gestão e Plano das imagens), conforme podemos verificar no quadro 16:

Quadro 16 - Níveis analíticos da investigação

Níveis analíticos da investigação	
Plano das concepções de gestão	Plano das imagens de escola/mundo organizacional
Técnico-científica	Escola S.A – Mundo mercantil
Autogestionária	Empresa educativa – Mundo industrial
Gestão colegiada	Comunidade educativa – Mundo doméstico
Democrática- participativa	Escola cidadã – Mundo cívico
Interpretativa	Escola Polifônica – Mundo em rede ou conexionista
Questionários/Entrevistas Gestores e professores	Entrevistas/Projetos de Vida Alunos

Fonte: Libâneo (2007); Estêvão (2012).

Consideramos para o plano da gestão a análise das concepções de gestão de acordo com Libâneo (2007): técnico-científica, autogestionária, gestão colegiada, democrática participativa e interpretativa. As concepções foram às categorias que serviram de base para a elaboração das questões/opções de respostas dos questionários. No plano das imagens foram consideradas as imagens de escola/mundos organizacionais (Estêvão, 2012). Tais categorias foram utilizadas nas interpretações das entrevistas e projetos de vida. Dessa forma, associamos as concepções de gestão e imagem/mundo organizacional correspondente. Esta perspectiva de análise permitiu maior objetividade no tratamento dos questionamentos envolvidos na temática, ao mesmo tempo em que facilitou a compreensão das interfaces envolvidas que nos conduziu a uma reflexão significativa para elaborar os contributos da pesquisa. A seguir descreveremos a metodologia de análise empregada em cada um dos instrumentos de recolha (questionários, entrevistas e análise documental).

5.1.3.1 - Os questionários

No Brasil, em função da Constituição de 1988 ter restabelecido a participação nas políticas públicas, houve um enfoque na descentralização da educação como forma eficaz de administrar e gerenciar os sistemas de ensino, sobretudo as escolas. Assim, ocorre um redirecionamento das políticas educacionais alterando de maneira substancial a forma de administrar a educação e a escola. Este fato termina por dar margem à troca da terminologia de administração para gestão escolar, como afirma Lück (2006): “o termo gestão possibilita superar o enfoque limitado de administração, de modo que os problemas educacionais são complexos e necessitam de visão global e abrangente, assim como ações articuladas, dinâmicas e participativas”. Para Paz (2010), a mudança terminológica surge para representar novas ideias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora.

Na mesma perspectiva, Libâneo (2007), diz que a abrangência do termo gestão em relação à administração e organização, justifica-se porque é proposto dentro de uma visão mais sistêmica, onde se concebe o sistema de ensino como um todo, a partir de três vertentes: políticas e diretrizes educacionais às escolas; gestão de sistemas de ensino e escolas, autonomia dos processos participativos. Conforme informado, realizamos a análise dos questionários de acordo com a proposta de Libâneo, que propõe um esboço do quadro atual das concepções da gestão escolar com base nos estudos sobre a organização e gestão escolar realizados por Paro (1988); Escudero & Gonzáles (1994) e Lück (1998). A proposta é composta de cinco concepções: a técnico-científica, a autogestionária, a gestão colegiada, a interpretativa e a democrática-participativa.

Segundo Libâneo (2005), podemos considerar as concepções em dois blocos: sociocrítica e técnico-científica. As concepções autogestionária, a interpretativa, a colegiada e a democrático-participativa correspondem a uma mesma concepção, a sociocrítica. Esta concepção é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos,

pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisão dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação e colaboração (Libâneo, 2005:324).

Em outra perspectiva, a concepção técnico-científica, está ligada aos critérios de eficiência e eficácia destacados por Sander (1995), pois estes critérios prevaleciam no momento histórico que se dava ênfase ao poder, à autoridade e à racionalização de recursos. Nesta concepção prevalece:

Uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargas e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ações feitos da cima para baixo (Libâneo, 2005:323-324).

A título de interpretação, elaboramos um resumo com as principais características das referidas concepções conforme segue no quadro 17:

Quadro 17 - Características das concepções de gestão

Concepção	Característica
Autogestionária	Ausência de direção centralizada
Interpretativa	Análise das intenções e interação das pessoas
Democrática-participativa	Explicitação de objetivos pela equipe escolar
Gestão Colegiada	Deliberação coletiva
Técnico-científica	Normas e eficiência (qualidade total)

Fonte: Libâneo (2007)

Conforme Libâneo (2007) vale observar que essas concepções representam estilos de gestão em seus traços gerais. Portanto, possibilitam fazer análises da estrutura e da dinâmica organizativas de uma escola; no entanto, raramente se apresentam de forma pura em situações concretas. Assim, de acordo com o autor, características de uma concepção podem ser encontradas em outra, embora sempre seja possível identificar, nas escolas, um estilo mais dominante. Pode ocorrer, também, que a direção ou a equipe escolar optem por determinada concepção e, na prática, acabem reproduzindo formas de organização e gestão mais convencionais, geralmente do tipo técnico-científico (burocrático).

Dessa forma, as questões foram elaboradas com foco na gestão escolar e processos escolares, a partir das categorias relacionadas ao papel principal do gestor, a opinião sobre o processo de gerenciamento da escola, resultados escolares (gestão eficaz), o modelo de gestão TESE e o papel da escola na educação para a cidadania. As opções de respostas foram associadas de acordo com as características das concepções de gestão escolar: técnico-científica (opções A); democrática-participativa (opções B), gestão colegiada (opções C); autogestionária (opções D) e interpretativa (opções E).

Na análise dos dados foi considerada a frequência das respostas associadas às respectivas concepções de gestão. O objetivo foi identificar a concepção de gestão predominante na escola profissional a partir da análise da percepção do grupo sobre os processos administrativos e pedagógicos realizados em cada escola. Esta metodologia nos permitiu realizar uma análise comparativa e assim verificar as possíveis diferenças existentes no modo de administrar as escolas. Aplicamos questionários a 09 gestores (diretor geral, coordenadores escolar: pedagógico, e administrativo financeiro) e 37 professores (acadêmico, técnico e diretor de turma). O quadro 18 apresenta as questões e sua respectiva correspondência em relação às concepções consideradas.

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

Quadro 18 – Questões sobre as concepções de gestão

Concepção de gestão	Questões				
	Papel do Diretor	Processo de gerenciamento na escola	Resultados escolares	Modelo de gestão TESE	Papel da escola na educação para a cidadania
Técnico-científica	(A) Prestar contas às instâncias superiores	(A) Foco em metas	(A) Êxito nas avaliações externas	(A) Aspectos administrativos da escola	(A) Preparação para o processo produtivo
Democrática-participativa	(B) Desenvolver trabalhos em equipe	(B) Participação nas relações de trabalho	(B) Clima organizacional	(B) Qualificação do aluno para o mercado de trabalho	(B) Formação do sujeito político socialmente responsável
Gestão Colegiada	(C) Conduzir a participação no processo educativo	(C) As tomadas de decisão são negociadas	(C) Formação dos Gestores	(C) Estratégias de participação	(C) Criar espaços de participação dos alunos
Autogestionária	(D) Centralizar as ações para controle dos resultados	(D) Decisões negociadas para participação	(D) Gestão descentralizada	(D) Colabora com os processos da organização escolar	(D) Desenvolvimento do pensar autônomo, crítico e criativo
Interpretativa	(E) Analisar os processos de organização e gestão	(E) Determinadas a partir das políticas educacionais	(E) Articulação dos processos	(E) Integração entre as instâncias da escola	(E) Formação ética, o ensino do pensar sobre valores

Fonte: questionários

Para as questões foi necessária uma atenção especial a fim de elaborar opções que fossem correlatas sem, no entanto haver contraposição entre as mesmas, uma vez que existem sutis diferenças entre as concepções. Portanto, a análise foi realizada em duas perspectivas. Na primeira consideramos a tendência da concepção da escola no que diz respeito à gestão e organização do trabalho escolar. Na segunda perspectiva apresentamos o predomínio da concepção por categoria (papel do gestor, processo de gerenciamento da escola, resultados escolares (gestão eficaz), o modelo de gestão TESE e o papel da escola na educação para a cidadania). O objetivo foi verificar qual a concepção de gestão da escola profissional mediante as diretrizes da gestão baseada na Tecnologia Empresarial Socioeducacional.

5.1.3.2 - As entrevistas

Segundo Torres (2008), nas duas últimas décadas perpassa pela cultura das organizações escolares a adesão aos princípios da excelência, eficácia e competitividade escolar. Diante dessa realidade, procuramos identificar através da fala dos gestores como tais processos são considerados uma vez que na escola de ensino médio integrado existe a adoção da gestão empresarial baseada na metodologia TESE, além de que, a gestão e a organização do trabalho escolar representam fatores que implicam na qualidade do ambiente escolar.

Para a realização da análise das entrevistas semi-estruturadas optou-se pela aplicação da técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1995:42), entende-se por análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Realizámos a análise de discurso dos gestores, professores e alunos, a fim de identificar as opiniões sobre a filosofia TESE, a missão das escolas profissionais e a formação para a cidadania para caracterizar o perfil da gestão escolar nas escolas profissionais. Nossa intenção foi verificar o que o gestor entende como gestão por resultados e de que forma este gerenciamento contribui para o desempenho da escola para identificar quais os desdobramentos da gestão empresarial na escola pública em relação à organização da administração da escola e os propósitos de formação para a cidadania e gestão por resultados.

A seleção dos participantes aconteceu mediante o critério de representatividade por segmento, para tanto, selecionámos, além do diretor, a coordenadora, dois professores diretor de turma e três alunos, sendo um de cada ano (1º, 2º e 3º). Vale ressaltar que os professores diretor de turma, foram considerados diante do fato de que, na função de coadjuvantes na gestão escolar, participam dos processos de organização da escola, sendo, portanto, segmentos fundamentais na realização do fazer pedagógico e administrativo da instituição.

Ao todo, foram gravadas cento e oitenta minutos de entrevistas, o material foi significativo, contendo muitas “pistas” sobre o funcionamento da escola. Realizámos todas as entrevistas em

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

duas semanas, sendo uma semana em cada escola. Na EPBC as entrevistas foram realizadas na própria sala da diretoria, sem muita privacidade. Após a entrevista com os professores, foram realizadas as entrevistas com os alunos e por último com a coordenadora. No quadro 19, descrevemos o perfil dos entrevistados na escola:

Quadro 19 – Perfil dos entrevistados da escola Barra do Ceará

Nº	Sigla	Perfil
1	DIR_EPBC	Diretora da EP Barra do Ceará - Sexo: feminino - Idade: 46 anos - Tempo de Serviço: 15 anos
2	COOR_EPBC	Coordenadora da EP Barra do Ceará - Sexo: feminino - Perfil: formação em pedagogia e educação física. Coordenadora pedagógica desde 2008. 27 anos de serviço público.
3	PDT1_EPBC	Professor diretor de turma1 da EP Barra do Ceará - Sexo: feminino - Perfil: professora de língua portuguesa trabalha há 5 anos no magistério, sendo 3 anos na EP.
4	PDT2_EPBC	Professor diretor de turma2 da EP Barra do Ceará - Sexo: feminino - Perfil: Contrato no Estado há 12 anos, em 2011 tornou-se efetiva através de concurso.
5	AL1º_EPBC	Aluno_1º ano da EP Barra do Ceará - Sexo: feminino - Idade: 15 anos - Curso: turismo
6	AL2º_EPBC	Aluno_2º ano da EP Barra do Ceará - Sexo: feminino - Idade: 16 anos - Curso: comércio
7	AL3º_EPBC	Aluno_3º ano da EP Barra do Ceará - Sexo: feminino - Idade: 17 anos - Curso: enfermagem

Fonte: Pesquisa de campo

Podemos observar que pelo tempo de serviço à diretora, entrou no serviço público no auge das mudanças das políticas de educação voltadas para a gestão democrática, onde a máxima era a eleição de diretores e a composição na escola dos conselhos escolares. Fato que certamente tem influencia na condução da gestão escolar. A coordenadora pedagógica, embora tenha mais tempo de serviço, iniciou sua participação como membro do núcleo gestor na implantação da proposta. Quanto ao perfil dos alunos, a maioria é do sexo feminino que representa a realidade dos jovens matriculados.

Na EPJA, as entrevistas foram realizadas de modo mais reservado o que resultou numa maior espontaneidade nas respostas. Realizamos as entrevistas em diferentes ambientes onde não houve interferência de outros fatores. Quanto ao perfil dos entrevistados, vale dizer que a

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

direção geral tem mais tempo de serviço que a gestora da escola anterior e que, portanto vivenciou diferentes políticas de educação no Estado. Outro detalhe interessante é que os professores de turma são bens jovens e recém formados, características geralmente associadas a uma maior disposição para contribuir em novos projetos. O quadro 20 apresenta o perfil dos demais entrevistados.

Quadro 20 – Perfil dos entrevistados da escola Jardim América

Nº	Sigla	Perfil
8	DIR_EPJA	Diretora da EP Jardim América - Sexo: feminino - Idade: 55 anos - Tempo de serviço: 33 anos
9	COOR_EPJA	Coordenadora da EP Jardim América - Sexo: feminino - Perfil: está na escola desde 1995 antes da escola ser de educação profissional.
10	PDT1_JA	Professor Diretor de Turma1 da EP Jardim América - Sexo: feminino - Idade: 21 anos - Perfil: formada pela UECE em matemática turma 2011.2.
11	PDT2_JA	Professor Diretor de Turma2 da EP Jardim América - Sexo: masculino - Perfil: Professor responsável pelo laboratório de química. Está na escola aproximadamente a três anos.
12	AL1º_EPJA	Aluno_1º ano da EP Jardim América - Sexo: feminino, 15 anos – Curso: hospedagem
13	AL2º_EPJA	Aluno_2º ano da EP Jardim América - Sexo: masculino, 17 anos – Curso: comércio
14	AL3º_EPJA	Aluno_3º ano da EP Jardim América - Sexo: feminino, 17 anos – Curso: hospedagem

Fonte: Pesquisa de campo

Para a análise de conteúdo das entrevistas, elaboramos quadros para categorização das temáticas nas mesmas perspectivas dos questionários a fim de ter informações mais qualitativas sobre os propósitos da gestão escolar relacionadas a questões de caráter pedagógico e categorias sobre as diretrizes de gestão TESE com as subcategorias relacionadas ao modelo da tecnologia empresarial sócio-educacional. O quadro é composto da categoria relativa à temática e da subcategoria correspondente à questão, onde utilizamos as temáticas abordadas na avaliação institucional. Após análise são registradas as respectivas unidades de registro (composta de cortes que expressam ideias e conceitos) que por sua vez dão subsídio à elaboração das unidades de contexto (frases de sentido completo onde os registros estão contidos).

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

Embora as temáticas sejam comuns, as questões foram adequadas considerando a especificidade de cada segmento. Como forma de exemplificar os instrumentais utilizados para a análise de conteúdo das entrevistas a seguir apresentaremos os quadros com as respectivas categorias de análise. Para o núcleo gestor, elaboramos questões propostas no quadro 21.

Quadro 21 – Categorias de análise da entrevista: núcleo gestor

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Propósitos da gestão escolar	Papel do gestor		
	Resultados escolares		
	Gestão empresarial e formação para a cidadania		
Diretrizes da TESE	Modelo de gestão TESE		
	Articulação PPP x Plano de Metas		
	Avanços e principais desafios		

Fonte: Análise das entrevistas

Agrupamos os discursos sobre as perspectivas relacionadas aos propósitos da gestão escolar e as diretrizes da TESE. Para cada categoria foram elaboradas as perguntas baseadas nas temáticas, relacionada às subcategorias: o papel do gestor na escola; resultados escolares, gestão empresarial e formação para a cidadania. Sobre a temática das diretrizes TESE, as subcategorias: modelo de gestão; articulação PPP x plano de metas; avanços e principais desafios.

Para os professores, as questões foram mais abrangentes com o objetivo de compreender sua percepção sobre a escola e seu contexto no que diz respeito à gestão, expectativas em relação aos resultados dos alunos, condições/satisfação no trabalho e o papel da escola na formação da cidadania. Em relação às diretrizes, as questões se reportaram a opinião sobre a modalidade de ensino integrado e principais documentos norteadores da escola. Nesta perspectiva, a sondagem abordou a influência do plano de metas e a importância do projeto político pedagógico. A intenção foi verificar a partir das respostas a existência de articulação entre o PPP e o plametas para o desenvolvimento da proposta. Consolidamos as categorias conforme disposto no quadro 22.

Quadro 22 – Categorias de análise da entrevista: professor

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Propósitos da gestão escolar	Percepção sobre a equipe de gestão		
	Expectativa em relação aos alunos		
	Condições de trabalho e satisfação do professor		
	Papel da escola na formação para a Cidadania		
Diretrizes da TESE	Modelo de gestão TESE		
	Ensino médio integrado		
	Influência do plano de metas		
	Importância do PPP		

Fonte: Análise das entrevistas

Para análise das entrevistas com os alunos, foram definidas questões relacionadas à sua percepção sobre o contexto da escola, tais como a equipe de gestão, atuação dos professores, motivação e o papel da escola na formação para a cidadania. Sobre as diretrizes TESE, sua opinião sobre o modelo e a modalidade de ensino médio integrado a educação profissional.

Quadro 23 – Categorias de análise da entrevista: aluno

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Propósitos da gestão escolar	Percepção sobre a equipe de gestão		
	Atuação dos professores		
	Motivação na escola		
	Papel da escola na formação para a cidadania		
Diretrizes da TESE	Modelo de gestão TESE		
	Ensino médio integrado		

Fonte: Análise das entrevistas

Ressaltamos que as categorias foram às mesmas da avaliação institucional pelo fato de contemplar as perspectivas da nossa proposta de pesquisa. Tal iniciativa colaborou bastante para a análise dos dados que seguiu uma linha de raciocínio coerente com os processos vivenciados na escola. A seguir apresentaremos a metodologia utilizada para a análise documental do estudo de caso.

5.1.3.3 – A análise documental

A análise documental do estudo é composta pelos relatórios da avaliação institucional realizada em 2011 nas escolas estaduais e pelos projetos de vida dos alunos. A escolha dos relatórios se justifica pelo fato de que foi parâmetro para compreensão do contexto da pesquisa a nível macro e assim fazer possíveis inferências com o estudo de caso, uma vez que, conforme informamos, foram consideradas as mesmas perspectivas para elaborar os questionários e entrevistas. Vale informar que, decidimos detalhar o processo de análise da avaliação institucional no capítulo III onde discutiremos as políticas de educação do Estado, uma vez que, conforme dito acima, embora os resultados tenham sido considerados não foram articulados diretamente com os dados obtidos no estudo de caso.

Os projetos de vida foram considerados por ser uma fonte significativa de informações a respeito do universo juvenil e dessa forma contribuir na análise dos discursos para que possamos ter um perfil dos anseios dos alunos e suas expectativas na escola. O projeto de vida diz respeito a um portfolio elaborado pelos alunos por ocasião da entrada na escola profissional no primeiro ano do ensino médio. No projeto, os jovens descrevem seu perfil e realizam um planejamento para ser reavaliado ao final do terceiro ano, onde é realizado um balanço sobre o alcance dos seus objetivos.

Para a análise dos projetos foi aplicada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1995) considerando três aspectos: a escola profissional como oportunidade de inclusão social e melhoria de vida; o mercado de trabalho e os desafios da concorrência e as expectativas dos jovens em relação ao futuro. O objetivo foi verificar as perspectivas e expectativas dos alunos em relação à escola de ensino médio integrado a educação profissional. Sobre o perfil dos alunos, a

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

faixa etária varia entre 16 - 18 anos, sendo 90% composta de mulheres (maioria dos matriculados na escola).

Para o processamento da análise, os alunos receberam um código correspondente ao curso de origem/número de cada participante (AC – aluno comércio; AE – aluno enfermagem; AH – aluno hospedagem, AI – aluno informática, ARC – aluno rede de computadores e AT – aluno guia de turismo). O critério foi baseado no preceito ético de proteção à identidade dos sujeitos. Após a (re)leitura e exploração do material, este foi organizado nas categorias: expectativas sobre a escola profissional, opinião sobre mercado de trabalho e perspectivas de futuro.

A seleção dos projetos aconteceu de forma aleatória, onde foram selecionados por curso (enfermagem, informática, guia de turismo, rede de computadores, comércio e hospedagem), foram selecionados 160 projetos, sendo vinte por curso, no total de oitenta por escola. Em comum as duas escolas os cursos de enfermagem e informática e os demais específicos por escola: guia de turismo e rede de computadores oferecidos pela EPBC e os cursos de comércio e hospedagem, disponíveis para a matrícula na EPJA, conforme distribuídos no quadro 24:

Quadro 24 – Projetos por escola/curso

Curso	EPBC	EPJA
Enfermagem	20	20
Informática	20	20
Guia de turismo	20	
Rede de computadores	20	
Comércio		20
Hospedagem		20
Total de projetos	80	80

Fonte: Projetos dos alunos

Partimos da consideração do conceito de cidadania juvenil em contexto escolar, já que a escola é um dos espaços para construção de atividades democráticas, seja através de grêmios estudantis, conselhos escolares ou outros tipos de associação que promovam a formação para a cidadania. Para classificação e análise das informações, estabelecemos para cada dimensão,

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

categorias relacionadas à concepção de cidadania juvenil (Reguillo, 2002) e sua correspondência de imagem organizacional (Estêvão, 2004), que por sua vez foram associadas às concepções de mundo e respectivas racionalidades.

Segundo Estêvão (2004), a escola poderá ser concebida como organização plural, perpassada por princípios reguladores que a caracterizam como organização social. Como aponta o autor, a escola concebida como organização plural significa sua inserção em diversos mundos (doméstico, industrial, cívico, mercantil e mundial), perpassada por princípios reguladores que a caracterizam como organização social. Originam-se daí diversas definições de escola (comunidade educativa; escola cidadã; escola S.A; organização polifônica...). Essa pluralidade de racionalidades, lógicas de diversos mundos, faz com que atores escolares se posicionem diante das muitas interferências, o que implica que tenham de resolver os dissensos, reavaliando suas posições ou num mundo diferente dos que estão em contenda ou reconhecendo a supremacia de um destes mundos em conflito.

O quadro 25 apresenta a articulação das teorias que foram à base para a análise dos projetos de vida:

Quadro 25 – Cidadania/imagens e mundo organizacional_alunos

Cidadania juvenil/ Imagem organizacional	Mundo/racionalidades	%
Cidadania privada/ Comunidade educativa	Doméstico/privada e de proximidade	
Cidadania funcional/ Empresa educativa	Industrial/eficiência e da eficácia	
Cidadania social/ Escola cidadã	Cívica/igualitária e solidária	
Cidadania concorrencial/ Escola SA	Mercantil/individualista e concorrencial	
Cidadania redial/ Escola polifônica	Mundial/em rede e conexistente	

Fonte: Estêvão (2004)

Consolidamos os resultados em percentuais por categoria, onde para complementar a análise, realizamos articulação com as entrevistas de modo a obter dados suficientes para uma interpretação mais próxima à realidade do contexto em estudo. As categorias associadas para a escola profissional foram: desenvolvimento profissional e protagonismo; trabalho e incentivo ao

estudo; cidadania e oportunidade. Para a dimensão mercado de trabalho: empreendedorismo, oportunidade e concorrência. Para o futuro: formação/qualificação; emprego e realização pessoal. A correlação das categorias possibilitou definir o perfil dos alunos.

Julgamos assim, que este seria o enquadramento teórico que seria pertinente à interpretação dos dados relacionados aos projetos de vida. No momento de articular as metodologias, foi notória a complementação dos métodos que resultou num alinhamento que contribui bastante na análise dos dados, sinal de que houve coerência nos aspectos avaliados.

A seguir apresentaremos os resultados da pesquisa por escola. Inicialmente faremos um breve histórico de sua origem, para depois descrever sua estrutura organizacional, a filosofia de gestão, a oferta de formação e as diretrizes do plano de ação da Tecnologia Empresarial Socio-Educacional. Por fim, realizaremos uma análise comparativa da gestão nas escolas, para verificar se a concepção de gestão dos gestores e professores tem influência na formação do tipo de cidadania que a escola promove independente do modelo de gestão.

5.2 – Gestão Escolar e a Formação da Cidadania: Impactos da Gestão Empresarial na Escola Profissional

Para fechar nosso marco analítico, apresentamos a análise das entrevistas, questionários e projetos de vida. Para cada escola será descrito a caracterização, estrutura organizacional, filosofia da gestão, oferta de formação e as diretrizes do plano de ação da TESE. Em seguida, serão apresentadas as perspectivas e expectativas dos alunos relacionadas às impressões e anseios dos jovens sobre a escola. Para tanto, realizamos a análise de conteúdo dos discursos sobre a escola profissional, mercado de trabalho e perspectivas de futuro, para articular os resultados aferidos as imagens de escola e respectivos mundos escolares.

Para discutir a gestão e organização do trabalho escolar, realizamos a análise dos discursos e dos questionários de gestores e professores sob a ótica da dimensão administrativa e pedagógica para verificar o modo de gerir a administração da escola através das atuais concepções de gestão. Para tanto, estabelecemos quatro categorias: papel do gestor; processo de gerenciamento e resultados escolares; modelo de gestão TESE e escola e a formação da

cidadania. Para cada categoria foi relacionada à questão predominante e sua respectiva concepção.

Vale ressaltar que a investigação em relação ao modelo de gestão será analisada não em seu aspecto formal de significados, nem tão pouco terá como objetivo discutir seus aspectos pedagógicos/curricular; o que se propõe é realizar um estudo descritivo e exploratório sobre as representações dos envolvidos no processo através da análise de questões relativas à gestão, para um conhecimento avalizado sobre os processos de gerenciamento no âmbito da escola a fim de correlacionar o dito com o praticado.

Por fim, realizámos uma análise comparativa das concepções dos gestores e professores sobre cidadania, educação profissional e gestão a fim de caracterizar o perfil predominante dos processos escolares e identificar os desafios comuns nas escolas de ensino médio integrado mediante as diretrizes do modelo de gestão empresarial na perspectiva da formação para a cidadania.

5.2.1 - A Escola Profissional Barra do Ceará - EPBC

A EPBC situa-se no município de Fortaleza, na Comunidade da Praia das Goiabeiras, no bairro denominado Barra do Ceará. O bairro é considerado berço histórico do povo cearense, por ter sido o local de início de sua colonização com a construção, em 1603, do fortim de São Tiago, pelo Capitão-mor Pero Coelho de Sousa. Atualmente, é ponto de ligação com o litoral Oeste do Estado. A Comunidade das Goiabeiras possui aproximadamente uma população de três mil habitantes, em sua maioria desenvolvendo atividades na área da construção civil, da pesca artesanal e do trabalho doméstico. Região de muitas carências, assolada pelo desemprego e caracterizada pela baixa renda. Diante desse contexto, por iniciativa do Governo do Estado do Ceará, em agosto de 2008, foi criada a Escola Estadual de Educação Profissional nesta comunidade idealizada a partir do Programa Brasil Profissionalizado. Neste sentido, a escola vem atender a urgente necessidade de oferecer uma educação pública de qualidade aos jovens de famílias carentes, vinculando a formação geral, científica e cultural à formação profissional.

De acordo com documento da escola, em atendimento às diretrizes da Secretaria de Educação do Estado do Ceará – SEDUC a mesma é organizada em tempo integral, de forma a proporcionar ao jovem estudante um ambiente favorável à aprendizagem, porquanto, aperfeiçoa-se o aproveitamento do tempo pedagógico, favorecendo o aluno com a conclusão do Ensino Médio aliado à formação profissional de nível técnico. A estrutura organizacional da escola é composta pelo núcleo gestor: diretor geral e coordenadores pedagógicos e organismo colegiado composto dos seguintes segmentos: congregação dos professores; conselho de classe; grêmio estudantil; conselho escolar: 01 gestor; 01 representante da sociedade civil e 02 representantes de cada segmento (professores; funcionários; alunos e pais) e unidade executora: presidente; vice-diretor; secretário; tesoureiro; conselho deliberativo (05 componentes, mais o presidente e vice) e conselho fiscal (04 componentes, o presidente e vice). Uma das grandes satisfações da escola nos últimos anos é a aprovação de seus alunos nas universidades públicas – UFC, UECE e IFCE – e faculdades particulares de Fortaleza.

5.2.1.1 - Filosofia da gestão e a oferta de formação

A filosofia de gestão da escola tem por base o marco teórico do Projeto político pedagógico, com a definição das seguintes linhas norteadoras:

Missão: Proporcionar ensino de qualidade para a formação de jovens autônomos capazes de reconhecer e gerir suas habilidades e competências, tornando-os aptos a exercerem sua cidadania e profissionalismo de forma ética e comprometidos com a responsabilidade social.

Visão de Futuro: Ser uma instituição pública de Ensino Médio reconhecida no Estado do Ceará pela excelência na formação de jovens atuantes no âmbito profissional e social.

Valores: Criticidade; Qualidade; Respeito; Responsabilidade; Solidariedade.

Cursos oferecidos: Inicialmente foram ofertados os cursos técnicos de Informática; Enfermagem e Guia de Turismo. Atualmente foram implantados os cursos de técnico em rede de computadores e de eventos. Os cursos fazem parte do Catálogo nacional de cursos técnicos

propostos pelo Ministério da Educação. A seguir no quadro 25 apresentamos os cursos ofertados com suas respectivas matrículas.

Quadro 26 - Matrículas e cursos ofertados 2008 – 2012_EPBC

Cursos Ofertados - EPBC	Matrículas				
	2008	2009	2010	2011	2012
Téc. em Informática	45	89	126	77	80
Téc. em Enfermagem	45	90	117	110	73
Téc. em Guia de Turismo	45	89	124	120	83
Técnico em Rede de Computadores				45	44
Técnico em Eventos					45
Subtotal	135	268	367	352	325

Fonte: Banco de dados_Coordenadoria Educação Profissional_SEDUC

No eixo tecnológico informação e comunicação, são oferecidos os cursos de técnico em informática e técnico em rede de computadores. No eixo do turismo, hospitalidade e lazer, os cursos de técnico em guia de turismo e técnicos em eventos, enquanto que no eixo tecnológico ambiente e saúde, é ofertado o curso de técnico em enfermagem. Embora a matrícula seja crescente a cada ano, verificamos uma oscilação nas matrículas por curso. A perspectiva futura é a escola aumentar a oferta de cursos nas áreas mais procuradas pelos jovens.

5.2.1.2 - Diretrizes do plano de ação

O plano de ação da escola é composto pelos objetivos, premissas e prioridades definidas para o alcance de sua missão institucional:

➤ Objetivos

- 1.** Jovens capazes de exercer com ética e profissionalismo suas ações junto à sociedade e comprometidos com o desenvolvimento social.
- 2.** Educadores atualizados em relação às Novas Tecnologias da Informação e Comunicação, às práticas profissionais e ao conhecimento científico.
- 3.** Instituição educacional apresentando resultados concretos que superem as expectativas da comunidade e do investidor social.

4. Parceiros internos e comunidade local reconhecendo-se responsáveis pelo sucesso da proposta educacional.

➤ **Premissas:**

- Protagonismo Juvenil
- Formação Continuada
- Atitude Empresarial
- Co-Responsabilidade

Quadro 27 – Premissas e estratégias da escola Barra do Ceará

Premissa	Estratégias
Protagonismo Juvenil	* Estudo dos quatro pilares do conhecimento - conhecer, fazer, conviver e ser. * Construção do projeto de vida e do plano de carreira. * Fortalecimento do projeto de monitorias. * Fortalecimento do conselho de líderes. * Promoção de atividades científicas, tecnológicas, sócio- culturais e desportivas.
Formação Continuada	* Realização de oficinas de informática educativa. * Estudo e reunião por áreas de atuação. * Participação em cursos de extensão e pós-graduação.
Atitude Empresarial	* Estimulo ao trabalho em equipe. * Comunicação alinhada entre os parceiros internos e externos. * Gerenciamento das ações pelo PDCA (Planejar, Executar, Acompanhar, Agir).
Co-responsabilidade	* Divulgação da proposta educacional da escola e envolvimento da família através de reuniões sistemáticas. * Promoção de atividades sociais envolvendo a família dos alunos e a comunidade local.

Fonte: Escola Estadual de Educação Profissional da Barra do Ceará

➤ **Prioridades**

- 1.** Estudo e vivência dos valores humanos no âmbito pessoal, social, cognitivo e produtivo.
- 2.** Capacitação dos profissionais nas suas respectivas áreas de conhecimento e no domínio das novas tecnologias.
- 3.** Desenvolvimento de uma postura empreendedora para gerenciamento dos recursos

humanos e materiais.

4. Envolvimento e apoio da família nas atividades escolares desenvolvidas.

As prioridades representam os objetivos das premissas de acordo com as estratégias definidas. O protagonismo juvenil é a premissa que mais concentra projetos em torno de suas estratégias, envolvendo segmentos e atividades que colaboram para seu objetivo. A atitude empresarial é a premissa que detém o planejamento e o gerenciamento das atividades da escola, que deverá dar subsídio para as ações de formação continuada e as atividades relacionadas à premissa da co-responsabilidade.

Quadro 28 – Resultados esperados e indicadores da escola Barra do Ceará

Premissa	Resultados esperados	Indicadores
Protagonismo Juvenil	Educandos aprovados nas disciplinas curriculares.	97% de aprovação 0% de evasão
	Educandos aprovados em exames vestibulares e ENEM.	28% dos alunos concludentes
	Educandos concluindo o estágio supervisionado com perfil de saída entre intermediário e avançado	5% Básico 35% Intermediário 60% Avançado
	Alunos envolvidos nas atividades científicas, tecnológicas, sócio-culturais e desportivas.	90% dos alunos envolvidos nas atividades propostas
Formação Continuada	Educadores qualificados em suas áreas de conhecimento e atualizados no uso de novas tecnologias.	100% dos educadores participando das atividades traçadas nas estratégias para formação continuada.
Atitude Empresarial	Educadores e alunos comprometidos com o processo educacional.	100% dos educadores e alunos comprometidos com o processo educacional.
	Reconhecimento dos parceiros internos e externos do trabalho realizado na instituição.	90% dos parceiros internos e externos externando satisfação com o trabalho realizado na instituição.
	Alunos avançando na escala de proficiência do SPAECE	Avanço de 7% em Língua Portuguesa e Matemática
	Alunos inseridos no mercado de trabalho	30% dos alunos concludentes.
	Elevação da média da escola no ENEM 2011	Média da escola: 600 pontos
Co-responsabilidade	Famílias envolvidas e colaborando com a proposta educacional da instituição.	100% das famílias colaborando efetivamente para o sucesso da proposta educacional.
	Conselho de líderes atuante	100% dos líderes envolvidos e dentro do perfil esperado.
	Monitorias atuando efetivamente	100% dos monitores atuantes.

Fonte: plano de ação da Escola Estadual de Educação Profissional – Barra do Ceará.

A partir da análise do quadro 28, fica evidente a ênfase na premissa da atitude empresarial, onde a figura do aluno é destacada, assim como também na premissa do protagonismo juvenil no qual o foco se concentra no alcance de metas das avaliações externas. A premissa da co-responsabilidade destaca a família, o conselho de líderes e a monitoria como os segmentos que colaboram com os indicadores. A formação continuada, embora importante, foi planejada tendo por base apenas um indicador geral, sem abrir o detalhamento das estratégias a serem realizadas. A seguir vamos apresentar as perspectivas e expectativas expressas pelos alunos.

5.2.1.3 – Perspectivas e expectativas expressas pelos alunos

Neste ponto abordaremos as perspectivas e expectativas dos alunos da EPBC sobre aspectos relacionados à escola profissional tais como a opinião sobre o modelo de gestão TESE, ensino médio integrado e motivação na escola, onde serão focados os aspectos relacionados à percepção dos alunos sobre a equipe de gestão, a atuação dos professores e o papel da escola na formação da cidadania. A análise teve por base as imagens de escolas (comunidade educativa, empresa educativa, escola cidadã, escola S.A/McEscola e organização polifônica) e respectivos mundos escolares (doméstico, industrial, cívico, mercantil, mundial ou transnacional). Neste item consideramos também as questões voltadas à cidadania, uma vez que os paradoxos referentes à categoria juventude revelam-se extremamente condicionados aos fatores socioeconômicos da atualidade, sendo os jovens aqueles que mais são apontados como “sujeitos emergentes” desse contexto, o que implica no posicionamento do jovem em relação à sua cidadania.

Apresentamos a consolidação dos dados no quadro 29, onde a opinião de 44% dos jovens apontam a escola profissional como oportunidade para seu desenvolvimento profissional onde o protagonismo está associado ao empenho na realização dos objetivos de vida na perspectiva de exercer sua cidadania, o que demonstra que o jovem reconhece o estudo como uma das formas de exercício do direito a cidadania.

Quadro 29 - Expectativas sobre a EEEP_alunos da EPBC

Categorias	Unidades de registro	%
Exercício da cidadania	Qualificação profissional e formação de caráter	44%
Preparação para as avaliações externas	Valorização do desempenho do aluno	33%
Incentivo ao estudo	Chance de concluir o curso técnico e regular, aproveitar o estágio para adquirir experiência.	23%

Fonte: Projetos de vida dos alunos

A respeito da opinião sobre a equipe de gestão prevaleceram os aspectos positivos onde existe o reconhecimento da contribuição da equipe de gestão para o alcance dos seus objetivos na escola. Interessante perceber que além do reconhecimento da competência da equipe, os alunos consideram muito a proximidade dos gestores para saber a opinião deles sobre os processos escolares. A interação é tida como fundamental onde a abertura de espaços para participação é sinônimo de autonomia que contribui para a harmonia necessária às atividades realizadas na escola.

“São atenciosos, estão sempre preocupados, vão nas salas, eles ligam muito para nossa opinião, porque tudo isso é para a gente, senão estiver agradando é o jeito melhorar, modificar, estão sempre preocupados, querendo saber nossa opinião” (Aluna 2º ano_curso de informática_EPBC).

“A direção é muito presente, acho legal, eles almoçam com a gente merendam, o que significa que sendo superiores não são melhores” (Aluna 1º ano_curso de turismo_EPBC).

“A interação com todos os alunos é perfeita, eles dão espaço para cada aluno, não tem aquela de ser “carrasco”, é uma interação bem amigável” (Aluna 3º ano_curso de enfermagem_EPBC).

Portanto, a gestão representa a integração necessária para a realização das premissas estabelecidas na proposta, dentre elas a pedagogia da presença, que destaca o gestor como o educador que dedica toda a atenção possível ao seu educando, assim como também a

delegação planejada um dos princípios da gestão TESE, cuja filosofia é a formação e capacitação do aluno através do repasse de tarefas com vista a uma necessária autonomia.

Para 33% dos jovens, a escola também é vista como promotora de incentivo ao estudo e representa a preparação para as avaliações externas que para os alunos é uma forma de valorização do desempenho. Além da preparação para as avaliações externas o aluno acha importante o ensinar para a vida, neste sentido o papel do professor, em especial, o do diretor de turma, consiste na contextualização da escola na vida.

“Saber que quando sair daqui já terei uma especialidade e que eu tenho mais chances de ingressar no mercado de trabalho, faculdade, porque aqui eles estão sempre incentivando. O objetivo é esse: o mercado de trabalho e cursar uma faculdade, então eles procuram fazer com que o aluno se dê bem nas duas áreas ou você vai para o mercado de trabalho ou você vai para a faculdade, ou até mesmo para os dois. Os professores focam muito no ENEM e assim a minha motivação é 100%, eu amo essa escola” (Aluna 2º ano_curso de informática).

“Os professores procuram explicar, procuram ser pacientes, eles incentivam a gente a formar grupos de estudo para ajudar os alunos com dificuldades em matemática, por exemplo, também tem a proposta do diretor de turma que é muito importante, eles auxiliam, o professor não tem apenas a missão de ensinar para o ENEM, para a faculdade, mas sim para a vida mesmo, eles dão dicas, eles conversam em harmonia”(Aluna 2º ano_curso de informática_EPBC).

A motivação na escola reside na busca de qualificação profissional, onde entre outros aspectos, a atuação dos professores contribui de maneira significativa. Nesta perspectiva no que diz respeito ao pedagógico, o conceito de bom professor para os alunos remete a seu “papel” de ensinar bem as disciplinas sendo clara a importância do seu desempenho enquanto profissional comprometido com a formação dos alunos e no repasse da filosofia do modelo de gestão TESE, que é considerada a base da metodologia do ensino profissional.

“São excelentes, não tenho nenhuma reclamação de professor pelo contrário eles se mostram bem capacitados, apresentam o conteúdo de forma breve, simplificada, direta, eu acho isso essencial, porque tem professores que ficam enrolando, já eles vão direto ao assunto” (Aluna 3º ano_curso de enfermagem_EPBC).

Assim, no que se refere à atuação dos professores, existe o reconhecimento do apoio e incentivo aos alunos. Embora a escola conte com duas categorias de profissionais (ensino regular e técnico) não houve menção de comparações, sendo, considerados todos os profissionais competentes e bem qualificados. Assim, a metodologia e a conciliação das disciplinas técnicas e regulares fazem da proposta um atrativo que estimula o estudo e a aprendizagem. Um aspecto a ressaltar diz respeito à didática breve e direta usada pelos professores dos cursos técnicos. Logo, o fato dos conteúdos serem trabalhados numa perspectiva técnica-profissional aliada à interdisciplinaridade é um dos pontos fortes da escola na opinião dos alunos que reconhecem a importância da criação de políticas públicas de educação que ofereçam aos jovens oportunidades de ter uma profissão através de cursos técnicos.

“Ótima criação do governo do Estado porque ela proporciona além do ensino médio um curso técnico que já é uma porta de entrada para o mundo do trabalho” (Aluno 2º ano_curso de hospedagem_EPBC).

“Proposta boa, é uma forma onde você tem essa orientação do caminho para ver se você está adequado a aquilo que escolheu, no meu caso é enfermagem, eu estou no caminho certo, para fazer aquilo, então é muito importante, bem proveitoso” (Aluna 3º ano_curso de enfermagem_EPBC).

“Ótima escola, além de concluir o ensino médio regular você ainda tem direito a um excelente curso profissionalizante” (Aluno 1º ano_curso guia de turismo_EPBC).

Portanto, fica claro o valor dado à certificação que representa uma vantagem no mercado de trabalho, uma vez que prepara o aluno para este fim. Segundo as ideias expressas nos projetos dos alunos, a escola de ensino médio integrado representa a oportunidade de profissão, que compensa toda a dedicação. Observa-se que os jovens têm uma visão muito prática dos benefícios da escola profissional no sentido da oportunidade para uma qualificação que pode conduzi-lo ao primeiro emprego.

“Ensino pesado, mas no futuro terei vantagens, pois o esforço me dará um certificado não apenas de ensino médio, mas também profissional” (Aluno do 2º ano_curso rede de computadores_EPBC).

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

“Oportunidade para quem quer ser um ótimo profissional e ter uma qualificação. Proporciona uma grande ajuda e oportunidade para o primeiro emprego” (Aluno do 3º ano_curso de guia de turismo_EPBC).

Tais resultados nos remetem a algumas reflexões. Se o objetivo da educação é promover o desenvolvimento pessoal do aluno, todos os esforços no sentido de incentivar nas escolas ações que estimulem o desenvolvimento de sua autonomia e, muito especialmente, de sua autonomia intelectual, devem ser realizados, aliados ao fato de que é preciso não só dar espaço, mas principalmente traduzir anseios e reivindicações juvenis.

Sposito (2005), através de uma análise retrospectiva dos movimentos juvenis, assinala que as experiências desses jovens nos levam a constatar que eles vieram se construindo e sendo construídos como sujeitos sociais numa complexidade de espaços e tempos, estabelecendo múltiplas relações a partir do seu meio social, mas com uma referência central nos grupos e na socialização que produzem.

Podemos constatar significados comuns que se colocam como um dos poucos meios pelos quais os jovens puderam exercer o direito às escolhas, elaborando modos de vida distintos e ampliando o leque das experiências vividas. Essa dimensão se torna mais importante quando levamos em conta que é o exercício da escolha, junto com a responsabilidade das decisões tomadas, uma das condições para a construção da autonomia. Se a escolha e a autonomia são frutos de aprendizagens, podemos nos indagar: quais os espaços que esses jovens encontram no mundo adulto onde possam exercitar a prática de escolhas responsáveis, onde possam ir construindo-se como sujeitos autônomos? Outra dimensão é a possibilidade que essas práticas de autonomia proporcionam de vivência da condição juvenil, principalmente no que diz respeito ao mercado de trabalho.

Na categoria mercado de trabalho, podemos verificar que 42% dos alunos acreditam que o mercado de trabalho é um estímulo ao empreendedorismo e representa um caminho que favorece a carreira profissional.

Quadro 30 – Opinião sobre mercado de trabalho_alunos da EPBC

Categorias	Unidades de registro	%
Favorece a Carreira Profissional	Colabora na formação de profissionais responsáveis	42%
Empreendedorismo	Oportunidade de profissão através de cursos técnicos - porta de entrada para o mundo do trabalho	30%
Concorrência: o caráter seletivo	Exige qualificação	28%

Fonte: Projetos de vida dos alunos

A escola profissional representa, portanto, a oportunidade do jovem, de maneira geral, ter uma educação de mais qualidade, que significa aquela capaz de dar condições de acesso ao mercado de trabalho, que surge, entre outros aspectos, como o atrativo e grande oportunidade para o futuro. E novamente surge a questão da qualidade do serviço público onde as escolas profissionais representam um diferencial na oferta de educação pública.

“A escola tem um papel muito importante porque a maioria das pessoas teve que estudar de algum jeito, para se chegar a algum lugar hoje se precisa de estudo e a escola profissional está ajudando bastante com a oportunidade do mercado de trabalho” (Aluna 1º ano_curso de turismo_EPBC).

“É dar oportunidade para alunos que não tem condição de estudar em escola particular e sabem que algumas escolas públicas não são a mesma coisa e querem ter um futuro melhor, é uma oportunidade para melhorar a vida do aluno” (Aluna 2º ano_curso de informática_EPBC).

“Futuro melhor, oportunidade no mercado de trabalho e crescimento pessoal, tem que haver alinhamento como eles falam” (Aluna 1º ano_curso de turismo_EPBC).

Para 30% dos alunos, a escola favorece a carreira profissional e possibilita um conhecimento de mundo capaz de prepará-los melhor para a vida em sociedade. Claramente se percebe que o principal interesse do jovem na escola é ter oportunidade de qualificação que favorece o empreendedorismo. Outro fator determinante para que o jovem busque a qualificação técnica, tem a ver com os custos referentes a um curso superior, que, relativamente ao

profissional, exigem um maior investimento, além de que a necessidade imediata do jovem é ter um emprego.

“A escola tem o papel de além de tirar o jovem que estão fora do caminho profissional, sem direção, sem orientação, sem objetivo, ajudaria mais a questão da disciplina, a questão de quem não tem um caminho certo. É preciso ter um objetivo, é focar no caminho que escolhe é ter uma direção. Temos uma disciplina de formação cidadã ministrada pelo professor diretor de turma desde 1º ano, o professor relata diversos casos que acontece na sociedade, interação no mercado de trabalho, em relação ao profissionalismo, aquilo que você escolhe na carreira profissional, ele vai te dando dicas como interagir com o mundo lá fora, porque a gente não se fixa só aqui, estuda aqui, mas não é uma coisa fechada, é uma coisa bem aberta, o professor mostra como é o mundo lá fora, mostra que não é fácil, tem muita dificuldade e tal e é bem interessado” (Aluna 3º ano_curso de enfermagem_EPBC).

O ensino médio integrado, pelo fato de ser uma proposta de preparação profissional, representa uma escola pública diferenciada, sendo, portanto, atrativa sua oferta, inclusive para alunos antes matriculados na rede particular.

“Acho essa escola muito legal, porque nunca tinha ouvido falar nisso, eu estudava em escola particular, uma professora daqui mora perto da minha casa e falou sobre a escola para minha mãe, disse que era bom. Eu não pensava que ia ficar aqui, mas estou gostando muito, todos os professores são muito bons e tem um jeito diferente de ensinar e os veteranos são muito acolhedores” (Aluna 1º ano_curso de turismo_EPBC).

“A escola profissional é a chance de concluir o curso técnico e regular, aproveitar o estágio para adquirir experiência” (Aluno 3º ano_curso de comércio_EPBC).

“Acho que como um todo é uma iniciativa muito boa, os professores são muito bons, tanto da parte técnica como a regular, então é uma ideia maravilhosa que ajuda muito as pessoas que querem fazer um curso técnico, que querem estudar em escola pública, mas algumas escolas não são boas, mas aqui tem esse diferencial” (Aluna 2º ano_curso de informática_EPBC).

Para 28% dos alunos o mercado de trabalho exige que cada um dê o melhor de si e assinalam o caráter seletivo da escola como um indicador que colabora com a qualidade da escola. Para os alunos o modelo de gestão TESE promove a atitude empreendedora. As

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

afirmações partem do crédito que os alunos têm em relação aos professores e as perspectivas de oportunidades do mercado de trabalho, demonstrando que existe a clareza de que a sociedade é competitiva e exige profissionais cada vez mais qualificados.

“Eu acho muito legal, que favorece os alunos, bons professores, oportunidade de sair daqui com uma carreira definida, ou profissão, já para adiantar para quem quer fazer uma faculdade paga, já tem como ter um emprego, ter uma especialidade para ficar mais fácil para nós, além dos projetos colocados em prática” (Aluna 2º ano_curso de Informática_EPBC).

“Além da importância de conviver bem na sociedade, você tem um aprendizado melhor, tanto na sua vida pessoal como para você seguir na sua carreira profissional. O que eu aprendi na TESE foi como me direcionar na parte do mercado de trabalho e do profissionalismo, com a orientação do professor e da escola, eu acho isso bem importante na carreira profissional” (Aluna 3º ano_curso de enfermagem_EPBC).

Relativamente ao acesso à escola profissional o processo de seleção merece ser considerado por ser algo inovador, onde na realidade da escola de ensino médio integrado começa a surgir o interesse do aluno classe média que vê na escola profissional a oportunidade de realizar um curso técnico. O fato representa por outro lado, uma concorrência que poderá ser salutar para aqueles alunos que estudam desde as séries iniciais na escola pública por significar a valorização do ensino público.

“Eu entrei nesta escola porque eu tenho um grande objetivo para o meu futuro profissional, quando eu estudava em escola de ensino regular, achava que não tinha o ensino adequado. Como não tinha condições de pagar escola particular, vindo para cá eu teria um ensino um pouco mais valorizado, no profissional eu teria uma direção e saberia se queria ou não estar nessa área, no meu caso é a enfermagem, não sei se vou seguir, mas quero a área de saúde e isto já me orientou, que este é o caminho que eu quero, a área de saúde” (Aluna 3º ano_curso de enfermagem)

Em suma, podemos dizer que a escola profissional representa um “resgate” da credibilidade do ensino na rede pública como algo a mais que uma instituição que, conforme a lei, oferece educação; mais que ofertar vagas, ela estabelece a missão de promover a cidadania através da escolarização, que venha a dar ao jovem oportunidades concretas de vida e trabalho.

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

Sobre as perspectivas de futuro verificou-se que 43% dos alunos citam a importância da escola como realização pessoal considerando a perspectiva do esforço no alcance de metas e objetivos, enquanto para 32% dos alunos a importância é relacionada à Formação/qualificação profissional. Por fim, 25% dos alunos consideram a realização profissional na perspectiva de um futuro.

Quadro 31 – Perspectivas de futuro_alunos EPBC

Categorias	Unidades de registro	%
Realização pessoal	Ser uma pessoa profissionalmente realizada	43%
Qualificação profissional	Qualificar ao máximo com especializações, cursos de língua, faculdades e concursos.	32%
Futuro profissional	Alcançar metas e objetivos	25%

Fonte: Projetos de vida dos alunos

Em suma, pelos resultados visualizados no quadro 31, fica evidente que embora os alunos demonstrem satisfação com a EEEP as atuais ofertas estão aquém das expectativas dos alunos que almejam cursar um curso superior, enquanto que os cursos ofertados são voltados para áreas especificamente técnicas e de mercado ainda um tanto restrito. A preocupação relativa ao mercado de trabalho é sempre presente, o que faz com que os jovens tenham uma visão mercadorizada na busca de uma profissão, em vez de voltar-se a uma escolha baseada em sua satisfação pessoal, fato que comprova nossa hipótese inicial de trabalho. A seguir elaboramos um quadro que consolida as imagens de escolas e respectivos mundos escolares.

Quadro 32 – Cidadania/Mundo escolar_Alunos EPBC

Cidadania/ Mundo escolar	Categoria/Unidades de registro	%
Cidadania social/ Mundo cívico	Exercício da cidadania - qualificação profissional e formação de caráter	44%
Cidadania privada/ Mundo doméstico	Realização pessoal - ser uma pessoa profissionalmente realizada	43%
Cidadania funcional/ Mundo redial	Favorece a Carreira Profissional - colabora na formação de profissionais responsáveis	42%

Fonte: Projetos de vida dos alunos

Pela análise dos dados dispostos no quadro 32, verificamos o predomínio das questões relativas a cidadania civil que achamos corresponder a escola cidadã. Concluímos que embora a questão da carreira profissional apareça esta categoria não domina as demais vertentes. O caráter social, a preocupação com a formação baseada em valores e a realização pessoal significa uma linha de formação baseada na perspectiva da escola cidadã.

Em síntese, uma formação congruente com a concepção de escola cidadã reivindica: que a pedagogia se amplie no sentido mais político, tornando-se numa forma de política cultural, unida ao projecto de cidadania activa e democrática; que o educador seja um intelectual público; que se avance para um outro sentido de profissionalidade, centrado na autonomia profissional como emancipação e intimamente articulado com a autonomia social e comunitária (que apela à autogestão, à democracia participativa ou democracia comunicativa); que a formação se apresente como desenvolvimento profissional e, simultaneamente, como contribuindo para o reconhecimento dos educadores como verdadeiros agentes sociais (Estêvão, 2012:155).

A seguir apresentaremos os resultados da análise das opiniões de gestores e professores sobre a gestão e organização do trabalho escolar na EPBC.

5.2.1.4 – Gestão e organização do trabalho escolar

Apresentaremos a seguir os resultados das perspectivas dos gestores e professores sobre a gestão e organização do trabalho escolar no que diz respeito à opinião sobre as diretrizes do modelo de gestão e as principais estratégias de implementação da proposta, com foco no ambiente profissional e questões relevantes relacionadas aos processos escolares. Organizamos a análise em quatro temáticas: o papel do gestor, o gerenciamento da escola, o modelo de gestão TESE e a formação para a cidadania.

O enquadramento teórico utilizado para análise dos dados, conforme descrevemos na fundamentação metodológica, consideramos as atuais concepções de gestão: democrática-participativa; gestão colegiada; interpretativa; técnico-científica e autogestionária. Consolidamos no quadro 33 o resultado geral dos questionários analisados em termos percentuais que demonstra a predominância das concepções de gestão na EPBC em cada uma das temáticas.

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

Observa-se pelo quadro a predominância da concepção democrática-participativa que se caracteriza por ser um conjunto de ações organizadas e compartilhadas em prol da escola, exige uma construção interativa. Segundo Libâneo esta concepção:

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisão. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO, 2005:325).

Podemos verificar que na opinião de 29% dos gestores prevalece a concepção gestão colegiada, que defende uma gestão articulada com o intuito de viabilizar a participação de todos. O resultado reflete o predomínio da premissa de co-responsabilidade que tem como característica a participação da comunidade escolar nos processos de administração da escola através dos organismos colegiados.

Quadro 33 - Concepções de gestão da EPBC

Questões	Papel do Diretor	Processo de gerenciamento na escola	Resultados escolares	Modelo de gestão TESE	Educação profissional e formação para a cidadania
Concepção de gestão	Aspectos predominante %				
Democrática-participativa 1°	Conduzir a participação no processo educativo – 14%	Participação nas relações de trabalho - 20%	Clima organizacional - 16%	Qualificação do aluno para o mercado de trabalho – 20%	Formação do sujeito político socialmente responsável - 30%
Gestão Colegiada 2°	Desenvolver trabalhos em equipe – 29%	As tomadas de decisão são negociadas – 17%	Foco na Formação dos Gestores – 18%	Estratégias de participação - 14%	Cidadania participativa - 14%
Interpretativa 3°	Analisar os processos de organização e gestão - 24%	Determinadas a partir das políticas educativas – 14%	Articulação dos processos - 25%	Integração entre as instâncias da escola – 28%	Formação ética, o ensino do pensar sobre valores - 15%

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

Técnico-científica 4º	Prestar contas às instâncias superiores – 12%	Foco em metas - 23%	Êxito nas avaliações externas – 27%	Aspectos administrativos da escola – 21%	Preparação para o processo produtivo – 18%
Autogestionária 5º	Descentralizar processos para articular participação – 21%	Gestão descentralizada - 26%	Foco no Pedagógico - 14%	Colabora com os processos da organização escolar – 17%	Desenvolvimento do pensar autônomo, crítico e criativo - 23%

Fonte: Questionários

A concepção interpretativa prevaleceu na opinião de 28% dos gestores. Esta concepção está relacionada à consideração da importância da cultura organizacional escolar, onde se destaca a integração entre as instâncias da escola. Neste contexto, a tendência é a gestão compartilhada cuja característica principal é a discussão dos processos na escola onde prevalece a gestão descentralizada com ênfase na participação nas decisões coletivas, justificado pelo fato da escola ter uma estrutura organizacional baseada em um regimento composto de organismos colegiados com papéis bem definidos. A concepção técnico-científica prevaleceu em 27% das opiniões e representa o modelo de qualidade total focada na eficiência dos processos baseada na gestão por resultados. No modelo de gestão TESE esta concepção se realiza na premissa da atitude empresarial, que considera a escola efetiva na qualidade de ensino sendo administrada como uma empresa.

A concepção autogestionária alcançou 26% das opiniões. Tal concepção se caracteriza pela ausência de direção centralizada e pela acentuada participação direta e por igual de todos os membros da instituição, onde a forte tendência é o exercício do poder político. Para Libâneo (2005), a concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por iguais de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão. Na organização escolar em contraposição aos elementos instituídos (normas, regulamentos, procedimentos já definidos), valoriza especialmente elementos instituintes (capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos) (LIBÂNEO, 2005:325).

A tendência no modelo de gestão escolar democrática vem orientando as políticas educacionais no que se refere à qualidade da educação, pressuposto que exige o envolvimento do grupo no sentido de unir esforços para a efetivação dos objetivos apontados, conforme Libâneo define a participação na gestão escolar:

Participação é a intervenção dos profissionais da educação na gestão da escola, articulando o caráter interno e externo. O caráter interno refere-se a questões pedagógicas, curriculares e organizacional, compreendendo a escola como local de aprendizagem de conhecimentos e desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas e estéticas, favorecendo a participação na vida social, econômica e cultural. O caráter externo pelo qual a comunidade escolar compartilha processos de decisão é um dos meios de fazer a escola sair de sua “redoma” e conquistar o status de “comunidade educativa que interage com a sociedade civil” (LIBÂNEO, 2005:328-331).

Após contextualizar as concepções dos gestores e professores da EPBC, a seguir apresentamos a análise do predomínio das concepções de gestão em cada uma das temáticas que foram articuladas aos discursos recolhidos durante a realização das entrevistas.

5.2.1.4.1 - Papel do gestor

A concepção predominante para o papel do gestor na EPBC foi à gestão colegiada. Segundo Libâneo (2007:22), esta concepção baseia-se no princípio da colegialidade, ou seja, compartilhamento de objetivos e significados comuns das pessoas, por meio do diálogo e da deliberação coletiva.

Baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões, Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumam sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações em que as decisões são tomadas e discutidas publicamente (LIBÂNEO *et al*, 2007:325).

Está centrada, principalmente, na participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, dentro de Conselhos de Escola (ou Conselho Escolar, Colegiado escolar). Obviamente aposta na legitimidade da adoção de processos consensuais de tomada de decisão, por meio de formas de gestão participativa e democrática. A exigência de coresponsabilidade em graus e modos diversos, desde a concepção até a execução das atividades escolares, implica a aprendizagem colaborativa e o trabalho em equipe dos professores (cultura colaborativa em oposição ao trabalho individual). Destacamos no quadro 34 o resultado da concepção relacionada ao papel do gestor na escola, cuja questão predominante foi referente ao desenvolvimento dos trabalhos em equipe.

Quadro 34 – Papel do gestor na EPBC

Concepção/Resultados	Questão Predominante
Papel do gestor Gestão colegiada - 29%	Propor estratégias para o desenvolvimento dos trabalhos em equipe.

Fonte: pesquisa de campo_questionários

Assim, importa destacar nos discursos dos gestores que, embora esteja presente a cultura da gestão por resultados nas diretrizes da EP, a principal função do gestor, tem como premissa a gestão compartilhada como a melhor forma de conduzir os processos, onde o gestor atua como o regente na administração da escola:

“Eu acho que cada vez mais estudos têm comprovado a importância da função de um diretor, enquanto regente e formador maior de toda uma gestão e isso tem sido comprovado através da visão e das experiências de como uma gestão faz a diferença na administração de qualquer instituição. (...) Compreendo assim que todo o processo da escola desde a parte administrativa, financeira, relações humanas, principalmente as relações humanas, elas precisam ter uma harmonia em seu conjunto de uma forma geral, tudo tem que estar muito harmonioso e isso parte de uma função central na minha compreensão, vem do gestor, tenho a compreensão que o gestor não trabalha só, ele precisa para que o trabalho dele tenha bons resultados, ele precisa de uma equipe” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Também está claro que o gestor procura vivenciar no seu cotidiano a linha da gestão humanizada, voltada para o profissional e respeitando a boa convivência entre os membros da escola e a comunidade. Para o gestor a importância de um trabalho coletivo fundamenta-se antes de tudo a partir de uma boa relação de convivência entre os que fazem a escola, tal pressuposto é um dos embasamentos da premissa da co-responsabilidade prevista na diretriz TESE:

“Agora também compreendo que essa equipe, desde a sua seleção, desde a sua escolha, a atuação dessa equipe deve ser em conjunto. Às vezes ela carrega alguns estigmas, alguns vícios, que as pessoas confundem muito o antigo diretor para hoje e o que se tem como modelo de gestão, hoje a compreensão é que você tem que gerir pessoas, relações, convivências, eu penso isso, procuro fazer um trabalho nessa escola dessa maneira. A partir do momento que eu cuido das pessoas, das relações de convivência e do ambiente escolar, as outras coisas vão fluindo naturalmente e aí você ao adentrar na escola, você percebe um clima de harmonia, você percebe um clima de paz e isso chega até ao aluno (...) Nós estamos aqui apenas há quatro anos e é uma coisa que eu tenho prezado muito essa questão da relação, do respeito, da convivência, de harmonia entre as pessoas, a mesma ideia que eu passo para os professores, eu passo para os alunos, a estrutura física da escola é uma consequência, ela não é a essência. Na minha compreensão a essência dessa escola é ter bons resultados, ter harmonia, ter bons frutos, é exatamente o zelo e o cuidado que nós temos como todas as pessoas que aqui chegam e aqui trabalham, eu acho que essas coisas são assim, eu acredito muito nisso” (Diretora da EP Barra do Ceará)

O compartilhamento de responsabilidades é fator preponderante na gestão em relação aos resultados alcançados. Assim, a ênfase na escola participativa reside no fato de que o gestor precisa dividir responsabilidades com o objetivo de fazer valer as metas estabelecidas na escola, seja para os resultados voltados ao desempenho dos alunos, seja para a realização de eventos para comemorar as vitórias alcançadas.

“Para eu fazer esse trabalho de meta, de sobrecarga, de resultado, de busca da qualidade total, você tem que estar muito bem, equilibrado emocionalmente e eu sempre digo, nós também temos que trabalhar o lado emocional e o lado espiritual das pessoas, para que a gente tenha esse equilíbrio, o sendo da responsabilidade. Trazer os resultados tão desejados, mas que esses resultados sejam realmente essenciais e verdadeiros e não só fachada, faz de conta, estatística. Quando nós vibramos, eu disse isso aos

professores, nós comemoramos os nossos fracassos juntos e sorrimos, comemoramos as nossas vitórias, o que a gente consegue, a gente celebra e a gente faz festa, trás bolo, a gente comemora, porque é uma forma de dividir responsabilidade, o sucesso não é só meu, o sucesso é nosso. Se o fracasso for da escola, o fracasso é nosso também, compartilho com eles, o fracasso e o sucesso para que a gente se sinta responsável e participante desse processo” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Sobre os propósitos da gestão escolar, o fato da gestão empresarial ter sido adotada para a administração da gestão nas escolas de ensino médio integrado é elogiada pelos gestores pela questão da complementaridade dos objetivos. Para eles, TESE e Educação profissional tornam-se conceitos que juntos representam a filosofia da escola e que fortalecem a sua missão.

“Nós acreditamos que a secretaria de educação foi muito feliz em implantar as EP junto com a filosofia TESE e acreditamos também que as primeiras escolas de 2008, como é o nosso caso, elas foram mais beneficiadas, porque a TESE parece que entrou no sangue, no coração e na cabeça dos gestores e nós conseguimos internalizar isso muito bem e passamos isso para as pessoas que vieram trabalhar com a gente em 2008, logo nós tivemos uma formação muito boa, as pessoas de Pernambuco vieram, repassaram toda a proposta, toda a filosofia, nós estudamos durante umas vinte semanas. Outra coisa que nos ajudou muito a incorporar as ideias, as propostas da TESE, foi o fato de que em alguns momentos, a secretaria nos convidou para nós passarmos para outros gestores das escolas e assim, cada vez que nós estudávamos, que nos apropriávamos da filosofia, nós íamos assimilando melhor a proposta da TESE e com certeza não ficava só no papel, passávamos para a prática. Então eu acredito que a secretaria foi muito feliz, ela casou muito bem a proposta de educação profissional com a TESE, parece assim que uma coisa não existe sem a outra. É um modelo de gestão que eu acredito que dá certo. A TESE tem tudo haver, quando eu falo em educação profissional eu vejo a TESE, quando eu vejo a TESE eu vejo a educação profissional” (Diretora da EP Barra do Ceará)

O modelo TESE representa a escola pública diferenciada e eficaz. Para Luck (2000), os dirigentes de escolas “eficaz” são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (Luck, 2000:2).

Portanto, o gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apoia o estabelecimento de prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação. O gestor escolar deve ainda, estimular os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados dos alunos. Dentre os objetivos a alcançar, a busca dos resultados escolares destaca-se pelo fato de que eles refletem o esforço da escola no alcance das metas estabelecidas.

“Os resultados tem sido positivos. Sabe tem sido muito bacana a forma que a gente percebe como a escola está crescendo, tanto o ingresso na escola, tanto os alunos que buscam a escola eles estão a cada ano que passa eles estão aumentando o nível de exigência de entrada desses meninos e aí que você percebe também a qualificação, a formação para ele entrar aqui como para os que saem. Esse ano nós concluímos a turma de 2009, na nossa compreensão um percentual muito bom com 41 alunos já inseridos no mercado de trabalho e nas universidades públicas e isso para a gente é assim...não é questão de vaidade mas para a gente é reconhecimento do nosso trabalho, é saber que estamos caminhando no caminho certo, nós estamos indo na direção certa. Assim que eles entram, passam por um processo de conhecimento da filosofia da proposta, nos dois primeiros dias de aula, os alunos novatos, foram familiarizados com a proposta da educação profissional, o que é que eles vão fazer aqui durante estes três anos, eles precisam saber que durante este tempo, eles tem foco, metas e resultados e esses resultados nós conseguimos mostrar para eles com o sucesso das turmas anteriores, que é possível” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Diante do exposto, apresentamos no quadro 35 a consolidação da análise das categorias/subcategorias e respectivas unidades de registro sobre as atribuições e propósitos da gestão escolar realizada a partir da análise de conteúdo das entrevistas.

Quadro 35– Atribuições e propósitos da gestão escolar – EPBC

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Atribuições e propósitos da gestão escolar	Papel do gestor	Regente, formador, relações humanas, função central, trabalho em equipe
	Propósitos da gestão Escolar	Gerir pessoas, relações de convivências e do ambiente escolar, harmonia, paz
	Resultados escolares	Reconhecimento do trabalho, caminho e direção certa, resultados positivos, mercado de trabalho, universidades públicas

Fonte: análise das entrevistas

Verificamos que o papel do gestor está muito ligado ao clima organizacional da escola, onde ele é o responsável pelas relações de convivência, sendo os resultados escolares o reconhecimento do trabalho da equipe e não apenas a busca pela inclusão no mercado de trabalho e acesso a universidade. Características que vão estar presentes no processo de gerenciamento que veremos a seguir.

5.2.1.4.2 - Gerenciamento e resultados escolares

O processo de gerenciamento da EPBC foi definido como gestão autogestionária que caracteriza-se pelo poder coletivo na escola. As decisões são deliberadas a partir de assembleias e reuniões, eliminando-se todas as formas de autoridade e de poder individualizado. No dizer de Libâneo (2005:237), a gestão autogestionária prima pela “auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções. Recusa a normas e os sistemas de controle, acentuando a responsabilidade coletiva (...), com ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas”.

Para o conceito de gestão eficaz a concepção predominante na EPBC foi a técnico científica. Para Libâneo, a concepção técnico-científica (burocrática), em sua versão mais conservadora, baseia-se na hierarquia de cargos, prescrição detalhada de funções e tarefas por meio de normas e procedimentos administrativos, visando à racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da

qualidade total, com utilização mais forte de métodos e práticas de gestão da administração empresarial.

O quadro 36 apresenta o paralelo entre os processos de gerenciamento da escola e as opiniões sobre a gestão eficaz que consideramos o modo de administrar considerando atender o desempenho dos alunos nas avaliações externas.

Quadro 36 – Gerenciamento da EPBC

Concepção/Resultados	Questões Predominantes
Gestão eficaz – Técnico científica - 27%	Êxito nas avaliações externas
Processos de gerenciamento da escola 26% - Autogestionária	Gestão descentralizada: existe a participação de todos na organização da administração

Fonte: pesquisa de campo_questionários

A descentralização dos processos é o que determina os propósitos da gestão escolar. A gestão da educação assume, mais do que nunca, o papel “fundamental na condução da educação e do ensino” (FERREIRA, 2004:297).

A gestão escolar constitui uma dimensão da educação institucional cuja prática põe em evidência o cruzamento de intenções reguladoras e o exercício do controle por parte da administração educacional, as necessidades sentidas pelos professores de enfrentar seu próprio desenvolvimento profissional no âmbito mais imediato de seu desempenho e as legítimas demandas dos cidadãos de terem interlocutor próximo que lhes dê razão e garantia de qualidade na prestação coletiva, deste serviço educativo (SACRISTÁ, 1995 apud FERREIRA, 2004:307).

Relativamente às diretrizes administrativas e pedagógicas da escola, o fato que chamou a atenção foi o projeto político pedagógico ser elaborado pela Secretaria de Educação, sendo função da escola complementar o documento com as informações relativos a sua caracterização. Uma das gestoras explicou o porquê da existência de um projeto pedagógico comum a todas as escolas e a diferença dos objetivos do PPP e do Plano de ação.

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

“O PPP foi elaborado de uma forma geral, por uma questão de regulamentação junto ao Conselho Estadual de Educação para que as escolas fossem regularizadas legalmente junto ao conselho, elas precisam ser aprovadas junto com o PPP, junto com o regimento, então tendo em vista todas essas mudanças foi que a secretaria fez um documento regular, normal, comum a todas as EP's para que o funcionamento das escolas fosse regulamentado, junto ao Conselho de Educação. Então nós recebemos também esse projeto pedagógico, mas quando nós iniciamos, iniciamos só com o Plano de Ação, a TESE ela não trabalha o PPP, trabalha os Planos de Ação, os Programas de Ação e os Guias de Aprendizagem” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Uma das preocupações durante a pesquisa foi saber dos gestores como se dava a articulação entre o principal documento norteador da escola (Projeto político pedagógico - PPP) e o documento que faz parte da estratégia de planejamento da TESE que é o plano de ação (Plametas). Foi esclarecido que o Plametas é o planejamento estratégico das metas estabelecidas na diretriz TESE, é ele o documento norteador dos processos pedagógicos da escola no qual são definidos os conteúdos a serem trabalhados com os alunos.

“O Plano de Ação seria o macro, o plano anual com todos os conteúdos, a coisa maior. O Programa de Ação, cada um faz o seu programa de ação, o professor vai desenvolver seu programa de ação, através de um instrumental, um formulário, inclusive o funcionário do serviço burocrático, o pessoal de serviço geral, o gestor, o coordenador e o professor tem que desenvolver o plano de ação, ele é específico de cada um. Os guias de aprendizagem são os planejamentos bimestrais, depois você pode ver com os coordenadores pedagógicos, eles são riquíssimos, o professor tem que apresentar a turma as áreas de aprendizagem. Cada bimestre o professor apresenta os conteúdos a serem vistos, então estes instrumentais pedagógicos norteiam a nossa ação na escola” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Portanto, existe no geral uma complementariedade das ideias em que o PPP representa o regulamento da escola onde são estabelecidos seus princípios norteadores, enquanto que o plano de ação volta-se ao planejamento pedagógico onde o objetivo é traçar metas visando uma futura inserção no mercado de trabalho. Embora o gestor ainda enfatize a importância do projeto político pedagógico uma vez que este tem uma dimensão bem mais abrangente no que diz respeito à identidade e missão da escola, fica claro que o plano de ação é o documento

operacional dos planejamentos das áreas de aprendizagem da escola e sua legitimidade está no fato de ter sido construído por aqueles que fazem a escola.

“Mas o projeto político pedagógico ele tem uma diretriz maior, ela aborda mais a questão dos objetivos das escolas de educação profissional, que com certeza vem colaborar e contribuir com tudo isso que nós fazemos. Mas a incoerência aconteceu porque a essência de um projeto político pedagógico é que ele seja fruto de discussões da própria comunidade escolar e realmente isso não foi feito, nós recebemos esse projeto pronto. Mas o fruto das nossas questões quando iniciamos foi o Plano de Ação ele é a nossa cara, nós é que construímos” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Os professores enfatizaram que o plano de ação é iniciado no primeiro ano do ensino médio e vai sendo revisado até sua elaboração final no terceiro e último ano, o que significa ser um instrumento onde é possível acompanhar a evolução dos processos de ensino e aprendizagem durante toda a etapa de estudo do aluno. O plano de ação representa o documento norteador da proposta de formação que é decisivo para o êxito dos jovens.

“A gente coloca muita expectativa principalmente na escola profissionalizante porque no 1º ano a gente começa moldando, vai descobrindo o que eles realmente querem atingir. Então a minha expectativa em relação a eles e de que vão conquistar um bom futuro, embora a gente saiba que nem todos, mas uma boa parte. É importante que eles tenham isso dentro do plano de ação deles, a expectativa é muito boa” (Prof. DT1_EPBC).

Como suporte as atividades administrativas e pedagógicas, no âmbito da administração escolar podemos considerar o projeto diretor de turma a realização da premissa de coresponsabilidade que funciona como gestão intermediária. Para o gestor o projeto significa acima de tudo colaboração na administração da gestão na escola, pelo fato de tratar de aspectos pedagógicos relativos ao acompanhamento do desempenho dos alunos.

“Tem sido um projeto que foi implantado desde início das escolas profissionais e que tem colaborado bastante nessa formação, na qualificação desse resultado. Tira um pouco da diretora geral e das coordenadoras aquela responsabilidade de compartilhar tudo dentro da escola, nós temos quase quatrocentos alunos aqui na escola, mais ou menos isso nos dois turnos e uma sobrecarga de trabalho muito intensa, porque como é do conhecimento

de todos trabalhamos um currículo integrado, disciplinas técnicas e disciplinas chamadas da base nacional comum, o que demanda do trabalho, muitas atribuições e exigências da própria secretaria de educação, e o projeto diretor de turma como tantos outros que a secretaria tem orientado para as escolas de educação profissional vem colaborar com o nosso trabalho, com a gestão da escola, nós temos o diretor de turma como parceiro, é muito interessante o projeto, porque eles tomam conhecimento daquela turma de tudo da vida daquele aluno” (Diretora da EEEP Barra do Ceará).

Para o gestor é reconhecida à importância que o projeto diretor de turma tem para o desenvolvimento do processo ensino aprendizagem, no entanto, a metodologia a qual ele se desenvolve acaba por tornar a atribuição mais burocrática do que formativa, fazendo com que a função do diretor de turma passe a ser visto com algo “trabalhoso” e burocrático. Assim, embora o projeto tenha sua contribuição para o trabalho da gestão na escola, os gestores reconhecem as dificuldades no exercício das funções do professor diretor de turma, por conta dos documentos e instrumentais que fazem parte da rotina do seu trabalho na escola, situação criticada pelos próprios professores. Dessa forma, reconhecendo as dificuldades operacionais das atividades realizadas pelo professor, o gestor faz sua defesa à categoria.

“O diretor de turma é professor de disciplina regular, assume aquela carga horária como diretor de turma, fora aquelas aulas dele, e ainda ministra uma disciplina chamada formação cidadã, que é para quem é diretor de turma, só quem pode ministrar essa disciplina é ele, fora isso tem essa parte burocrática do acompanhamento. Eles também têm uma hora para atender aos pais na semana. Então dentro das 40 horas, o diretor de turma ele tem atribuições dele normais e ainda tem mais estas outras atribuições. Eu soube que nas escolas regulares, as pessoas ficam fugindo, aqui eles fazem questão de serem diretores de turma, é como se fosse assim: puxa a diretora me escolheu para ser diretor de turma, então significa que ela confia muito em mim. Não basta o professor querer, nós é que fazemos a seleção, nós é que escolhemos, porque essa pessoa tem que ter o chamado perfil. Não é fácil ser diretor de turma, mas eles gostam, eles têm o maior orgulho que se diga: esse aqui é diretor de turma. Acho isso muito interessante, mesmo tendo mais trabalho, é como se fosse uma forma de valorizar, de reconhecer. Nós trabalhamos sempre junto com o diretor de turma, as tomadas de decisões, as reuniões, os planejamentos, nós sempre convidamos ele porque são realmente nossos parceiros nessa gestão” (Diretora da EP Barra do Ceará)

A parceria estabelecida entre os professores diretor de turma e os gestores é ainda importante pelo trabalho realizado junto às famílias dos alunos, fato que aproxima a escola da comunidade que ele faz parte, meta muito perseguida pelos educadores na busca da realização da escola participativa.

“O diretor de turma tem uma atribuição, ele tem uma função que é primordial à gestão, é gerir aquela sala de aula, enquanto eu tenho que ter a visão maior de toda a escola, com a demanda e solicitações da secretaria. O diretor de turma é atribuído uma sala de aula com 40/45 alunos, é muito interessante o trabalho minucioso que eles fazem de cada aluno, eles tem um documento chamado dossiê de sala que é bastante burocrático mas tem uma importância muito relevante para que o diretor de turma conheça individualmente cada um de seus alunos. Então neste dossiê ele registra a vida escolar do aluno, desde seu primeiro até o terceiro ano, notas, disciplina, a situação familiar desses meninos, a formação, o trabalho dos pais, o que os pais fazem, onde os meninos moram, quantos irmãos, tem detalhes inclusive até da vida particular dos alunos, é registrado no dossiê. O diretor de turma tem conhecimento e interfere na medida do possível quando é necessário, com os pais, com a família. As reuniões de pais, tudo é feito através do núcleo gestor que é o gestor maior, o diretor de turma apesar de ele ter essa especificidade com a turma, tudo que ele vai fazer ele passa para nós, existe essa relação de articulação” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Neste trabalho de articulação, vale destacar a opinião dos professores sobre a equipe de gestão as quais prevaleceram os aspectos positivos do trabalho desenvolvido na escola onde foi ressaltada a delegação planejada um dos princípios fundamentais da gestão TESE.

“Excelente, me entendo muito bem com eles, o grupo é integrado, a gente consegue realmente planejar, principalmente porque a gente trabalha com os mesmos alunos, por exemplo, no SPAECE, a gente trabalha em conjunto com todos os professores e consegue essa integração” (Prof. DT1_EPBC).

“No meu ponto de vista a equipe é bem preparada, porque para acontecer os projetos tem que haver integração, comunicação, aqui a gente consegue isso para que a gente possa dar continuidade ao que se planeja, é o que chamamos na TESE de delegação planejada. Realmente a gente precisa ter alguém que oriente para que você possa dar continuidade ao seu trabalho” (Prof. DT1_EPBC).

No que se refere às condições e satisfação do trabalho do professor, percebe-se que em relação às condições gerais de trabalho os professores estão satisfeitos, no entanto, no que diz

respeito à questão salarial é considerada como um dos pontos a melhorar. Importa ainda dizer que, no setor público estadual o nível de qualificação do professor reflete na sua remuneração. Logo, a questão da jornada de trabalho do professor, além de comprometer seu desempenho, impõe limites de tempo para a dedicação às suas atividades de qualificação.

“A estrutura é boa fiz um concurso recentemente, então foi uma batalha muito grande, porque foi muito difícil, foram quatro etapas. No concurso anterior eu não passei por conta do português, eu sou da área de matemática, então tive dificuldade. Eu gostaria que as condições de salários fossem melhores porque se fosse melhor eu não trabalhava duzentas horas, trabalharia cem horas assim eu estaria menos cansada e poderia render mais. Este 1/3 na carga horária de planejamento vai melhorar muito, eu tenho tempo, mas numa escola regular o professor às vezes tem dois expedientes e às vezes até três entre prefeitura e Estado. Se o salário fosse melhor eu não precisaria trabalhar dois expedientes, trabalharia um e bem” (Prof. DT2_EPBC).

Além da problemática da lotação de professores por causa da carga horária, as questões administrativo-financeira ainda representam para o gestor algo que demanda uma dedicação de boa parte do seu tempo, desde a burocracia do processo de repasse das verbas até a aplicação dos recursos para implementação dos projetos. Como nos demais equipamentos do Estado, as escolas passam por limitações que precisam ser contornadas para que se possa oferecer ao aluno um ensino dito de qualidade, que claro, perpassa pelos serviços ofertados.

“Um deles é a gestão financeira, porque é uma coisa que foge muito ao controle, porque ela emperra o nosso trabalho, nós estamos no mês de março e nenhuma escola pública ainda recebeu recurso, isso não deixa de ser um desafio, quando você tem avaliações, provas, a escola tem que começar com tudo funcionando, não posso deixar faltar nada e você tem que fazer malabarismo (...)Então esse internamente é um desafio, isso tem haver com a TESE porque se a TESE pedi uma atitude empresarial que pedi resultado, como é que eu vou dar resultado senão tiver condições financeiras e materiais, então tem tudo haver com a TESE” (Diretora da EP Barra do Ceará).

Portanto, a escola como prestadora de serviço tem como “marketing” a qualidade no atendimento de quem busca seus serviços. Segundo a gestora, o desafio é implementar na

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

prática esta qualidade nos resultados, sem no entanto, deixar de lado a valorização das pessoas.

“Então elas já sabem que eu estou monitorando estas questões de atendimento e que eu não deixo passar mesmo, porque eu estou preocupada com os resultados, em servir bem as pessoas, não é o resultado para minha escola, fazer marketing para que a secretaria possa estar com a qualidade sem ter de fato esta qualidade. Então nós falamos sim na busca da qualidade dos resultados, que eles são monitorados e isso quando vem junto com a questão humana, quando vem junto com a valorização das pessoas se faz um bom trabalho, isso tem dado resultado satisfatório, graças a Deus”
(Diretora da EP Barra do Ceará)

Dessa forma, fica evidente que na gestão da EPBC, o gestor desempenha a função de conciliar através de estratégias diferenciadas atividades que vão desde a seleção do professor diretor de turma a providências relativas à gestão administrativo financeira. Apresentamos no quadro 37 as unidades de registros relacionadas à articulação do projeto pedagógico e plano de ação, onde destacamos o que representa cada documento no contexto da escola. Para a gestão por resultados, evidenciamos os principais conceitos relacionados à qualidade dos resultados escolares.

Quadro 37 – Articulação de processos e resultados escolares - EPBC

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Articulação de processos	Projeto político pedagógico	Questão de regulamentação, documento regular, normal, comum a todas EP's
	Plano de ação	Macro, plano anual com todos os conteúdos, planejamentos bimestrais, instrumentos pedagógicos
Gestão por resultados na Escola	A busca por resultados	Equilíbrio, resultados desejados, dividir responsabilidade: fracasso e sucesso; resultado do aluno, do funcionário, do professor, escola particular
	A preocupação com a qualidade dos resultados	Questões de atendimento, servir bem as pessoas, resultados monitorados, valorização das pessoas, resultados satisfatórios.

Fonte: análise das entrevistas

Sobre a articulação de processos e resultados escolares conclui-se que o Projeto Político Pedagógico é documento formal norteador da escola e o Plano de Ação é o documento que faz parte da estratégia de planejamento da gestão TESE. Assim, o gestor tem clareza sobre a necessária articulação entre o PPP e o Plametas, onde o projeto pedagógico é o documento comum a todas as escolas profissionais, que define as principais linhas norteadoras, mas que se complementa com o Plametas, uma vez que este é o instrumento onde é definido o planejamento bimestral das disciplinas. Dessa forma, embora esteja presente o foco em resultados, existe uma relação de complementariedade entre o administrativo e o pedagógico onde os objetivos convergem. O Projeto Pedagógico expressa a cultura escolar, segundo Souza (2006),

Opera como meio, na medida em que é um instrumento, para a garantia dos fins que a instituição desenha para si. A sua construção é demonstrativa da compreensão que as pessoas que agem na/sobre a escola têm em relação a meios/fins. Pode ser uma compreensão tecnocrática, que mitifica o PP como técnica que encerra em si mesma uma racionalidade, pode ser uma compreensão político-democrática, que expressa o PP como espaço de conflito e de construção de consensos, pode ser uma compreensão que ignore a importância do PP, seja por desconhecimento, seja por não reconhecimento de sua importância. As escolas têm ou não PP, e, quando têm, os constroem a partir daquelas compreensões. (SOUZA, p. 265-266).

Em relação à missão da escola profissional e a gestão por resultados, podemos resumir que tanto para os gestores como para os professores o modelo de gestão TESE representa a melhoria na educação pelo fato da promoção da profissionalização através da qualificação com foco no mercado de trabalho alcançada através das premissas de co-responsabilidade e da delegação planejada. Enquanto que suas linhas norteadoras colaboram para a implementação da proposta de modo a canalizar as estratégias para a realização de suas metas. Tais indicadores fortalecem a missão da escola de ensino médio integrado que tem como máxima integrar a formação escolar de nível médio com uma habilitação profissional técnica e uma vivência de cidadania e protagonismo juvenil.

5.2.1.4.3 - Modelo de gestão TESE

A concepção interpretativa prevalece como característica do modelo de gestão empresarial adotado pela EPBC. Esta concepção “considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e interações das pessoas” (LIBÂNEO et al, 2007:325). O enfoque da gestão centra-se nos aspectos subjetivos dos sujeitos escolares, suas experiências e práticas sociais e nessa perspectiva, a gestão assume, portanto, um caráter de construção social e coletiva.

O quadro 38 apresenta a questão predominante do modelo de gestão TESE que foi a consideração das diretrizes promoverem a integração dos diversos setores da escola, colaborando dessa forma para a gestão compartilhada premissa fundamental da implementação da proposta.

Quadro 38 – Modelo de gestão TESE - EPBC

Concepção/Resultado	Questão Predominante
Modelo de gestão TESE - Interpretativa – 32%	As diretrizes promovem a integração entre as instâncias da escola.

Fonte: pesquisa de campo_questionários

Segundo Libâneo (2005:235), a concepção interpretativa de gestão caracteriza-se por considerar como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão, os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente à concepção científico-racional, por sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais. No extremo, essa concepção também recusa a possibilidade de conhecimento mais precioso dos modos de funcionamento de determinada organização.

Segundo o autor, nesta concepção de gestão, a escola é vista como uma realidade social construída subjetivamente, negando qualquer característica objetiva. É dado muito valor às

interpretações, aos valores, às percepções e aos significados subjetivos dos membros do grupo. Percebe-se assim, que para esta concepção não há existência de regras, estratégias e procedimentos de organização.

Sobre o modelo de gestão importa dizer que a TESE representa algo positivo para o gestor. Embora exista a tendência em exaltar os pontos favoráveis, é reconhecida às fragilidades ainda presentes na implementação da proposta como, por exemplo, a questão curricular, que é compensada pelos bons resultados nas avaliações externas. Portanto, a questão passa muito pelo currículo com viés no pedagógico.

“A gestão empresarial que é a base da filosofia da TESE, ela é algo que a gente tem comprovado que funciona na prática, eu posso dizer que foi o que me encantou, foi à resposta que eu esperava a tanto tempo vivenciando a educação da forma precária como eu vivenciei durante 25 anos em que você observa uma escola cheia de defeitos, você observa vidas que passam ali e que não são valorizadas, clientes que passam e não são valorizados, na realidade eu considero que a nossa escola durante muito tempo promoveu uma injustiça com os filhos das classes mais humildes e uma escola no modelo que nós temos pautada pela TESE, que é uma filosofia empresarial mas que tem a base em cima do humano. Quando a TESE diz que o principal da empresa, de qualquer empresa são as pessoas e as pessoas que formam vínculos e criam laços de confiança entre si se objetivando a produzir bem, objetivando como diz na TESE, produzir as riquezas materiais e morais, principalmente a preocupação com a formação do cidadão, então eu acredito nesta escola e eu acho que a escola tem provado isso, nós já temos duas turmas que concluíram e em cima da nossa experiência que funciona”
(Coordenador nº 3_EPBC)

Tais resultados representam para o gestor, o alcance na realização das premissas, sendo a delegação planejada considerada um princípio de muita importância para a gestão escolar. A consideração se deve ao fato de que as escolas profissionais representam o *locus* para onde convergem vários projetos, o que torna necessário o apoio de todos que fazem a gestão da escola com o objetivo de torná-la eficaz.

“A delegação planejada é outra ideia, é outra premissa que a TESE tem e eu acho essencial, eu digo muito para os meus coordenadores, a escola tem que funcionar muito bem, tanto na minha presença, quanto na minha ausência. A delegação planejada está dentro da atitude empresarial, nela você tem a consciência que vai planejar as ações e delegar atribuições, e a partir do momento que você delega atribuições você está colaborando para a

formação daquele profissional. Na verdade, a Seduc pegou várias ideias para formar as EP's, realmente foi uma mescla de vários projetos: diretor de turma de Portugal, TESE de Pernambuco, Os projetos do governo federal E-Jovem, Condomínio Digital e Brasil Alfabetizado, enfim eles pegaram vários projetos, vários programas e está criando uma forma de gerir, de gestão e está ficando muito interessante” (Diretora da EEEP Barra do Ceará).

Na perspectiva do gestor promover a qualificação do jovem no ensino médio é uma das metas da missão da escola profissional, perceber a evolução da entrada e saída dos alunos é algo que causa satisfação, sendo ainda ciente de que este jovem ainda poderá ir além do ensino médio, mesmo que suas condições não sejam muito favoráveis no prosseguimento de seus estudos.

“Se nós estamos aqui com essa missão, com essa função de formar esse jovem, para que este menino tão carente, de uma periferia realize um sonho e possa chegar a uma condição de vida melhor que é o pai dele, isso é uma coisa que a gente bate muito, porque a gente percebe a reprodução da família, a mãe é doméstica, a filha é doméstica, o pai é pedreiro, o filho é pedreiro e nós tentamos mudar essa cultura que existe nas comunidades e nas famílias que nos procuram e o que nós estamos fazendo? A turma de 2009 se formou e está trabalhando, lindas, às meninas de enfermagem já estão com a carteira assinada, elas não sabem como nós ficamos felizes com isso. Meninhas que entraram aqui sem perfil, sem gostar de estudar, eu penso: meu Deus senão tivesse escola na vida desses meninos como estariam hoje? Porque a grande maioria termina o ensino médio e ficam soltos, sem saber para onde ir. Porque a escola particular o aluno termina e vai para a universidade e os alunos da escola pública vão para onde? Eles não iam para canto nenhum e a gente agora vê que eles podem também entrar no mercado, nosso foco é o mercado de trabalho, nós temos consciência disso, nós somos escolas técnicas, porém esse técnico pode ser um técnico qualificado, mas que a formação dele não se acaba ao concluir o ensino médio” (Diretor nº 1_EPBC).

Como suporte a este objetivo, o modelo TESE é bem vindo, uma vez que através da filosofia de trabalho baseada na gestão empresarial os resultados são vivenciados na prática. Esta constatação é tida como um avanço importante na escola pública que ao longo dos anos tem tão somente cumprido seu papel como instituição pública de ofertar vagas.

“A gestão empresarial que é a base da filosofia da TESE, ela é algo que a gente tem comprovado que funciona na prática, eu posso dizer que foi o que me encantou, foi à resposta que eu esperava a tanto tempo vivenciando a

educação da forma precária como eu vivenciei durante 25 anos em que você observa uma escola cheia de defeitos, você observa vidas que passam ali e que não são valorizadas, clientes que passam e não são valorizados, na realidade eu considero que a nossa escola durante muito tempo promoveu uma injustiça com os filhos das classes mais humildes e uma escola no modelo que nós temos pautada pela TESE, que é uma filosofia empresarial mas que tem a base em cima do humano. Quando a TESE diz que o principal da empresa, de qualquer empresa são as pessoas e as pessoas que formam vínculos e criam laços de confiança entre si se objetivando a produzir bem, objetivando como diz na TESE, produzir as riquezas materiais e morais, principalmente a preocupação com a formação do cidadão, então eu acredito nesta escola e eu acho que a escola tem provado isso, nós já temos duas turmas que concluíram e em cima da nossa experiência que funciona” (Coordenadora Pedagógica_EPBC).

Na opinião do professor o ensino médio integrado significa para o aluno qualificação e formação, sendo uma proposta de governo de muito êxito, uma vez que dela se espera um ensino de qualidade para uma boa formação dos alunos através do trabalho na perspectiva da formação integral. Mas, de acordo com os educadores, é preciso ir além de ações pontuais, para que na prática as atividades façam parte da rotina na escola. Ressaltamos que alguns professores citaram os princípios da TESE como norteadores dos processos pedagógicos. O esperado é que esses princípios estejam direcionando suas ações.

“Para a escola profissional o modelo ajuda muito porque além do ensino regular o aluno tem o profissionalizante. A TESE ajuda a direcionar esse aluno a uma escolha profissional, a gente trabalha com projetos de vida deles com relação ao futuro e no 3º ano com projeto em relação à profissão. A TESE é uma espécie de amadurecimento, principalmente para eles que falta foco, a TESE ajuda muito o aluno” (Prof. DT1_EPBC).

“Eu acho que isso foi uma das melhores coisas que o governo fez, porque vai ajudar aos alunos, tanto eles terão o ensino médio, como eles sairão com uma profissão, porque cada vez mais o mercado de trabalho é exigente, então a partir do momento que ele tem uma qualificação já vai melhorar para ele” (Prof. DT nº 5_EPBC).

“Muito bom eu fui aluna do CEFET escola técnica onde a gente estuda em tempo integral, então foi por isso que eu aderi a este projeto, na época eu trabalhava em escola de ensino regular e quando eu vi que era bem parecido com o CEFET então aderi ao projeto, por isso estou até hoje” (Prof. DT nº 6_EPBC).

“Eu acredito muito nesse modelo como melhoria da educação, mas claro que ainda tem algumas falhas e estão sendo melhorados durante estes quatro anos” (Prof. DT2_EPBC).

Segundo Libâneo (2004) para que se possa efetivamente alcançar os objetivos da prática docente, torna-se necessário a real valorização do magistério, além de erguer três alicerces sólidos: boa formação inicial, boa formação continuada e boas condições de trabalho, salário e carreira, permitindo maior segurança profissional, de modo que o docente ganhe base para pensar sua prática e aprimore sempre mais a qualidade do seu trabalho. Nesta perspectiva, a EPBC realiza parceria com outras instituições, como a cessão de professores de ensino técnico, que tem contribuído para o fortalecimento da proposta TESE. Na fala a seguir, o gestor destaca a parceria com Instituto Centro de Ensino Tecnológico - CENTEC que tem como missão promover a educação e a tecnologia por meio do ensino em áreas estratégicas de desenvolvimento do Estado.

“Nossos avanços são constantes e apesar do pouco tempo, nós percebemos um grande e significativo avanço que são os resultados dos alunos, onde contribuimos bastante na formação e na qualificação desses meninos e taí os meninos na universidade, os meninos no mercado de trabalho, nos postos de trabalho, eu acho que isso tem sido o avanço maior da escola. Com certeza também a qualificação dos professores....Nós ainda somos muito novos, eu percebo a escola como estivesse surgindo agora. Tem escolas aqui vizinho que tem 26, 30 anos, nós temos 4 anos. Nós temos resultados apenas de dois ciclos de duas turmas que se formaram a turma de 2008 e a turma de 2009, mas com certeza nós aprendemos, desenvolvemos e crescemos muito, pois o projeto de educação profissional ainda está em construção, nós estamos construindo e fazendo a coisa acontecer, mas já percebemos o quanto evoluímos, já aprendemos muita coisa, tanto esta instituição aqui, como a instituição Seduc, a cada ano ela tem trazido novas propostas, novas ideias, novos colaboradores, a parceria com o CENTEC tem fortalecido muito as EP's, o CENTEC é quem é o responsável pelo eixo técnico profissionalizante e pelo contrato com os professores. A parceria com os professores técnicos tem também cada vez mais ajudado” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Embora exista um clima de credibilidade entre os gestores existem aspectos que representam desafios a serem superados. Para citar uma das preocupações está o avanço da expansão da proposta e conseqüentemente a qualidade de sua implementação pelo fato de que,

na velocidade em que a proposta está sendo implantada, o grande desafio é a formação dos novos gestores.

“Mas existe uma coisa que pode prejudicar a proposta que eu sou fã e acredito nesta proposta de educação profissional, às vezes eu compartilho essa preocupação e tristeza com as pessoas da própria secretaria que é a forma como a proposta está se expandindo, eu acho que na minha concepção isso poderá ser um entrave, não na minha escola, mas para o projeto, para o Estado de uma forma geral. A coisa está se tornando muito grandiosa, até o final desse ano teremos 95 EP's (...). Acho isso um grande desafio, estamos percebendo (as gestoras de 2008), na sua formação elas foram mais bem preparadas, mais formadas para a TESE que as de 2009, 2010, 2011 e 2012” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Assim, à medida que a proposta avança torna-se evidente a perda da essência da filosofia na sua implantação o que representa a dispersão do que se pretende realizar. A gestora faz a inferência diante do que tem partilhado com as colegas durante os encontros de troca de experiências.

“Apesar de não está na outra escola vendo a gestão, percebemos isso nas conversas com as outras colegas, nas trocas e nas experiências e quando nós de 2008 falamos da TESE, eu ouço a colega dizer: eu tenho uma inveja saudável quando você fala da TESE, porque nem eu entendo a proposta, nem eu conhecia a TESE como você fala. Então eu fico pensando, se a diretora que para mim é o centro, é a partir dela que as ideias do professor vão fluir, então se esse centro não entende, coordenador não entende, professor não entende e os alunos ouvem falar. Então eu acho isso um grande desafio, uma grande preocupação, eu já coloquei isso para algumas pessoas da secretaria e eu acho também que as diretoras colocaram, elas mesmas sentem essa necessidade, a quantidade de escolas estão surgindo assim tão rápido, que eu acho que não tem como a Seduc formar todo esse pessoal, porque sai caro a formação desses gestores e a cada semana tem um novo gestor. Eles vão porque tem uma formação, uma preparação, a própria seleção é muito rigorosa, mas eu acho que este é um dos grandes desafios para a Secretaria de Educação e a nível de escola, eu vejo que nós temos vários desafios” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Dessa forma, um dos principais desafios para a gestão da EPBC seria os aspectos ligados às estratégias de implementação e a qualidade dos resultados. Para a implementação da proposta a preocupação volta-se aos aspectos relacionados à integração do currículo. A integração do currículo é uma preocupação a mais uma vez que implica inclusive na carga

horária dos professores que é determinada de acordo com seu regime de trabalho. Os professores técnicos são regidos pelos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, através do Instituto CENTEC, organização social de direito privado, enquanto os professores do ensino regular são contratados e gerenciados pela Secretaria da Educação –SEDUC.

“A integração do currículo ainda é um grande desafio. Aqui o aluno não pode terminar só o ensino médio, ele termina a escola técnica de educação profissional, porque o ensino médio tem que está dentro do ensino técnico, não pode haver separação do currículo. Hoje tivemos reunião do núcleo gestor, toda semana a gente tira um dia para se reunir, então estávamos falando sobre os projetos que foram pensados e os professores fizeram três mostras técnicas...então eu disse que os professores técnicos tem que fazer mostra junto com os outros professores, sei que não é fácil, mas nós precisamos combater isso. Aqui a proposta é de integração do currículo, senão houver essa integração nós nunca seremos uma escola técnica integrada. Existe uma diferença entre os professores da própria formação, a diferença é grande a partir do momento da forma de contratação. Os professores regulares tem contrato com a secretaria de educação seja temporária, seja efetiva. Os técnicos é contrato regime CLT pelo CENTEC, não é estatutário, tem essa diferença. Os professores regulares tem a carga horária de 40 horas semanais, dedicação exclusiva, sem tirar o pé daqui, passamos o dia todo aqui. Os professores técnicos tem 20, 15, 30 horas, alguns tem 40 horas, mas não são obrigados, podem fracionar este tempo entre outras escolas. Então existem diferenças e cada vez mais a gente tenta fazer a integração por aqui” (Diretora da EP Barra do Ceará)

Além da problemática da lotação de professores, a progressiva perda de carga horária nas disciplinas da base nacional comum (em especial língua portuguesa e matemática) tem sido motivo de muita preocupação entre os gestores que alertam o impacto dessas medidas na qualidade do ensino prestado aos alunos.

“Para a questão macro, seria mesmo a implantação de muitas EP’s, a própria TESE está perdendo um pouco, está se desfigurando, eu tenho feito esta leitura, não sei se estou certa, eu digo isto a partir do depoimento que eu escuto das colegas diretoras. A outra coisa é a questão financeira que é mais interna e isso passa também pela questão pedagógica, são as mudanças constantes do currículo, a ressignificação do currículo, não sei se você está acompanhando as propostas de mudanças, esse ano a Seduc lançou uma proposta que deixou os gestores bastante desagradados, porque nós estávamos trabalhando num ritmo de trabalho, com a nossa filosofia, nosso foco é o mercado de trabalho, ver os alunos na universidade, essa

nova proposta...aquela estória você está começando a se adaptar, você está começando a ficar sólido naquilo que faz, tá seguro, tá conhecendo, fortalecendo as ideias da proposta curricular, aí vem uma coisa nova e uma coisa nova que mudou substancialmente, porque a mudança foi na proposta curricular, principalmente as da base nacional comum, elas sofreram uma alteração que foi brusca, gradativamente os meninos foram perdendo carga horária da base nacional comum. Hoje o aluno chega no 3º ano do ensino médio com duas aulas de português e duas de matemática. Isso foi questionado, esta mudança foi feita e repassada para os gestores, houve uma reação muito negativa por parte de todos os gestores e depois de tanta solicitação e insatisfação elas resolveram nos chamar e fazer os alinhamentos e explicar a nova proposta curricular” (Diretora da EEEP Barra do Ceará)

De acordo com o quadro 39, verificamos que na opinião dos gestores a diretriz TESE promove a parceria com novos colaboradores na escola, beneficiando os alunos, além de estimular a formação dos professores. A realidade social é socialmente construída, é criada cotidianamente pela ação coletiva. A escola, nesta perspectiva, é reconhecida como lugar privilegiado para o exercício da democracia. Neste sentido, a EPBC, tem demonstrado compreender a importância das relações sociais e de atitudes pró-ativas de agir sob este contexto, favorecendo a apropriação da realidade local, interagindo de forma positiva e autônoma.

No que diz respeito ao modelo de gestão as principais premissas são a corresponsabilidade e a delegação planejada, que por sua vez tem como resultados a satisfação da comunidade escolar e a qualidade do ambiente e clima escolar, em especial a interação que se estabelece nas relações de convivência entre as pessoas.

Quanto às linhas norteadoras da EPBC os educadores destacam dois focos, o primeiro voltado ao futuro profissional dos alunos e o segundo relativo à busca do alcance das metas estabelecidas para a escola, tendo em vista o êxito dos alunos nas avaliações externas. Apresentamos no quadro 39 a articulação da gestão TESE e a contribuição dos princípios

Quadro 39 – Gestão TESE e a contribuição dos princípios – EPBC

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Gestão TESE e a contribuição dos princípios	Diretrizes do modelo de gestão	Novos colaboradores; parceria; avanços significativos; resultados dos alunos; formação e qualificação dos professores; mercado de trabalho
	Premissas da filosofia TESE	Essenciais; embasamento técnico; formação continuada; delegação planejada; atitude empresarial
	Desafios da proposta	Constante mudança de professores; horários “engessados”; carência de professores; estágio dos alunos

Fonte: análise das entrevistas

Sobre os desafios do modelo de gestão, a velocidade com que a proposta estaria sendo implementada poderá comprometer os resultados esperados. Além de que, o marketing da escola como prestadora de serviço poderá distorcer a função social da escola, tornando-a uma empresa disposta a atender clientes deixando em segundo plano a formação humanizada. O estágio dos alunos é outro ponto de estrangulamento, caso não seja revisto alguns pontos no encaminhamento dos alunos as empresas.

5.2.1.4.4 - Educação profissional e a formação da cidadania

A questão relacionada ao papel da escola profissional e a formação da cidadania, tem como predominância a concepção democrática participativa que aponta a explicitação dos objetivos das diretrizes da escola pela equipe escolar. Se propõe a articular, pelo diretor, a proatividade e a participação dos agentes educacionais que se relacionam com ele. Para Libâneo (2005:237) a gestão democrático-participativa “busca objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais”, de acordo com os objetivos sociopolíticos e pedagógicos da instituição. Neste sentido, o gestor acompanha e avalia sistematicamente todos os trabalhos, diagnosticando os problemas e reorientando o rumo das ações e tomadas de decisão. E, mais, neste tipo de gestão “todos dirigem e são dirigidos; todos avaliam e são avaliados. A ênfase se concentra tanto nas tarefas quanto nas relações”.

Então, a proposta mais congruente para compreender a escola dentro desta contextualização teórica é concebê-la como organização democrática, produtora de normas democráticas, e como uma arena política onde se pratica a *democracia deliberativa/comunicativa*, aberta à educação, o “ensinar a condição humana”, questionando, conseqüentemente, os modelos políticos, económicos e sociais de acordo com a justiça que promovem; denunciando as perversões e injustiças geradas pelos modelos de produção capitalistas hegemónicos; desocultando os processos de legitimação das opções culturais dominantes e os tipos de relação entre poder e conhecimento; alertando para a invasão da racionalidade científica da vida quotidiana e das instituições escolares (Torres, 2008).

A proposta democrático-participativa foi à concepção apontada por 30% dos participantes, relativa à questão da formação do sujeito político socialmente responsável. Nesta concepção, é permanente a busca pelo envolvimento e participação de professores, funcionários, conselhos, supervisores, representantes de pais e alunos, mediados, ou melhor, catalisado pela direção. Para que isso ocorra, há valorização do planejamento, da organização, do processo avaliativo, das tomadas de decisões dos agentes educacionais, com o propósito de êxito nos objetivos específicos da escola e principalmente no processo de ensino-aprendizagem.

Quadro 40 - Educação profissional e a formação da cidadania

Concepção/Resultado	Questão Predominante
O papel da escola na educação para a cidadania – Democrática-participativa – 30%	Formação do sujeito político socialmente responsável

Fonte: pesquisa de campo_questionários

Para Libâneo (2005) almeja-se uma educação que reabilite/habilite os cidadãos a participar das decisões, dialogando, buscando o consenso, racionalidade e emancipação das formas de dominação, sobrepondo à escola como instituição capaz de otimizar a discussão e as ações referentes ao direito de cidadania para todos, como questão ético - política, apontando o dever do Estado em prol de uma sociedade mais justa e democrática.

Assim, na perspectiva do coordenador esta formação para a cidadania refere-se ao bem comum como também a questão dos direitos e deveres nas vivências práticas da escola. A

defesa de que a teoria deve acontecer na prática é o ponto que faz diferença no cotidiano da escola.

“A educação integral do ser humano tem que estar presente na escola, à escola que trabalha apenas o lado intelectual não está contribuindo para a cidadania. Então a escola que contribui para a cidadania é aquela que trabalha o ser humano no seu aspecto integral, aspecto intelectual, valores morais, cidadania. (...) Então é neste sentido que a gente vê a questão da cidadania, a preocupação com o bem comum e a escola então tem uma função fantástica, um papel a desempenhar na formação seja da criança seja do jovem. Mas isso não acontece no aspecto teórico, eu sempre digo não adianta a gente vir com um belo texto falando de cidadania se a gente não vivencia isso dentro da escola, então procuramos que nossas ações que contribuam para fortalecer essa ideia e que nossos alunos também tenham essa concepção e vivenciem na própria escola a sua cidadania através das práticas mesmo, das posturas o que não quer dizer também que a gente renegue ou não dê importância devida ao desenvolvimento intelectual, mas as duas coisas bem trabalhadas é o que a gente procura fazer” (Coordenador nº 3_EPBC).

Na perspectiva do professor a formação para a cidadania representa vivência e integração, existe mesmo a consideração que tal formação é algo complexo, porque é considerada como condição de “estar” e “participar” na sociedade. A escola é tida como locus privilegiado de aprendizagem e orientação de cidadania.

“Formar cidadão é coisa complicada, mas nós precisamos mostrar a esses jovens o que é a sociedade, o que é ser cidadão, o que é participar, então a TESE trabalha com tudo isso e vai direcionando para o caminho correto, eles precisam de orientação. Dentro da escola é que se aprende a ser cidadão, portanto é fundamental para que o aluno possa crescer como pessoa e como profissional” (Prof. DT nº 5_EPBC)

Sobre a qualidade pedagógica da proposta, o descrédito do serviço público ainda é citado como um dos fatores presentes na concepção da escola, tanto que, quando um serviço é bem ofertado logo existe a referência dele como “particular”, o que revela a existência do preconceito em relação à escola pública.

“O que se percebe nas repartições públicas é que as coisas são assim: deixa pra lá, deixa pra depois, ninguém está olhando, nem é meu, nem é teu, fica por isso mesmo. Aqui nós exigimos esses resultados, eu exijo resultado do aluno, eu exijo resultado do funcionário, eu exijo resultado do professor, mas

não só por exigir, mas por acreditar que nós somos capazes e por acreditar que nós podemos estar colaborando de alguma forma com as pessoas que nos tem procurado, isso eu acho que faz o grande diferencial, servir a quem procura. Às vezes dizem, ai meu Deus essa escola parece uma escola particular, vocês são tão educados, vocês são tão gentis. Nós não estamos fazendo nada mais do que nossa obrigação” (Diretora da EP Barra do Ceará)

A opinião sobre o diferencial da escola profissional aparece nos discursos de forma amenizada, ou melhor, a escola de ensino médio integrado surge como oportunidade, por ser “diferente”, por buscar desenvolver o potencial do aluno. Portanto, podemos afirmar que os educadores consideram a escola como diferenciada no ensino público.

“Eu fui professora do ensino fundamental, estou hoje no médio, eu sempre achei que a gente tem um certo preconceito com aluno de escola pública porque a gente acha que eles não vão conseguir. Nesta escola é diferente a gente trabalha em busca do potencial do aluno, temos muita ansiedade que o aluno vença, procuramos fazer tudo pelos alunos, então eu acredito nisso e por isso que eu estou aqui. Temos reforço de matemática e português, tudo para ajudar esse aluno. É claro que é uma satisfação quando vejo um aluno meu na universidade, alunos que estão estagiando, outros que estão com uma proposta de emprego no hospital geral, outros que estão trabalhando em grandes empresas de informática, em agências de turismo, me orgulho disso, gostava muito que isso fosse a outros professores, que eles acreditassem mesmo, não é o fato do aluno ser pobre que ele não seja capaz, então se a gente conseguisse fazer com que as pessoas que estão entrando no magistério elas venham com isso, com essa esperança com esta vontade de realizar e fazer a diferença. Não ser só mais um, mas principalmente somar” (Prof. DT2_EPBC).

Diante dessa realidade, fica claro que persiste ainda certo preconceito pelo fato do aluno ser de escola pública, taxativamente não tem “base” escolar sólida e a família é pouco participativa, sendo o bom emprego, a oportunidade de mudar sua condição de vida, representando o “passaporte” para a cidadania.

“É trabalhar mais com a comunidade, com a família diretamente porque estes alunos de escola pública não tem muito conhecimento, a família coloca os filhos na escola, mas não tem como orientar estas crianças, então quando a escola participa junto com a família, alcançamos um rendimento melhor do aluno, assim realmente teremos esse aluno com a visão de não arranjar um emprego qualquer, mas de arranjar um emprego bom e até mesmo se inserir numa universidade” (Prof. DT n° 6_EPBC).

Pelo exposto, fica claro que a filosofia empresarial veio superar a “defasagem” da escola pública. Os alunos agora, “clientes” passam a ser valorizados como cidadão, que representa o grande avanço da escola pública. A formação, profissionalização e ação pedagógica da escola está entre os indicadores de qualidade que se justifica pela relevância do trabalho docente para a melhoria do desempenho dos alunos, sendo este fator sempre presente na implementação das políticas educacionais.

A seguir, consolidamos as opiniões num quadro resumo a fim de que possamos visualizar a síntese das ideias dos informantes acerca da gestão TESE e suas diretrizes tendo em vista a formação para a cidadania.

Quadro 41 – Gestão empresarial e a formação da cidadania_EPBC

Categoria	Sub categoria	Unidade de Registro
Perspectiva do Gestor	Modelo de gestão	Gestão empresarial; visão de empresa; busca de resultados; humanizar pessoas e qualificá-las profissionalmente; qualidade; formação para a cidadania
	Formação para a cidadania	Extensão para a comunidade; responsabilidade social; visão de resultados; formação e qualificação do ser humano
Perspectivas do Coordenador	Modelo de Gestão	Gestão empresarial; clientes; riquezas materiais e morais; formação do cidadão; experiência que ocorre na prática.
	Formação para a cidadania	Ser humano em seu aspecto integral; preocupação e ações com o bem comum;

Fonte: Entrevistas

Através do quadro 41, podemos destacar que, no processo de análise da prática pedagógica o que nos chamou a atenção foi que a escola é capaz de desenvolver práticas significativas que estimulam o respeito ao aluno, a criatividade, a crítica, a autonomia, a participação e o diálogo. No entanto, evidencia-se conceitos um tanto abstratos relacionados à temática de formação para a cidadania, tais como humanização, preocupação com o bem comum, devendo haver uma consideração de forma mais consistente e sistemática para que os objetivos ocorram na prática.

Ao pensarmos na construção de uma escola que contribua para a formação da cidadania democrática, ou seja, em que os atores possam ser participantes e responsáveis diretos pelo projeto pedagógico e ter uma participação na sociedade, uma preocupação e desafio se impõem. São as condições para participação em organizações da sociedade civil, o que mostra as interfaces das aprendizagens na formação profissional.

Nos aspectos sociais a escola ainda aparece como apoio à família, sendo muitas vezes, os professores mais presentes na vida do aluno, principalmente através do desenvolvimento de atividades do projeto diretor de turma que tem como fundamento o acompanhamento da vida do aluno dentro e fora da escola. Despertar o potencial de cada pessoa da instituição, transformando a escola em oficina de trabalho e pesquisa, onde todos cooperam, aprende e ensina o tempo todo, é a essência da gestão democrática e da liderança assumida pelo diretor. Uma escola de qualidade é gerida com competência, agilidade, motivação e criatividade de forma coletiva e participativa.

A gestão empresarial na EPBC representa para os gestores a superação de grandes desafios mediante a realização de suas diretrizes. No entanto, se por um lado a escola tem como função social formar para a cidadania através da vivência do protagonismo juvenil, por outro ela se pauta em alcance de metas e volta-se para a gestão por resultados. Com isso, para o alcance dos resultados, se justifica a adoção da estratégia empresarial para aumentar a eficiência institucional, sem, no entanto, deixar de privilegiar a formação humanizada. A seguir, vamos apresentar a análise dos resultados da EPJA, para verificar as concepções presentes na escola.

5.2.2 - A Escola Profissional Jardim América - EPJA

A Escola Jardim América, foi umas das seis escolas de educação profissional, inauguradas no ano de 2008. Como nas demais escolas inauguradas na capital e no interior do estado, a escola passou por algumas reformas nas suas instalações para se adequar à proposta de ensino médio integrado. Além da adequação aos moldes de instalações físicas, para viabilizar a implementação do modelo de gestão TESE, a escola teve que formar sua equipe gestora, docente e de apoio técnico e administrativo, o que foi concretizado através de um treinamento

específico proposto pela SEDUC, ministrado por uma equipe de profissionais do ICE, acerca dos princípios que norteiam essa nova metodologia de gestão e como conduzi-los à prática, levando-se em consideração o contexto da realidade da escola.

Atualmente, a Escola recebe 492 alunos, na faixa etária de 15 a 20 anos, distribuídos em 12 turmas. A estrutura física do prédio está em boas condições, contando com 12 salas de aulas, 01 secretaria, 01 diretoria, sala de professores, salas de informática, despensa, cozinha, almoxarifado e banheiros. Embora tenha uma boa localização, estrutura física, equipamentos e um quadro de profissionais capacitados, a escola ainda apresenta índices de baixa qualidade, quando se compara com as metas traçadas a nível nacional, especialmente no que tange aos aspectos da leitura, escrita e compreensão de mundo, o que geralmente falta aos alunos, mesmo com aqueles que são aprovados e promovidos para as séries seguintes. Apesar da constatação dessa realidade, o índice de evasão foi praticamente inexistente, conforme monitoramento realizado na escola.

A Estrutura Organizacional conforme a escola anterior é composta pelo Núcleo Gestor: Diretor Geral e Coordenadores Pedagógicos, além dos Organismos Colegiados: Congregação dos Professores (sendo 07 na área de linguagem e códigos, 03 na matemática e suas tecnologias, 05 em ciências da natureza, 04 em ciências humanas e 10 professores da base técnica); Conselho de Classe; Grêmio Estudantil; Conselho Escolar: 01 gestor; 01 representante da sociedade civil e 02 representantes de cada segmento (professores; funcionários; alunos e pais) e Unidade Executora: Presidente; Vice-diretor; Secretário; Tesoureiro; Conselho Deliberativo (05 componentes, mais o presidente e vice) e Conselho Fiscal (04 componentes, mais o presidente e vice).

5.2.2.1 - Filosofia da gestão e a oferta de formação

Missão: Promover o ensino médio integrado de qualidade com excelência na formação humana e profissional do jovem.

Visão do futuro: Ser reconhecida no âmbito municipal, estadual e nacional como um centro de excelência na formação plena de jovens protagonistas, atuando como instituição inovadora no

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

processo ensino aprendizagem, com profissionalização através da gestão empresarial humanística.

Valores: Responsabilidade; Ética; Solidariedade; Diálogo; Honestidade; Justiça; Excelência.

Cursos ofertados: Técnico em Informática; Técnico em Enfermagem; Técnico em Guia de Turismo; Técnico em Segurança do Trabalho; Técnico em Comércio; Técnico em Hospedagem; Técnico em Rede de Computadores e Técnico em Logística.

Quadro 42 - Matrículas e cursos ofertados 2008 – 2012_EPJA

Cursos Ofertados - EEPJA	Matrículas				
	2008	2009	2010	2011	2012
Téc. em Informática	45	87	79	40	
Téc. em Enfermagem	45	86	124	125	129
Téc. em Guia de Turismo	45	82	116	38	
Téc. em Segurança do Trabalho	45	90	82	36	45
Téc. em Comércio		43	76	117	81
Téc. em Hospedagem			45	83	128
Técnico em Rede de Computadores				45	90
Técnico em Logística					45
Subtotal	180	388	522	484	518

Fonte: Banco de dados_Coordenadoria Educação Profissional_SEDUC

Nesta escola a oferta de curso é mais diversificada, contemplando além dos eixos tradicionais da informática, turismo e saúde, ofertas para os cursos na área de gestão e negócios (comércio e logística). Importa observar que foram extintos os cursos de informática e guia em turismo, que se justifica pela criação de cursos similares tais como o técnico em rede de computadores e técnico em hospedagem. No entanto, a EEEP ainda não oferece cursos na área de edificações, mecânica ou química, por este motivo, foi comum encontrar nos cursos de comércio ou hospedagem, alunos com pretensão de cursar direito ou arquitetura por exemplo. Isto significa que em boa parte dos casos, estão matriculados em um curso por falta de opção. Para a superação da carência de cursos, já existe a iniciativa da secretaria da educação para incrementar o número de cursos ofertados, considerando que cada vez mais as oportunidades de acesso à universidade estão aumentando, sendo a EEEP um dos canais que o aluno da

escola pública dispõe para sua tão almejada realização pessoal de dar continuidade aos seus estudos.

Os resultados do ENEM são atualmente considerados um dos grandes indicadores de qualidade da escola seja ela pública ou privada. Destaque para a EPJA é estar em 106º lugar no ranking dos resultados do ENEM 2011 – 2012, com a nota 494,13, enquanto que o primeiro lugar ficou uma tradicional escola privada que alcançou 710,55 de pontuação. O resultado representa um grande avanço devido à escola pública participar em “igualdade” nas disputas de vagas pelo ensino superior.

5.2.2.2 - Diretrizes do plano de ação

➤ Atribuições do núcleo gestor:

1. Assessorar a gestão nos trabalhos administrativos sempre que for solicitado;
2. Garantir espaços de comunicação entre professores das diferentes áreas do conhecimento;
3. Planejar e acompanhar os trabalhos de cada segmento da escola;
4. Planejar, acompanhar e supervisionar o planejamento dos professores da escola;
5. Integrar os professores das diferentes áreas do conhecimento incluindo os professores dos cursos técnicos;
6. Realizar reuniões periódicas buscando o alinhamento dos pares;
7. Distribuir as atribuições entre o pessoal dos vários setores escolar;
8. Promover momentos de estudo com professores acerca das avaliações externas e seus descritores, buscando a inovação no trabalho pedagógico da sala de aula;
9. Administrar, sob o princípio da legalidade e transparência, os recursos financeiros que chegou à escola.

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

➤ **Objetivos:** Conforme as diretrizes para as EEEP, os objetivos são definidos a fim de fazer valer as premissas do protagonismo juvenil, formação continuada, atitude empresarial e co-responsabilidade:

1. Jovens tornando-se atuantes e conscientes de sua importância e contribuição para uma educação de qualidade.
2. Educadores habilitados na utilização de novas tecnologias de ensino-aprendizagem, assim como no conhecimento pedagógico-científico.
3. Jovens empreendedores capazes de executar ações socioeducativas com compromisso, autonomia e responsabilidade na sociedade.
4. Uma ação conjunta dos parceiros externos e internos, construindo e participando, num processo compartilhado, da proposta educativa.

➤ **Premissas:**

- Protagonismo Juvenil
- Formação Continuada
- Atitude Empresarial
- Co-Responsabilidade

Quadro 43 – Premissas e estratégias da escola Jardim América

Premissa	Estratégias
Protagonismo juvenil	*Gincanas culturais e esportivas (internas) e olimpíadas esportivas e de conhecimento (entre os centros de educação da juventude - Cejovem); *Projetos sociais; *Incentivo à leitura; *Monitores por disciplinas,
Formação continuada	*Capacitação dos educadores nas suas áreas de atuação e nas relações humanas (estudos dirigidos, congressos, seminários, palestras, fóruns e especializações); *Apoio técnico-pedagógico.
Atitude empresarial	* Dinâmica de grupo; * Alinhamento entre os parceiros; * Formação de grupos de estudo; * Monitoria escolar; * Acompanhamento, monitoramento, avaliação e ajustes no plano e

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

	programas de ação.
Co-responsabilidade	*Capacitação dos educadores nas suas áreas de atuação e nas relações humanas (estudos dirigidos, congressos, seminários, palestras, fóruns e especializações). *Apoio técnico-pedagógico

Fonte: Plano de ação da Escola Estadual de Educação Profissional – Jardim América

➤ **Prioridades**

1. Os educandos integrarem os quatro pilares do conhecimento (conhecer, fazer, conviver e ser) com a escola, a família e a comunidade em geral.
2. Aperfeiçoamento dos educadores em cada âmbito do conhecimento científico-pedagógico.
3. Fortalecimento da postura empreendedora do CEJOVEM no gerenciamento dos recursos humanos e materiais.
4. Comprometimento dos parceiros internos e externos que venham a participar ativamente na captação e gerenciamento de recursos para o engrandecimento do CEJOVEM.

As estratégias estabelecidas para o alcance das premissas foram determinadas a partir de atividades gerais para as prioridades. As ações de protagonismo seguem a mesma linha das ações da atitude empresarial, enquanto que a formação continuada busca a mesma estratégia para a premissa de co-responsabilidade, o que significa a concentração dos objetivos em torno de professores e alunos, embora a intenção tenha como finalidade abranger a comunidade escolar.

Quadro 44 – Resultados esperados e indicadores da escola Jardim América

Premissa	Resultados esperados	Indicadores
Protagonismo juvenil	100% de aprovação - Absorção dos quatro pilares do conhecimento	60% dos educandos em progressão plena ao final do ano letivo (média 6,0); Índice de 10% superior à média inicial do SPAECE e SAEB;
	Formação de cidadãos conscientes e proativos	60% dos alunos inscritos-classificados para concursos
Formação continuada	Educadores qualificados em suas áreas de conhecimento científico-pedagógico	100% dos educadores qualificados em suas áreas de conhecimento e nas relações humanas

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

	Efetivação das oficinas e atividades interdisciplinares efetivada entre os Centros de Resultados	100% de adesão e participação dos Centros de Resultados e seus apoios nas oficinas e atividades interdisciplinares
	Educadores avaliados e reconhecidos como excelência educacional	100% de satisfação da comunidade e parceiros
Atitude empresarial	Cumprimento do plano de ação e dos programas de ação	100% dos programas de ação cumpridos
	Educadores e educandos comprometidos, assíduos e pontuais	100% dos educadores e educandos assíduos e pontuais.
	Comunidade satisfeita com o trabalho do CEJOVEM	100% de satisfação da comunidade com o CEJOVEM
Co-responsabilidade	Fortalecimento da responsabilidade coletiva pela educação dos jovens e a inserção crítica e produtiva destes na sociedade onde parceiros internos e externos estão presentes na escola questionando, participando, propondo e decidindo.	70% dos pais construindo, em conjunto com os educadores e parceiros externos, o desempenho escolar dos filhos.
	Comprometimento de novos parceiros.	Adesão de mais 20% no número de parceiros externos.

Fonte: Escola Estadual de Educação Profissional - Jardim América

Pelo quadro 44 é possível verificar que os indicadores estão mais bem equacionados com as premissas. Fica também evidente que os indicadores de formação continuada e atitude empresarial foram estimados em 100% de realização, talvez pelo fato de estarem relacionados a uma intervenção mais direta da gestão, o que significa um maior comprometimento da equipe. Os indicadores relacionados ao protagonismo e a co-responsabilidade foram aferidos com menos ênfase devido tratar-se do alcance de estratégias em que a equipe tem uma interferência menor. A seguir apresentaremos a análise dos dados baseados nas entrevistas, projetos de vida dos alunos e nos questionários aplicados a equipe de gestão e professores.

5.2.2.3 - Perspectivas e expectativas expressas pelos alunos

Para descrever as perspectivas e expectativas expressas pelos alunos da EPJA, considerando se tratar de uma análise comparativa onde o objetivo foi verificar a existência de diferenças significativas entre as escolas, realizamos a análise das mesmas categorias selecionadas para a EPBC. Dessa maneira, articulamos os discursos sobre a opinião relativa à

escola profissional e as diretrizes TESE com os registros dos projetos de vida. Procurámos extrair às representações mais significativas de modo a perceber os diferentes pontos de vista sobre os principais processos escolares. Iniciaremos pelas expectativas relativas à escola profissional.

Quadro 45 - Expectativas sobre a EP_alunos EPJA

Categorias	Unidades de registro	%
Desenvolvimento profissional / Trabalho	Oportunidade de mudança de vida	48%
Incentivo ao Estudo / Cidadania	Benefícios para os jovens	35%
Convívio Social / Co-responsabilidade	Envolvimento em projetos para a comunidade	17%

Fonte: Projetos de vida dos alunos

Para 48% dos alunos da EPJA a escola profissional representa a oportunidade de promover desenvolvimento profissional o que os leva à possibilidade de melhoria de vida. Assim, os alunos acreditam que a escola favorece a carreira profissional, considerada uma das motivações de sua permanência na escola.

A motivação do aluno vem da expectativa de sair qualificado considerando que isto já representa um importante passo para sua inserção na sociedade através da obtenção de um emprego que lhe dê suporte para continuar sua jornada de estudo, mesmo que o curso escolhido não corresponda aquilo que realmente interessa ao aluno.

“Minha expectativa é sair daqui qualificado, embora o curso que eu faça não é o desejado, o que eu quero não tem em nenhuma escola profissional que é artes cênicas. O comércio não é aquilo que eu quero, mas seria uma segunda opção, uma maneira de se sustentar depois de sair daqui, para pagar uma faculdade se eu passar. Minha expectativa é sair daqui e arranjar um emprego, espero que eu consiga” (Aluno 2º ano_curso de comércio_EPJA).

“Conheço a TESE desde o primeiro ano e conheço um pouco sobre este modelo que busca trazer para a escola conteúdos das áreas bem técnicas, para você ser um profissional realmente. Eu acho importante porque dá àquela coisa de amadurecimento de você crescer profissionalmente além do ensino regular, o ensino técnico é fundamental” (Aluno 2º ano_curso comércio_EPJA).

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

A escola como promotora de incentivo ao estudo/cidadania foi à opinião de 35% dos alunos. O fato da escola profissional conciliar a base comum e oferecer as disciplinas técnicas representa para os jovens motivação para sua aprendizagem e conseqüentemente uma futura colocação no mercado de trabalho.

“Eu acho uma ótima ideia porque concilia a base regular, português, matemática a educação profissional. Faz com que o aluno consiga estudar a base normal e depois a profissional para que no futuro ele consiga exercer uma profissão na vida dele, então nesta questão eu acho que quando você está estudando a base comum, você consegue assimilar melhor no profissional porque estudando a base regular você consegue entender melhor as matérias do turismo, da hospedagem, da enfermagem, porque todas elas estão ligadas.” (Aluna 3º ano_curso de hospedagem_EPJA).

Sobre a gestão empresarial, surge depoimento interessante que reconhece a escola como uma empresa no qual seus lucros é a formação do aluno para o exercício da cidadania. A filosofia TESE representa a realização de ações de co-responsabilidade, sendo a gestão empresarial promotora da cidadania, que tem a preocupação com o lado pessoal do aluno.

“Aqui na escola agente trabalha muito com o aluno co-responsável pelo outro, nós temos um projeto aqui na escola para divulgar aos novatos sobre a TESE e a escola. Sobre a tecnologia socio-empresarial é a base e a filosofia da escola, então isso para mim foi muito importante. E assim falar da escola como se fosse uma empresa, uma empresa que não pensa só no lucro, só em ter alunos bons para o mercado de trabalho. Mas os alunos bons para a vida e para o exercício da cidadania, isso é o mais importante, você não pode esquecer o lado pessoal, pensar só no lado profissional, por isso é que eu acho que a escola aqui, não pensa só no aluno como uma pessoa profissional que vai no mercado de trabalho conseguir um bom destaque, mas ser um bom aluno na vida, saber respeitar as pessoas” (Aluna 3º ano_curso de hospedagem_EPJA).

A opinião dos alunos sobre a escola como local de aprendizagem ao convívio alcançou 17%. Neste contexto, a equipe de gestão representa a premissa de co-responsabilidade que estabelece a necessária articulação entre os parceiros internos e externos alinhados com o projeto escolar. A formação para a cidadania na perspectiva dos alunos está muito ligada às oportunidades do futuro e principalmente às regras de convivência na sociedade.

“Equipe muito boa, só de mulheres, as pessoas têm autonomia de falar, de explicar as coisas para os alunos, isso é importante, essa questão do aluno, professor, núcleo gestor. Essa parte (núcleo gestor) é algo que promove para alunos e professor a harmonia, tem que ter alguma coisa que faça um regulamento, eu acho que isso aqui na escola está acontecendo” (Aluna do 3º ano_Curso de hospedagem_EPJA).

“A equipe de gestão é muito boa, muito preocupada, competente, trabalham de uma forma diferente das outras escolas que estudei e admiro muito, conseguem passar o recado deles e eu gosto” (Aluno 2º ano_curso de comércio_EPJA).

“Tem alguns problemas, mas é mais por parte dos alunos, porque não se interessam, mas é uma equipe muito boa, 99% é muito boa, competente fazem além do papel deles que é ensinar português, matemática, mas também de levar essa coisa do profissional, essa imagem da TESE, que traga incentivo ao protagonismo.” (Aluno 2º ano_curso de comércio_EPJA).

Este caráter humanista da escola compensa as adversidades que eles já estão cientes ao sair da escola. Logo, a valorização da escola pelo lado humano é sempre bem vista pelos alunos; a escola com seus propósitos de gestão por resultados e preocupação pela qualidade profissional precisa cultivar o lado social tão apreciado pelos alunos.

“Olha eu amo essa escola, me tira daquele pensamento pequeno, quando você está estudando no ensino regular você consegue perceber uma coisa pequena, minúscula, os professores querem ensinar, mas não tem aquela coisa de amizade, não tem aquela coisa de amar a escola, de divulgar a escola para as outras pessoas, aqui não, aqui a minha motivação é essa e toda vez que eu chego aqui, encontro o núcleo gestor sempre na porta para nos receber, todos os dias eles, quando passamos os professores dizem “oi tudo bom”, então a gente conversa depois da aula, esta é a questão do desenvolvimento não apenas profissional, mas humano é isso que a escola profissional faz, conciliam a qualidade profissional como você também se destaca no âmbito pessoal e dessa forma entende que o ser humano não é somente o profissionalismo, mas você ser bem sucedido para a vida precisa ser humano, ser cidadão e a escola profissional consegue auxiliar isso” (Aluna 3º ano_curso de hospedagem_EPJA).

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

A harmonia da convivência é algo estimulante para os alunos, o fato do professor permanecer em tempo integral na escola o aproxima dos alunos, o que fortalece os vínculos naqueles que fazem parte da comunidade escolar:

“Eu acho que os professores daqui são maravilhosos, são bem qualificados, claro que nós temos alguns problemas, mas o que mais me chama a atenção é que os professores após as aulas, também são nossos amigos, nós temos um vínculo maior até porque a gente passa mais tempos na escola, do que mesmo em casa, então a gente consegue fazer mais amizades aqui, eles não nos vê só como alunos, mas como amigo que pode nos ajudar no futuro” (Aluna 3º ano_Curso de hospedagem_EPJA).

“Bons, tem alguns problemas, mas isso é normal, toda escola tem. Eles ficam o dia todo com a gente, eles são bem qualificados para ensinar no curso que estamos fazendo para nos encaminhar bem” (Aluna 1º ano_curso de hospedagem_EPJA).

Relativamente aos aspectos administrativos, cumpre dizer que o acesso, a permanência e o desempenho escolar são fatores importantes para uma escola que tenha como foco a qualidade da educação, uma vez que tais indicadores estão à vista de todos que fazem parte da comunidade escolar além de que representam os serviços ofertados pela instituição. Portanto, existe a valorização do certificado que representa o comprovante de qualificação necessário a uma oportunidade de emprego no mercado de trabalho, conforme demonstra o quadro 46.

Quadro 46 – Opiniões sobre mercado de trabalho_alunos EPJA

Categorias	Unidades de registro	%
Favorece a carreira profissional	Certificação não apenas de ensino médio, mas também profissional	52%
Concorrência: o caráter seletivo	Ser o melhor e fazer a diferença	24%
Empreendedorismo	Ser protagonista	18%

Fonte: Projetos de vida dos alunos

Verificamos que 52% dos jovens consideram que a escola profissional favorece a carreira profissional através da certificação do ensino médio/profissional. O ensino proposto pela escola profissional representa para os alunos a chance de ter êxito neste universo tão concorrido que é o mercado de trabalho. No entanto, o mercado de trabalho não é muito promissor por conta da

concorrência, a escola se mostra ainda distante, representa para os alunos um campo de concorrência onde predomina o caráter seletivo na opinião de 24% dos pesquisados.

“Eu acho isso uma beleza porque dá uma base melhor do que a gente vai ver na faculdade ou no mercado de trabalho, porque eu vejo muitas pessoas que estão num colégio normal, eles não tem base para o mercado de trabalho que dê logo a oportunidade de ter um futuro melhor. Na escola profissional por ela ser integrada dá muito valor para o aluno, dá muito crédito para a gente” (Aluna 1º ano_curso hospedagem_EPJA)

“Futuro melhor, oportunidade no mercado de trabalho e crescimento pessoal, tem que haver alinhamento como eles falam” (Aluna 1º ano_curso de turismo).

Por fim, para 18% dos alunos o mercado de trabalho exige empreendedorismo onde cada um deverá dar o melhor de si e assinalam que se trata de um indicador que colabora com a qualidade da escola. Apesar de motivados e envolvidos com ações protagonistas, ainda são limitados os espaços para aprimorar o potencial criativo que demonstram, apesar de existirem apoio e iniciativas que os contemple.

“Eu gosto muito daqui, pretendo continuar o curso que faço que é hospedagem, eu gosto muito da estrutura do colégio, pretendo continuar, ter um futuro bom, terminar o curso. Estou gostando muito daqui, por mais que eu ache que vá tudo errado, eu tenho que acreditar, porque sem a confiança eu não consigo nada” (Aluna 1º ano_curso de hospedagem_EPJA).

Neste contexto, o jovem exige espaço para construir referências e valores por meio dos quais possam se considerar como identidades positivas, colocar-se na cena pública como sujeitos, como cidadãos que são. O jovem sente a necessidade e reconhece o papel da escola que orienta, encaminha e novamente o conceito de cidadania associado à co-responsabilidade com a sociedade. Em relação à formação para a cidadania propriamente dita, a escola profissional oferece a disciplina “formação cidadã” que orienta temáticas relacionadas ao mercado de trabalho. Assim, fica claro também, a cidadania como aprendizagem das regras de convivência na sociedade.

“Aqui na escola como já falei é muito interessante, porque os professores, núcleo gestor, não vê os alunos somente como alunos, eles querem nos passar uma imagem de como é a vida lá fora e como nós devemos nos comportar, como é importante a cidadania. Então aqui a gente trabalha a TESE, trabalha DPV, temos aulas de projetos para trabalhar a cidadania. A co-responsabilidade dentro da escola e fora também, porque o aluno não faz só a escola internamente, ele não pode pensar que só deve praticar cidadania na escola, mas fora também, isso é importante. Assim, ele vai estar divulgando o nome da escola, divulgando o nome do projeto, deixando o projeto ainda mais rico” (Aluna 3º ano_Curso de hospedagem_EPJA).

“A gente trabalha muito esta questão da cidadania, nas aulas de DPV, TESE. Eu acho que os professores desempenham muito bem o papel deles, porque eles realmente preparam a gente para o mercado de trabalho, para que a gente seja cidadão, então é muito bom” (Aluno 2º ano_Curso comércio_EPJA).

Sobre as perspectivas de futuro verificou-se que 56% dos alunos citam a importância da oportunidade de empregabilidade com vista a um futuro melhor. Para 26% dos alunos o futuro está relacionado à realização pessoal. Enquanto que 18% dos alunos consideram a estabilidade da conquista de uma realização profissional como uma das metas para seu futuro.

Quadro 47 – Perspectivas de futuro_alunos EPJA

Categorias	Unidades de registro	%
Empregabilidade	Fazer um bom estágio e ENEM, conseguir um bom emprego	56%
Realização pessoal	Concluir faculdade, fazer uma especialização	26%
Estabilidade	Ser uma pessoa profissionalmente realizada	18%

Fonte: Projetos de vida dos alunos

O papel da escola no futuro profissional do jovem é sempre destacado pelos alunos como algo importante na sua formação, uma vez que se percebe que o aluno tem uma grande preocupação com seu futuro e a escola representa oportunidade de qualificação profissional que resulta em empregabilidade. O fato de a EEEP oferecer a modalidade de tempo integral aliado ao ensino profissionalizante é um atrativo a mais para os alunos acreditar num futuro mais promissor.

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

“Acho uma excelente ideia, principalmente por causa do ócio, porque geralmente os alunos de escola pública normal, vão para a escola de manhã e a tarde ficam muito no ócio. A gente não tem nada para fazer, a gente nunca quer estudar em casa então aqui é diferente, por conta da preparação que eles dão aqui na escola. A gente sai daqui com a garantia de trabalho, uma preparação profissional, eu acho isso fundamental” (Aluno 2º ano_curso comércio_EPJA).

“As pessoas perguntam se eu estou gostando de estudar aqui porque é profissionalizante integral, mas eu não tenho nada a reclamar, tenho que pensar no meu futuro” (Aluna 1º ano_curso hospedagem_EPJA).

“Eu não tenho nada que reclamar, eu acho bem qualificada, eles ajudam a gente a entrar no mercado de trabalho, eles estão bem altura para explicar o que é o futuro” (Aluna 1º ano_Curso de hospedagem_EPJA).

Em suma, podemos dizer que a escola profissional representa um “resgate” da credibilidade do ensino na rede pública como algo a mais que uma instituição que conforme a lei oferece educação. Mais que ofertar vagas ela estabelece a missão de promover a cidadania através da escolarização que venha a dar ao jovem oportunidades concretas de vida e trabalho.

Quadro 48 – Cidadania/Mundo escolar _Alunos EPJA

Cidadania / Mundo escolar	Categoria/Unidades de registro	%
Cidadania concorrencial/ Mundo mercantil	Empregabilidade - fazer um bom estágio e ENEM, conseguir um bom emprego	56%
Cidadania funcional/ Mundo industrial	Favorece a carreira profissional - certificação não apenas de ensino médio, mas também profissional	52%
Cidadania privada/ Mundo doméstico	Desenvolvimento profissional / Trabalho - oportunidade de mudança de vida	48%

Fonte: Projetos de vida dos alunos

Os resultados apresentados no quadro 48 apontam a predominância de uma escola profissional caracteristicamente tecnocrata, ou seja, voltada para uma administração formal baseada em técnicas e metodologias que são próprias das políticas neoliberais em que a valorização do capital passou a exigir da escola um novo tipo e/ou novas formas de educar o sujeito (trabalhador), bem como, novas formas de organização e gestão de acordo com os

princípios do toyotismo (Kuenzer, 2002:85-87). Neste contexto, a linha de formação dos professores segue a mesma perspectiva mercadorizada:

Ao nível da formação de professores e educadores, a exigência vai no sentido de ela se transformar também num grande mercado, com as suas leis, as suas regras de expansão, os seus clientes e as técnicas...Não necessita propriamente de questionar a relação entre conhecimento e sociedade, uma vez que até os kits previamente definidos trazem consigo a chave do sucesso e até dispensam o professor ou o educador da tarefa do controlo ou de pensarem o sentido do seu próprio trabalho e profissão. De facto, uma formação adequada a este contexto pode muito bem assumir determinadas características, ser pré-emballada, por exemplo, não passando necessariamente por circuitos educacionais, uma vez que não há outras fontes de produção mais ágeis e atraentes de formação (e aprendizagem), com um formato muito mais transferível e adequado aos desafios actuais e com o selo de garantia, porque regulada pela competição e pela moralidade do mercado (Estêvão, 2012:156).

Dessa forma, o pensamento de encontrar na escola a oportunidade de melhoria de vida perpassa essa ideia de conformismo diante da necessidade de um aprender a conviver, onde a profissionalidade visa atender as demandas do mercado de trabalho onde a educação é tida como um negócio:

O tipo de profissionalidade mais adequado ao mundo mercantil é, então, o de Uma profissionalidade competitiva, comercial, que exige uma formação “marketeira”, difusora de valores de plástico (em termos de funcionalidade e de substância), onde, aliás, se pode até, benignamente, pensar as diferenças como substitutas das desigualdades. Outra das características importantes que o profissional competente deve almejar será a de transformar-se numa espécie de adivinho dos desejos dos clientes, para manter vivo e pujante o negócio da educação (Estêvão, 2012:155).

No próximo ponto apresentaremos os resultados da análise das opiniões de gestores e professores sobre a gestão e organização do trabalho escolar na EPJA.

5.2.2.4 - Gestão e organização do trabalho escolar

Nesta seção apresentámos as percepções dos diretores, coordenadores e professores diretor de turma sobre a concepção de gestão predominante na EPJA. As questões foram

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

centrais para a análise porque buscaram conhecer aspectos relacionados à prática efetiva dos processos de gestão e aspectos de organização mais qualitativos.

O quadro 49 apresenta as concepções de gestão e sua respectiva correspondência em relação aos aspectos predominantes. Conforme podemos observar, 32% dos gestores reconhecem que a gestão da EPJA é caracteristicamente técnico-científica, cuja concepção é similar ao modelo burocrático racional. Esta concepção acentua a importância das normas abstratas e das estruturas formais, assim como também dos processos de planejamento e de tomada de decisões, a consistência dos objetivos e das tecnologias, a estabilidade, o consenso e o caráter preditivo das ações organizacionais. Neste enfoque, segundo Libâneo (2005), a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente, portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam nesse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma, cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação feitos de cima para baixo. Este é o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar.

Quadro 49 - Concepções de gestão da EPJA

Questões	Papel do Diretor	Processo de gerenciamento na escola	Resultados escolares	Modelo de gestão TESE	Educação profissional e formação para a cidadania
Concepção de gestão	Aspectos predominante %				
Técnico-científica 1º	Prestar contas às instâncias superiores – 16%	Foco em metas - 22%	Êxito nas avaliações externas – 18%	Aspectos administrativos da escola – 16%	Preparação do aluno para o mercado de trabalho – 32%
Interpretativa 2º	Analisar os processos de organização e gestão - 30%	Determinadas a partir das políticas educativas – 10%	Articulação dos processos - 22%	Integração entre as instâncias da escola – 20%	Formação ética, o ensino do pensar sobre valores -15%
Autogestionária 3º	Descentralizar processos para articular participação –	Gestão descentralizada - 23%	Participação negociadas - 15%	Colabora com os processos da organização escolar – 29%	Desenvolvimento do pensar autônomo, crítico e criativo - 19%

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

	14%				
Democrática-participativa 4°	Conduzir a participação no processo educativo – 18%	Participação nas relações de trabalho - 26%	Clima organizacional - 20%	Qualificação do aluno para o mercado de trabalho – 16%	Formação do sujeito político socialmente responsável - 21%
Gestão Colegiada 5°	Desenvolver trabalhos em equipe – 22%	As tomadas de decisão são negociadas – 19%	Foco na formação dos gestores – 25%	Estratégias de participação - 19%	Cidadania participativa - 13%

Fonte: Questionários

Para 30% dos participantes da pesquisa, a segunda tendência mais presente na EPJA é a concepção interpretativa cuja característica principal é a interação entre as instâncias da escola. A interpretação, nesse sentido, subentende a leitura das representações, dos valores e significados baseados em práticas compartilhadas (Libâneo, 2005). Na opinião de 29% dos pesquisados a gestão é do tipo autogestionária, que é oposto ao modelo burocrático uma vez que se caracteriza, sobretudo pela gestão descentralizada e a importância das atividades coletivas, realizadas por meio de assembleias e reuniões, como alternativa para amenizar formas de poder e da autoridade, o que justifica a opinião de 26% dos educadores como uma gestão democrática-participativa de caráter conciliador com foco nas metas da organização. Por fim, prevalece à concepção de gestão colegiada (25%), que privilegia a formação dos gestores como um dos elementos importantes para o alcance dos resultados escolares. No geral, a escola tem como filosofia as ideias do conceito de qualidade total característica da escola tipo S.A ou macEscola:

Já numa escola compreendida como macEscola,(...) ela apresenta-se como uma instituição do mercado educativo, cujas preocupações essenciais têm a ver com a lucratividade, com a competitividade do produto, onde cada um deverá confrontar-se com os outros para ser o melhor e sobreviver no mercado. Aqui predominam a contratualização, mercados internos, prestação de contas, externalização e privatização, o conhecimento como mercadoria....tudo na mira de uma educação competitiva (Estêvão, 2009:73).

Observa-se, portanto, a predominância da gestão técnico-científica onde os processos são considerados de caráter formal baseados em níveis hierárquicos e são realizados mais por obrigação do que propriamente adesão livre as propostas. O resultado reforça a forte tendência ao estabelecimento de uma gestão por resultados. A seguir vamos apresentar as concepções presentes em cada uma das categorias selecionadas, a fim de discutir o predomínio das tendências para os processos de gestão na escola.

5.2.2.4.1 – Papel do gestor

O papel do gestor na EPJA é predominantemente voltado para a concepção interpretativa que faz referência as metas da organização com foco na preparação do aluno para o mercado de trabalho. Segundo Libâneo et. al. (2003), a organização e a gestão escolar requerem conhecimento e a adoção de alguns princípios básicos dentro da concepção interpretativa: a escola é uma realidade social subjetivamente construída, não doada, nem objetiva.

O autor diz que a gestão interpretativa “considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas”. Neste sentido, este tipo de gestão prioriza mais a “ação organizadora” e menos o “ato de organizar”. Ou seja, a ação organizadora reflete as interpretações, as percepções, as experiências, os valores e o fazer dos agentes educacionais, minimizando os aspectos normativos, formais e estruturais e, maximizando os valores e as práticas vivenciadas. Assim, a gestão interpretativa contrapõe-se radicalmente à gestão técnico-científica. O quadro 50 apresenta a questão predominante relativa ao papel do gestor na escola.

Quadro 50 – Papel do gestor na escola - EPJA

Concepção/Resultado	Questão Predominante
Papel do Diretor – Interpretativa - 30%	Análise das intenções e interação das pessoas

Fonte: pesquisa de campo_questionários

Verificamos que o papel do gestor enquanto articulador na condução dos processos tanto de natureza administrativa quanto pedagógica e sua influência na qualidade do ambiente e clima

escolar, é o ponto marcante da gestão, uma vez que ele desempenha sua função tanto em relação à gerência de pessoal como também no acompanhamento do processo ensino aprendizagem. Na escola, o gestor tende a centralizar as ações como forma de controlar os processos e pessoas, que se justifica pela busca da gestão por resultados. Por outro lado, ele tende a ser articulador porque existe a necessidade de um trabalho descentralizado do núcleo gestor para a condução das atividades administrativas e pedagógicas, através dos coordenadores pedagógico, administrativo financeiro, além do apoio prestado tanto pelos professores diretor de turma, como também dos membros da unidade executora:

“Eu acho que o principal papel é o de articulação entre o projeto administrativo, o projeto político pedagógico e o perfeito funcionamento da escola. Eu acho que essa pessoa que faz essa articulação entre escola, comunidade, professores, alunos, SEDUC, SEFOR, então ele tem o papel de articular os diversos sistemas de ensino e tem o papel de dentro da escola gerenciar esse projeto maior, esse projeto de fazer com que a escola realmente aconteça dentro do que é esperado, que é ensinar e ensinar bem, não apenas os conteúdos, mas ensinar principalmente para a vida, para que esse aluno possa se situar independente das circunstâncias em que ele possa viver no seu futuro, mas que ele possa adquirir conhecimentos onde ele possa sobreviver a partir dos conhecimentos que ele adquiriu na escola, porque a gente sabe que não se aprende só na escola, porque a escola é apenas um dos espaços onde a aprendizagem ocorre, mas uma aprendizagem significativa que ele possa levar para a vida dele” (Diretora da EEEP Jardim América).

A gestão de resultados educacionais, de acordo com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (Consed, 2007), “abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Destacam-se como indicadores de qualidade: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados”. Dessa forma, para o gestor trabalhar com foco em resultados é o que faz a diferença no desempenho escolar dos alunos, tendo em vista que é a partir daí é que serão tomadas providências necessárias à superação dos indicadores não satisfatórios.

“O aluno entra na oitava série e passa três anos nesta série e ninguém vai verificar o porquê disso? O que está acontecendo? Cadê o acompanhamento devido? Cadê o resultado do aprendizado desse menino? Cadê as interferências a serem feitas ao longo desse processo? Então o resultado ele está presente no trabalho da escola pública e sempre esteve. Se hoje o foco é maior em função da organização do próprio sistema isso só trás melhorias para a educação, eu acho que na verdade o que se organizou foi o sistema em função de captar, de acompanhar e de sugerir melhores propostas dentro do ambiente escolar e dentro do sistema de cada Estado na melhoria dessas perspectivas, mas eu não vejo a escola trabalhando sem foco em resultados, não vejo, não consigo enxergar” (Diretora da EEEP Jardim América).

A defesa do trabalho em função de resultados é tida pelo gestor como algo há muito tempo perseguido na perspectiva de que a escola existe para, entre outros objetivos, oferecer bons resultados. O êxito nos resultados escolares representa o desempenho satisfatório da escola diante dos esforços implementados.

“Eu penso que trabalhar a gestão por resultado, eu acho que se trabalhou a vida toda, eu acho que não faz sentido o trabalho sem você ter perspectivas de resultados, seria um trabalho monótono, e um trabalho só por trabalhar. Hoje na verdade se é mais cobrado em relação a isso por conta talvez de uma organização maior do sistema, porque a vida toda a escola existiu e ela existiu enquanto instituição existe para dar resultados e resultados positivos e que esses resultados eles não eram de certa forma acompanhados ou se eles não eram valorizados a sério pelo sistema maior. A escola dentro do seu espaço de escola sempre trabalhou vislumbrando esta perspectiva de resultado que até se pensa e eu acho que esse não é o pensamento dos educadores, pela minha experiência, que resultados são apenas de empresas, de instituições privadas e outras e outras organizações que precisam dá e que o serviço público ele existe sem essa necessidade de que esses resultados sejam aferidos e sejam divulgados. E eu acho que a gente sempre trabalhou com esta perspectiva e esta perspectiva de resultado é o que realmente impulsiona o trabalho” (Diretora da EEEP Jardim América).

Para Lück (2009) por sua natureza, a gestão de resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos. Para a autora, “tendo em vista que o papel da escola é promover a aprendizagem e formação dos seus alunos, cabe, portanto, destacar esse foco mesmo porque, ele não parece estar recebendo a devida atenção pelas escolas, que consideram as estatísticas educacionais uma questão burocrática, de

interesse de sistemas de ensino e de pouca importância para a escola, que é o lugar onde ela deveria estar”.

Podemos delinear os pontos principais que estão presentes na gestão e organização do trabalho escolar da EPJA, através da consolidação dos dados no quadro 51:

Quadro 51 – Atribuições e propósitos da gestão escolar – EPJA

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Atribuições da Gestão e Propósitos da Gestão Escolar	Papel do gestor e os propósitos da gestão escolar	Papel da articulação entre o projeto administrativo e pedagógico da escola, gerenciar a condução de processos, papel de articular os diversos sistemas de ensino.
	Resultados Escolares	Co-responsabilidade, tempo integral, investir, conhecimento do aluno, perfil, formar, vantagem

Fonte: análise das entrevistas

Podemos resumir que na categoria relativa às atribuições e propósitos da gestão escolar, as atividades voltam-se a descentralização dos processos sendo o gestor o articulador do projeto político pedagógico e do plano de metas para a implementação das diretrizes da escola. Quanto aos resultados escolares, a atribuição da escola é focar no desempenho dos alunos através da prestação de bons serviços e condições satisfatórias de trabalho aos professores.

5.2.2.4.2 - Gerenciamento e resultados escolares

O processo de gerenciamento da EPJA é norteado pela concepção de gestão democrático-participativa, a qual se caracteriza por ser um conjunto de ações organizadas e compartilhadas em prol da escola, exige uma construção interativa que, por sua vez, também pressupõe uma revisão das atitudes em relação à vida, à educação, à escola. Para Libâneo (2005), a concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisão. Entretanto, uma vez tomadas às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho,

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO, 2005:325). Apresentámos no quadro 52 os resultados relacionados aos processos de gerenciamento da escola:

Quadro 52 - Gerenciamento da EPJA

Concepção/Resultados	Questões Predominantes
Gestão eficaz – Gestão colegiada - 25%	Foco na formação dos gestores
Processos de gerenciamento da escola - Democrática-participativa – 26%	Participação nas relações de trabalho

Fonte: pesquisa de campo_questionários

A gestão eficaz tem como predominância a concepção de gestão colegiada, referente ao compartilhamento coletivo das atividades, que na EPJA tem o foco na formação dos gestores. Vale observar que a ênfase na formação do gestor vem da consideração de que é um processo que colabora na gestão dos resultados escolares, por ser referente à premissa de formação continuada, orientação constante nas diretrizes da TESE.

Nesta ótica de gestão colegiada, Lück (2011:76) coloca que “[...] o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são co-responsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados”. Assim sendo, no mínimo, todo o trabalho do gestor na escola implica conhecimento e capacidade de mobilizar ações conjuntas e, com isso, a liderança necessita ser construída por meio de gestão compartilhada.

Para que estas questões realmente venham a acontecer na escola, de maneira democrática, é preciso mobilização coletiva, com o planejamento ocorrendo de modo participativo e responsável entre todos os envolvidos, dentre eles os processos administrativos.

No que diz respeito à aquisição de meios para a melhoria de funcionamento da escola, no geral as condições ofertadas são consideradas satisfatórias, embora sejam relatados os limites burocráticos. A qualidade deixa de ser algo utópico e passa a ser uma questão de regra de

funcionamento com a finalidade de alcançar seus objetivos e, dessa forma, cumprir parte de sua missão institucional considerada inclusive nos diversos níveis do sistema de ensino:

“Eu acho que a gente não pode pensar em qualidade total por setores, na minha compreensão ela tem um olhar para todos os sistemas de ensino, a nível de SEDUC, a nível de SEFOR e lá mais na ponta a nível de escola. Eu só posso ter qualidade total se o meu professor for bem formado, se ele tiver formação continuada, se eu der condições de trabalho e aí eu vou uma educação de qualidade onde todos os segmentos, onde todos os envolvidos no processo são pensados dentro desse modelo de gestão e são também capacitados e são bem lembrados e são também contemplados nas melhorias, para que se ocorra essa qualidade não adianta a Seduc ser cem por cento equipada e ter nela os melhores profissionais, se a escola que dá os resultados, está aquém desse processo, então ela precisa lembrar que o resultado está na escola e que a escola precisa ser vista como um todo, o aluno só será bem trabalhado se o professor tanto a nível de conhecimento quanto a nível da própria infraestrutura da escola, a formação continuada do professor, pensar um modelo de escola que o aluno permaneça mais tempo. Nela, tudo isso é que vai dá o resultado de qualidade” (Diretora da EP Jardim América).

Uma das questões que chamou a atenção foi o fato das EEEP dispor de um projeto político pedagógico em comum elaborado pela Secretaria de Educação. Segundo a SEDUC “Esta proposta pedagógica se constitui de um documento norteador, contendo os detalhamentos, para a devida implantação e implementação das Escolas Estaduais de Educação Profissional, devendo se constituir no ponto de partida para a Instituição Educacional se posicionar quanto aos princípios fundamentais e necessários para que a ação educativa adquira cada vez mais qualidade”. No entanto pelo discurso do gestor, percebe-se uma tendência a destacar o plano de ação.

“Nós temos o projeto político pedagógico das escolas profissionais, esse projeto ele foi construído para as escolas profissionais, ele não é o projeto da escola “x”, é um projeto onde estão contemplados todos os princípios norteadores da TESE, onde está contemplada a proposta de gestão democrática da escola. Não diferencia do PPP enquanto documento, eu acho que a única diferença que existe é porque de fato a gente procura programar no nosso dia-a-dia o que está lá, ele não é só um documento, ele é uma prática do nosso cotidiano, porque ele contempla aquilo que a gente vem sendo formado para ser que são os princípios norteadores da TESE. O plano de ação que é o Plametas faz referência às metas de evasão, que a nossa escola quase não tem, é zero, apresenta também as metas de aprovação,

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

que são metas para a inserção no mercado de trabalho. Estas metas de aprovação são dos cursos superiores e não se diferenciam das metas do processo de ensino e educação” (Diretora da EP Jardim América).

Porém, fica evidente que para o gestor o plano de ação, por ser elaborado baseado no contexto da escola, retrata melhor a realidade escolar, sendo documento primordial das ações administrativo-pedagógicas. Nesta mesma perspectiva, os aspectos relacionados à questão disciplinar, como o estabelecimento de regras, representam para os professores pontos importantes para a evolução do seu trabalho na escola. Portanto, a questão do planejamento torna-se central para que as metas e objetivos sejam alcançados, sendo indispensável o trabalho em equipe.

“É uma família, a gente tenta convencer o máximo possível, tem regras a gente cumprir todas as regras que são impostas, a gente entra em debate, a gente aceita, então a gente faz com que tudo aconteça da maneira mais viável possível” (Prof. DT1_EPJA).

“É coesa, é uma equipe que traça metas, objetivos e esses objetivos são alcançados, você vê, você olha para a escola e vê uma escola organizada, vê os corredores limpos, você os alunos em sala de aula, não vê aquela baderna que acontece nos outros colégios” (Prof. DT2_EPJA).

O diferencial da escola de ensino médio reside no fato de que além da filosofia empresarial, a escola também desenvolve o projeto de escola em tempo integral. De acordo com Yus (2002) espera-se que uma escola de tempo integral ofereça aos alunos inúmeras alternativas de atividades que enriquecem a formação humana, exatamente no sentido “integral” da educação. Esta expectativa estende-se também ao gestor no que diz respeito à carga horária do professor em tempo integral que é citada como fundamental para o sucesso da proposta pelo fato de fortalecer os laços de convivência porque oportuniza um maior conhecimento da equipe.

“Eu acho que até já falei anteriormente, mas penso que a carga horária do professor lotado numa mesma instituição de ensino, em minha opinião é fundamental quando se tem um projeto de escola, porque é uma pessoa que eu posso contar com ela o dia todo, é diferente da escola regular que muitas vezes os próprios colegas não se conhecem, por exemplo, a gente tem um professor de sociologia que vem apenas uma ou duas vezes dá aula numa turma. Eu penso que uma equipe você forma e é necessário que você tenha uma equipe de trabalho que pense todo mundo, senão igual, pelo menos a

diferença neste pensar seja no sentido de complementar e não de dificultar. Eu penso que você só pode construir essa equipe se você tiver convivência com as pessoas, se você puder conviver e conhecer essas pessoas, aí você vai exatamente se utilizar do conhecimento e daquilo que aquela pessoa pode oferecer na escola, no canto, no lugar e na hora certa e aí cada uma das coisas vai acontecendo porque você tem essa possibilidade de conhecer” (Diretora da EP Jardim América).

Outro aspecto importante para a realização da escola de tempo integral é a formação de professores. Para tanto, Demo (2007) enfatiza, que cuidar dos professores é a estratégia mais promissora, tendo em vista que sua qualidade é a pedra de toque da qualidade da aprendizagem dos alunos. Portanto, é necessário reconstruir o perfil do professor: um profissional de tempo integral. Neste contexto, o gestor enfatiza que desde a implantação da proposta, existe um forte componente relacionado à promoção da formação de professores. No entanto, com a expansão da proposta o processo de formação em serviço sofreu mudanças.

“A gente ainda tem dificuldade porque ainda há rodízio de professores, a gente não tem mais o mesmo tempo quando o projeto iniciou com quatro turmas hoje tem doze. Os primeiros educadores passaram uma semana no processo de formação e depois no processo de formação em serviço. Os novos educadores só passam pelo processo de formação em serviço a partir da formação dos gestores, do aprendizado deles com os próprios colegas. Então tem muita coisa hoje que não é como era no começo, mas mesmo assim, é uma única escola apesar dela contemplar duas modalidades de ensino que é o ensino médio e o ensino integrado” (Diretora da EEEP Jardim América).

Nesta perspectiva todo projeto que venha colaborar com este fazer pedagógico, torna-se relevante para a implementação da proposta. Assim percebemos nos discursos dos gestores uma forte ênfase no projeto diretor de turma, cujos principais objetivos são voltados ao acesso, permanência, sucesso nas aprendizagens e formação do cidadão e do profissional.

“O diretor de turma é um projeto da organização pedagógica da Seduc, que inicialmente foi implantado não nas escolas profissionais, mas em algumas escolas do interior, depois ele foi implantado em todas as escolas profissionais e hoje acontece em todas. A Seduc abriu um processo de adesão para as escolas regulares que quiserem também participar, mas somente para as turmas de primeiro ano. Nós temos o diretor de turma em

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

todos os cursos, aliás, em todas as turmas, onde cada turma tem um curso. Este projeto é de Portugal e a consultora que implantou o projeto é portuguesa e mora em Fortaleza. Este projeto é a pura filosofia da TESE. Na verdade uma das coisas que a TESE busca é a aprendizagem do aluno e a não evasão e o projeto diretor de turma ele faz exatamente esse trabalho de controle da presença do aluno e da aprendizagem, então é uma coisa que casa com a outra” (Diretora da EP Jardim América).

Verifica-se que a escola realiza diversos projetos para realizar sua proposta de educação na modalidade de ensino médio integrado a educação profissional, que representa de um lado o esforço para alcançar suas metas de desempenho, por outro poderá gerar uma falta de foco nos objetivos educacionais. Consolidamos no quadro 53 as categorias relacionadas ao processo de gerenciamento da escola a fim de resumir os principais conceitos sobre o assunto. Relativamente à articulação dos processos escolares, existe uma contradição entre as diretrizes da escola, pois enquanto o projeto pedagógico traz os princípios norteadores pedagógicos, no outro polo o plametas estabelece as metas de inserção no mercado de trabalho. Isto pode significar que a escola segue a linha mercadorizada uma vez que seu plano de ação estabelece foco no mercado de trabalho.

Quadro 53 – Articulação de processos e resultados escolares – EPJA

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Articulação dos processos escolares	O projeto político pedagógico	Projeto das escolas profissionais, princípios norteadores pedagógicos, proposta de gestão democrática
	Plano de ação	Plametas, metas para inserção no mercado de trabalho, política pública
Gestão por resultados na escola	A busca por resultados	A gestão por resultados, perspectivas de resultados positivos, aferidos e divulgados
	A qualidade total	Professor bem formado, formação continuada, condições de trabalho, modelo de gestão, resultado da escola.
	A preocupação com a qualidade dos resultados	Acompanhamento devido, resultado do aprendizado, trabalho da escola pública, organização, melhores propostas, ambiente escolar.

Fonte: análise das entrevistas

Sobre a gestão por resultados na escola, é evidente a busca pela qualidade total, cuja atenção se volta à preocupação com a qualidade dos resultados no qual todos os demais

processos da escola convergem para este objetivo. Dentre os indicadores de qualidade está a formação do professor, enquanto processo contínuo, sistemático e a escola entendida como espaço privilegiado para essa formação, aliada a outras formas e espaços. Esse entendimento é percebido pelos educadores ao indagarmos sobre a contribuição das ações de capacitação para o fazer docente.

5.2.2.4.3 – Modelo de gestão TESE

O modelo de gestão TESE da EPJA caracteriza-se pela concepção autogestionária, que tem como característica a adesão às propostas, realizada mais por questão de formalidade do que propriamente decisão coletiva. Para esta concepção a qualidade da gestão escolar se refere a consenso, estabilidade e adaptação ao ambiente, o que nos induz a pensar que a gestão é conduzida de forma não conflitiva.

Quadro 54 – Modelo de gestão TESE - EPJA

Concepção/Resultados	Questões Predominantes
O modelo de gestão TESE - Autogestionária – 29%	Colabora com os processos da organização escolar.

Fonte: pesquisa de campo_questionários

Para os educadores o modelo de gestão TESE, colabora com os processos de organização no sentido de que suas diretrizes enfatizam a premissa da co-responsabilidade como forma da escola estabelecer parcerias visando a adesão e incorporação dos princípios no cotidiano escolar, onde embora o gestor reconheça que a gestão é focada em resultados, existe a preocupação na formação humanizada dos alunos, onde é evidenciado o trabalho em equipe:

“Olha a TESE é um modelo de gestão que é focada também nos resultados, tem cinco premissas em que não só os gestores, mas também todos os educadores, pelo menos é o que se espera, todos os educadores tenham a compreensão, desse modelo de gestão que é focada principalmente nos resultados, mas também na formação humanizada desses alunos, o que facilita se existir no seio de toda a equipe de trabalho a compreensão do que é a TESE e quais são os objetivos desse modelo para o resultado dos nossos alunos. Facilita a gestão, porque ela não é uma gestão de um núcleo gestor, ela é uma gestão de uma escola, onde do porteiro ao diretor existe a mesma

intenção, o mesmo entendimento, o mesmo interesse, os mesmos objetivos, então os objetivos são claros” (Diretora da EP Jardim América).

Paro (2008:130), enfatiza que na maioria das escolas ocorre uma mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo. Tal realidade tem repercussão no cotidiano da escola, que resulta na falta de discussão de problemas que precisam de um tempo maior para que aconteça uma efetiva participação da comunidade escolar. No caso da TESE, o gestor fala da importância na discussão da proposta.

“A princípio não foi difícil implantar a TESE porque a gente começou com quatro turmas, então nós tínhamos muito tempo, tempo suficiente, além dos professores terem sido treinados, eles já traziam uma bagagem bem bacana sobre o vislumbamento dessa perspectiva nova. A implantação não foi difícil no que diz respeito ao trabalho pedagógico em si dentro da escola, ela foi difícil no que diz respeito a trabalhar com reforma, mudanças, tudo acontecendo ao mesmo tempo na escola, infraestrutura e metodologia. Mas assim, foi muito fácil porque a gente tinha muitos momentos de alinhamentos, planejamento, a escola tinha quatro turmas, hoje a principal dificuldade é encontrar em 12 turmas, um tempo onde a gente possa não deixar de discutir em tempo real os problemas que surgem e que muitas vezes a solução seria sentar todo mundo e ver o que melhor fazer para solucionar o problema” (Diretora da EEEP Jardim América).

O gestor explica que o modelo de gestão TESE foi baseado numa filosofia empresarial para a superação das dificuldades enfrentadas na escola pública, assim, embora a proposta ainda seja recente, os resultados alcançados são exaltados como vitória pelo fato de que existe um direcionamento do aluno ao mercado de trabalho que para os educadores seria a missão das escolas de ensino médio integrado.

“Estamos na escola profissional desde 2008 a gente já formou duas turmas e colocou no mercado de trabalho, estamos agora na terceira turma para colocar a partir de julho em campo, começando os estágios. Então a TESE, tecnologia empresarial sócio-educacional é uma filosofia de trabalho que foi idealizada pelo empresário Marcos Magalhães onde ele iniciou este trabalho numa escola de Pernambuco que era a escola em que ele tinha estudado quando era criança e ele ao ver que a escola estava num estágio difícil de andar, ele foi e tomou este projeto, mobilizou as empresas e transformou

toda essa filosofia numa questão educacional em que a escola é um negócio e tem que dar certo. Então ele montou toda uma filosofia em cima disso, teve o respaldo, o aparato dos empresários, que você sabe que para as coisas funcionarem elas precisam de dinheiro, infelizmente não é só a questão pedagógica, a questão do conhecer, do ler, a gente precisa da parte prática, então ele casou as duas coisas e resultou neste projeto que veio de Pernambuco e aqui entre aspas nós estamos importando essa tecnologia para outros Estados do Brasil. Aliada a essa tecnologia também o Estado faz uma parceria com as escolas de Portugal, onde eles trazem um projeto que funciona concomitante com o nosso que é o projeto diretor de turma, que ajuda muito no sentido de acompanhar o aluno de uma forma particular, porque ele precisa de uma assistência, não só na escola, mas também na família, então casando tudo isso é que acontece o sucesso da escola profissional” (Coordenador n° 4_EPJA).

Para os gestores a influência da TESE para a educação dos alunos é diferenciada porque tem como pressuposto pilares e premissas que embasam a proposta da escola, oferecendo o suporte necessário para a realização do pedagógico e dessa forma implementar as diretrizes previstas na proposta.

“Sobre a TESE a atitude dos meninos é diferente, é diferenciada, eles tem um poder de compreensão de que estão numa escola em que precisam ter uma atitude diferente, a TESE faz essa formação e agente também trabalha com os quatro pilares da educação, que fazem com que eles compreendam perfeitamente quais são essas premissas que a TESE trás. Então nós não planejamos apenas com as premissas, nós planejamos também com os quatro pilares da educação o aprender a aprender, o aprender a ser, o aprender a conviver e o aprender a fazer. Isso nas nossas disciplinas de formação cidadã que é dada pelo diretor de turma, nas nossas disciplinas de TPV, eles são trabalhados muito sobre essas questões dos quatro pilares da educação e das premissas que se complementam, dão a eles uma postura diferente, eles são de fato diferenciados, eles são meninos que não deixam de ser adolescentes, não deixam de brincar, não deixam de se divertir” (Diretora da EEEP Jardim América).

Vale ainda dizer que a adesão à proposta é necessária para o bom funcionamento da escola, uma vez que suas diretrizes estabelecem regras de participação desde a família, passando evidentemente pelos alunos até professores. O gestor enfatiza a “incorporação” da filosofia de gestão baseada na co-responsabilidade como fundamental a realização da proposta.

“Então há uma responsabilidade pela melhoria da escola, não apenas da gestão e dos professores, mas também dos alunos e dos pais. Os pais eles também são mais presentes, mas poderiam ser mais, porque isso vem resultar numa melhoria porque eles são parceiros e tem também a questão do vislumbamento deles por essa coisa do técnico, isso para eles é o diferencial, porque a escola regular de nível médio nós temos em sessenta e tantas escolas, mas o técnico nós temos hoje oitenta. Então os pais criam uma expectativa muito grande e isso por um lado é bom, por outro a gente precisa estar trabalhando para que eles não só foquem única e exclusivamente no técnico, já que eles precisam também dar conta e valorizem também os conhecimentos que são repassados da base nacional comum e nos três anos de primeiro, segundo e terceiro ano de português, matemática, porque ninguém é um bom técnico senão tiver esse conhecimento e aí esse é o diferencial, existe também o empenho dos professores, o conhecimento dos professores da filosofia, porque a filosofia TESE diz que você precisa conhecer, aceitar e praticar, nós temos gente que conhece, que aceita e que pratica. Nós temos gente que não conhece, portanto não tem como aceitar, nem praticar ainda, mas vai entrar num processo de formação. Nós temos pessoas que conhecem, que não aceitam e que obviamente não praticam, mas isso é o mínimo e a gente tenta contornar, porque não é que a gente tem liberdade de trocar as pessoas que vamos fazer isso, nós não trabalhamos na perspectiva de estar trocando as pessoas, nós trabalhamos na perspectiva de que se a gente precisa ter paciência com o aluno, a gente também precisa ter paciência com esse professor que muitas vezes ele é o que é hoje, não porque quis, mas foi resultado de uma má formação” (Diretora da EP Jardim América).

Para os professores o modelo de gestão TESE representa o modelo de educação com estímulo ao protagonismo na perspectiva do ensino profissionalizante. Por outro lado, percebe-se nos discursos o predomínio de expressões próprias da filosofia empresarial, tais como lucro, mercado de trabalho, onde os alunos passam de protagonistas a clientes com regras a seguir.

“Eu acho importante porque é um modelo totalmente diferente do que os outros colégios estão acostumados, principalmente por ser profissionalizante porque os alunos estão sendo preparados para serem profissionais. É preciso observar os pilares da educação que é muito importante e essa questão é cobrada a eles, eu acho isso interessantíssimo porque eles não tem costume, aqui eles tem normas, principalmente fazer o papel de protagonista. Aqui tudo é dividido por cargos, os alunos são responsáveis por várias etapas e devem se portar como profissional eu acho isso importante” (Prof. DT1_EPJA)

“É muito válido porque ele trata a escola como uma escola profissional e essa escola deve dar lucros e os lucros são os alunos formados e bons técnicos para o mercado de trabalho” (Prof. DT2_EPJA).

A respeito da opinião dos professores sobre a equipe de gestão da EPJA, prevaleceram os aspectos positivos do trabalho desenvolvido na escola onde foi ressaltada a delegação planejada um dos princípios da gestão TESE. Na opinião do professor, o ensino médio integrado a educação profissional significa para o aluno qualificação e formação, sendo uma proposta de governo de muito êxito, uma vez que dela se espera um ensino de qualidade para uma boa formação dos alunos, o que garante uma chance no concorrido mercado de trabalho.

“Eu sei que a carga horária para os alunos é excessiva, mas eles têm tanto a base comum como a profissional, então eles já saem daqui como técnicos, isso já dá maturidade, então é um trabalho que tem sido feito e seus resultados são favoráveis. Para o lado profissional, isso é muito bom” (Prof. DT nº 7_EPJA).

“É especial se você for pegar um aluno desses, ele vai sair do terceiro ano com nível técnico, vai ter uma margem grande para ter um emprego, vai estar inserido no mercado de trabalho, sem contar que eles passam aqui dez horas. Ele também tem muita formação com relação a estágio, até mesmo com a formação do ser humano, isso é muito importante” (Prof. DT nº 8_EPJA).

Sobre a satisfação no trabalho, o administrativo ligado a gestão dos recursos é ponto que determina o *modus operandis* do professor, uma vez que a questão impacta diretamente no planejamento das suas aulas; portanto, aferir a opinião do professor sobre suas condições de trabalho é de fundamental importância, uma vez que seu desempenho passa necessariamente pela questão estrutural da escola. Neste sentido, a questão administrativa está sempre presente, além de que os profissionais enfatizam a importância do trabalho coletivo como fundamental para o alcance das metas estabelecidas.

“A estrutura daqui é muito boa, quando eu vim para cá estagiar ano passado, eu achei muito boa, tem várias salas, tem salas de multimeios, a turma de multimeios fica responsável por todos os projetos da escola e repassam para a gente, tem projetos na área de português, tem sarau, depois tem a feira de ciências, projetos nas áreas de matemática, física e química, então tem muitos projetos envoltos no colégio e realmente tenham continuidade. Todo o ano a gente se esforça para os projetos darem certo. Aqui fiquei encantada, porque as salas são conservadas, tem auditório, sala de informática que os alunos têm acesso e eles marcando horário podem fazer pesquisas, podem estudar no ambiente, então eu acho isso importante” (Prof. DT1_EPJA).

“Minha satisfação enquanto professor é boa, não é a ideal, mas ela é boa, eu gostaria que o Estado desse mais recurso para eu trabalhar com esses alunos, mas mesmo assim, com a ajuda do núcleo gestor, dos outros professores e até mesmo dos alunos a gente consegue realizar um trabalho bom” (Prof. DT2_EPJA).

“A minha inserção na escola foi boa desde que cheguei, com as diretoras, coordenadoras, alunos, professores, então a gente faz essa integração até para que surja uma aura melhor e o trabalho flua com mais facilidade” (Prof. DT2_EPJA).

Considerando que a escola profissional trabalha com professores do ensino regular e técnico, a lotação dos profissionais está gerando uma série de problemas tais como constante mudança de professores devido aos horários “engessados”, sem falar na carência em determinadas áreas, em especial nas ciências exatas (matemática, física, química).

“Outra dificuldade, não é só nossa, é a dificuldade de professor de inglês, acho que é a dificuldade do Brasil inteiro de professores das ciências exatas, de matemática, de física, de química, eu acho que essa é a dificuldade nossa, mas apesar disso, a gente não tem tanta essa dificuldade, a gente tem o quadro completo, tanto na parte técnica como na parte da base nacional comum. Uma outra dificuldade, mas que não coloca empecilhos no que diz respeito ao bom andamento da escola, a dificuldade é trabalhar o técnico quando ele vem apenas técnico sem a devida competência e compreensão do trabalho em sala de aula. Eles confundem muito a TESE, porque a TESE é tecnologia empresarial sócio educacional, eles confundem um pouco isso, e trazem muito para dentro da escola a questão técnica empresarial e esquecem a sócio educacional, porque também ele não tem muito essa prática de trabalhar em escola regular, a grande maioria deles trabalha em universidades que já é outro nível e que apesar de precisar de metodologia, essa compreensão pedagógica dos conteúdos” (Diretora da EP Jardim América)

Tal situação explica a constante mudança de professores que representa um fator de instabilidade na escola. O fato de ser escola de tempo integral acaba absorvendo o tempo do professor deixando-o sem horários para realizar outras atividades (cursos, lotação em outra escola), o que resulta numa carência de profissionais para as escolas profissionais.

“Então eu não vejo dificuldade na implantação, a dificuldade hoje é a constante mudança de professores, é uma grande dificuldade nossa porque a escola apesar de ser uma escola muito mais fácil de ser trabalhada, ela “engessa” um pouco os horários do professor, ele tem que estar aqui de manhã e tarde, enquanto nas outras escolas de ensino regular eles podem dar as quarenta horas que ele tem em três turnos, assim eles têm a liberdade de ter um turno da tarde folgada para fazer um curso e trabalhar só manhã e noite, de ter a manhã folgada e trabalhar só à tarde e noite. Aqui não, ai por conta dessa sistemática nossa de trabalho de ser o dia todo, a gente tem perdido professores que para fazer cursos, trabalhar na prefeitura e outros lugares, eles precisam sair da escola” (Diretora da EP Jardim América).

Um ponto também destacado e que causa preocupação é o estágio supervisionado onde os alunos são encaminhados às empresas com o objetivo de realizarem atividades nas instituições que se tornam parceiras no processo de qualificação dos alunos. No entanto, o estágio vivenciado pelos jovens representa uma mudança de cultura por parte dos envolvidos no projeto, uma vez que na prática ainda existem situações que demonstram a necessidade da consideração dos alunos como futuros profissionais e que, portanto precisam que sejam recebidos como tal.

“A outra coisa que a gente tem muita dificuldade no estágio é que eles vão com as competências que precisam desenvolver e aprimorar no estágio, são proativos, sabem o que vão fazer no estágio e ai chegam no local e fazem outra coisa, por exemplo, os alunos de segurança no trabalho, que estagiam na construção civil, já aconteceu de serem escalados para pegar a marmita do “peão”, ou para levar tinta para de um elevador para o outro, isso fica fora da função, os meninos reclamam e muitas vezes o orientador de estágio quer passar para o aluno, que isso é a chance dele, dessa forma não é a chance dele, assim ele não está tendo chance, ele não está se formando no nível técnico para carregar tinta, ele pode até um dia precisar carregar e fazer isso sem problema, mas o estágio dele não pode ser essa rotina” (Diretora da EP Jardim América)

Conclui-se que para os gestores da EPJA existem vários desafios a superar, desde as questões pedagógicas até as administrativas que poderão representar uma ameaça aos objetivos para cumprimento da sua missão. Portanto, as ações voltadas a formação, a profissionalização e a ação pedagógica da escola está entre os indicadores de qualidade que se justifica pela

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

relevância do trabalho docente para a melhoria do desempenho dos alunos, sendo este fator fundamental na implementação da proposta.

Pelos depoimentos, fica evidente que a filosofia empresarial veio superar a “defasagem” da escola pública. Os alunos, agora “clientes”, passam a ser valorizados com a formação do cidadão, que representa o grande avanço da escola pública. Consolidamos no quadro 55 as principais ideias relacionadas à gestão TESE e a contribuição dos princípios na EPJA.

Quadro 55 – Gestão TESE e a contribuição dos princípios – EPJA

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Gestão TESE e a contribuição dos princípios	Diretrizes do modelo de gestão	Resultados; quatro pilares da educação; formação humanizada e cidadã; melhoria da escola; empenho dos professores: conhecer, aceitar e praticar.
	Premissas da filosofia TESE	Atitude empresarial; corresponsabilidade; replicabilidade; discurso e prática
	Desafios da proposta	Expansão da proposta; grande desafio; formação dos novos gestores; a integração do currículo; as constantes mudanças; perda da carga horária das disciplinas da base nacional comum; reação negativa dos gestores as mudanças.

Fonte: análise das entrevistas

No que diz respeito ao modelo de gestão destaca-se a busca por resultados baseada nas premissas da proposta visando uma formação humanizada. As principais premissas são a atitude empresarial, a co-responsabilidade e a delegação planejada, onde é destacada a importância de colocar o discurso em prática. Os desafios se voltam principalmente às questões pedagógicas da proposta.

5.2.2.4.4 – Educação profissional e a formação da cidadania

A questão da educação profissional e a formação para a cidadania na EPJA é caracterizada pela concepção técnico-científica. Nesta concepção “prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de

cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários”(LIBÂNEO *et al*, 2007:323). Nessa concepção, o princípio fundamental da organização escolar é a busca de maiores índices de eficiência e eficácia em seus resultados, tomando a realidade como algo objetivo, neutro, passível de ser controlado. Destacamos no quadro 56 a questão predominante relativa ao papel da escola na educação para a cidadania.

Quadro 56 – Educação profissional e a formação da cidadania - EPJA

Concepção/Resultado	Questão Predominante
O papel da escola na educação para a cidadania – Técnico-científica – 32%	Preparação do aluno para o mercado de trabalho

Fonte: pesquisa de campo_questionários

Nesta perspectiva, a tendência é a qualificação ficar subordinada ao mercado de trabalho, as lógicas instrumentais e mercantis, perdendo seu princípio educativo. De acordo com Frigotto (2003), “os princípios mercadológicos vem contaminando as teorias, formalizando basicamente o conhecimento como meio de atingimento de fins econômicos. Altas somas são gastas em Pesquisa & Desenvolvimento na corrida acelerada pela inovação tecnológica que permite a certos grupos dominarem mercados no mundo todo e assim ampliarem seu capital e poder. Necessitando de operadores sempre mais qualificados para atuar com essas novas tecnologias aplicadas em equipamentos e programas que se obsoletizam rapidamente, a educação passa a ser vista como formação permanente de capital humano, reduzida ideologicamente, em grande parte, a mero insumo para o desenvolvimento econômico dos países. Perde-se a perspectiva da educação para a cidadania que, além da formação científica e tecnológica, preocupa-se com a formação humana em todas as suas dimensões” (Frigotto, 2003:32).

Neste cenário, faz todo o sentido, então falar em qualidade conectada com as vantagens competitivas, com a criação de distintividade, com as necessidades soberanas do cliente, com a criação de nichos que respondam

à diversidade de demandas na área do consumo da educação. De modo mais preciso, a qualidade que neste enquadramento conta é aquela que reforçam a imagem da escola “mcdonaldizada”, em virtude de ser capaz de tomar a dianteira por processos rápidos de uma pedagogia pronta a servir de formação de professores, de kits universais de formação em áreas nobres do conhecimento com grande poder de transferibilidade, de promoções *big mac* de currículos de sucesso, de padrões curriculares neotecnicistas obedientes às normas de qualidade pré-estabelecidas (Estêvão, 2012:103).

Para o gestor da EPJA, no contexto do mercado de trabalho as relações “empregado e empregador” estão no foco do processo dominado pela lógica do mercado que determina as metas da organização num processo de cooperação mútua. Dessa forma, como o mercado de trabalho exige qualificação, as escolas profissionais surgem como a oportunidade de qualificação em nível médio, que proporciona aos jovens uma opção a mais no mercado de trabalho.

“Então a gente trabalha muito neste modelo de cooperação e eu acho isso hoje, as grandes empresas, a gente sabe também disso, que apesar delas serem competitivas, elas descobriram felizmente que se não cuidarem de seus trabalhadores, elas não tem o lucro que esperam, e hoje a gente vê isso de forma muito mais humanizada. A relação empregador e empregado não é mais um “lê...rê...lê...rê...lê” e um chicote, não é mais, a gente sabe que esse modelo de empresa não se sustenta mais na sociedade atual. É preciso oferecer a esse menino a perspectiva dele criar um novo mundo para ele. Ele terminava o ensino médio e não passava por um processo de estágio, também não conseguia êxito para dar continuidade aos estudos e aqui à gente trabalha ao longo de três anos em que ele é responsável por estas conquistas também não só ele, as políticas precisam existir, de incentivo e de tudo, mas eles precisam saber que as existentes não são suficientes para todo o mundo, vai sobrar para quem tem mais interesse, quem for mais compenetrado, quem for mais centrado, quem souber aproveitar as oportunidades e isso a gente não pode enganar porque a vida lá fora é assim” (Diretora da EP Jardim América).

A preocupação do gestor reside na formação do aluno para atendimento ao mercado de trabalho, que passa de meio para ser considerado fim, a dignidade nesta visão é medida pelo status conseguido através de um bom emprego, sendo esta uma oportunidade de mudar sua condição de vida uma vez que representa o “passaporte” para a cidadania.

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

“Quando a gente prepara o nosso aluno com toda essa filosofia com todos os pilares que a TESE reza, esses alunos vão sair daqui prontos para serem cidadãos, conscientes dos seus direitos e deveres e aptos a entrar nesse mercado de trabalho, lutar por uma vaga bacana de emprego, para ter um salário bom e uma vida digna” (Coordenador nº 4).

Os educadores enfatizam que a TESE tem a escola como um “negócio” que contribui para a inserção de profissionais no mercado de trabalho. Taxativamente existe o preconceito de que o aluno da escola pública não tem “base” escolar sólida e a família é pouco participativa.

“É trabalhar mais com a comunidade, com a família diretamente porque estes alunos de escola pública não tem muito conhecimento, a família coloca os filhos na escola, mas não tem como orientar estas crianças, então quando a escola participa junto com a família, alcançamos um rendimento melhor do aluno, assim realmente teremos esse aluno com a visão de não arranjar um emprego qualquer, mas de arranjar um emprego bom e até mesmo se inserir numa universidade” (Prof. DT nº 6)

Ainda sobre os resultados escolares, o gestor defende que é necessária a devida “cobrança” pelo ensino ofertado, uma vez que pelo princípio da co-responsabilidade, todos são responsáveis e tem o direito de exigir bons serviços, principalmente os alunos uma vez que eles são os maiores interessados. O projeto diretor de turma colabora de forma significativa nas atividades da escola.

“Uma das coisas que eu sempre digo para os meus alunos é o seguinte: você tem a aula que merece, então é assim, se você tem uma aula medíocre, ele é um professor e vocês são quarenta e cinco. Se vocês percebem que essa aula não contempla a perspectiva e a ansiedade de vocês, são vocês os principais atores de transformação desse modelo de aula que estão recebendo e então são vocês que tem que chegar até a coordenação pedagógica da escola e alertar, ou chegar ao próprio professor e juntos, porque eles também tem trabalhado muito a questão da co-responsabilidade que não adianta só eles terem sucesso, a sala toda tem que ter” (Diretora da EP Jardim América).

“O projeto diretor de turma que também se estende a algumas escolas regulares é um projeto que ajuda muito a esta gestão, a frequência e a aprendizagem é tudo por conta do diretor de turma, porque não é que a gestão fique fora disso, mas quem trata disso diretamente é o projeto diretor

de turma, ele sabe inclusive quantos metros de distância está à casa do aluno para a escola, ele conhece o aluno, a família e tudo isso era a gestão, era o gestor, então eu não deixo de conhecer os pais dos meus alunos, mas isso ficou para mim, muito mais numa reunião, onde eu tenha que tratar de assuntos mais gerais ou quando o problema é muito sério em que o diretor de turma pede a colaboração do gestor, do diretor e dos coordenadores” (Diretora da EP Jardim América).

Compreender a importância da operacionalização das metas estabelecidas para o alcance da missão da escola é tornar seus resultados mais efetivos na prática. Para tanto, existe o alerta para não ficar no discurso pelo discurso, uma vez que entre outras atividades a função social da escola é tornar a teoria em prática. Caso contrário, o educando passaria a observar a coerência do dito com o feito e havendo desarticulação entre as partes, certamente haveria o questionamento das normas estabelecidas resultando na dispersão de esforços comuns.

“Uma outra coisa que é muito interessante na TESE é que as pessoas percebiam que o discurso pelo discurso não cabe, se ele nunca coube, dentro desse modelo de gestão ele não cabe porque os nossos alunos tem ciência também do que é a TESE, do que é esse modelo de gestão, de qual é a missão da escola, assim como nós educadores sabemos, os educandos também sabem. Eles não nos surpreendem quando um deles olha e diz: mas não é assim que é para ser e porque está sendo assim? Quando ele pega um discurso diferente da prática, então o exemplo que o educador dá é muito importante na formação desse educando. Então não posso falar e não fazer, o meu discurso tem que ser coerente com a minha prática e ai eu acho que se diferencia da escola regular” (Diretora da EP Jardim América)

A seguir, consolidamos as opiniões num quadro resumo a fim de que possamos visualizar a síntese das ideias dos informantes acerca da Gestão TESE e suas diretrizes tendo em vista a formação para a cidadania. Na EPJA em função de uma gestão eficiente com foco empresarial existe na vertente de formação para a cidadania a ênfase no estabelecimento de metas de inserção no mercado de trabalho, relacionadas ao protagonismo juvenil e a consciência de direitos e deveres, associado a um bom emprego e vida digna.

Quadro 57 – Gestão empresarial e a formação da cidadania _EPJA

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Perspectiva do Gestor	Modelo de gestão	Metas de inserção no mercado de trabalho; credibilidade; preferência da empresa; processo de formação muito bom
	Formação para a cidadania	Vida prática; perspectivas de empregabilidade; perspectivas do protagonismo juvenil; atitude empresarial
Perspectivas do Coordenador	Modelo de gestão	Mercado de trabalho; filosofia de trabalho; questão educacional; tecnologia; parceria; projeto diretor de turma; assistência; sucesso.
	Formação para a cidadania	Cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres; emprego, salário bom; vida digna

Fonte: análise das entrevistas

Verificamos a predominância da concepção técnico-científica com ênfase na formação, ou melhor, na qualificação para atender as demandas do mercado de trabalho, sendo a cidadania sinônimo de empregabilidade. A grande dificuldade dos educadores aparece em relação ao domínio do conhecimento específico que fundamenta a política educacional em relação à diretriz da formação da cidadania e da tônica dos direitos do aluno e do ensino cidadão. Isso se evidencia quando os educadores expressam sua compreensão sobre os conceitos de democracia, cidadania e direitos humanos. A falta de domínio específico nessa área fica evidente quando os educadores expressam a sua compreensão sobre os conceitos de formação e cidadania. Para alguns gestores o conceito de cidadania está relacionado à responsabilidade dos indivíduos em assumir decisões, acertos.

Nesse entendimento, é necessário garantir aos educadores competência para que estes tenham condições de implantar a proposta de escola nessa direção. Isso requer não só o domínio de conteúdos sobre essa temática, bem como de metodologias adequadas à aplicação desses conteúdos, pois não basta ter objetivos e diretrizes claros da política educacional se esse corpo de conhecimento não for trabalhado na formação do educador.

5.2.3 – Análise comparativa das concepções de gestão, cidadania e educação profissional das escolas EPBC e EPJA.

Tendo como pressuposto que a escola entre outros espaços é reconhecidamente *lócus* da construção de aprendizagem e conseqüentemente formação para a cidadania, realizamos uma análise da gestão nas escolas de ensino médio integrado a partir da estratégia empresarial – TESE para o alcance da missão da escola profissional que é integrar a formação escolar de nível médio com uma habilitação profissional técnica e uma vivência de cidadania e protagonismo juvenil. Assim, diante de um quadro de contornos definidos onde a proposta é a estratégia empresarial para aumentar a eficiência institucional, partimos do princípio que a gestão escolar é a chave principal do processo da educação de qualidade, entendida aqui como qualidade social e democrática. Nosso objetivo foi verificar junto aos gestores os principais desafios que a gestão vem assumindo nas escolas de ensino médio integrado mediante as diretrizes do modelo de gestão empresarial na perspectiva da formação para a cidadania. Primeiramente vamos pontuar os desafios que são comuns nas duas escolas, em seguida realizaremos uma análise das concepções predominantes em cada uma delas.

Constatamos que na escola de ensino médio integrado existem pontos críticos em áreas estratégicas da escola, dentre eles, a preocupação com a perda da essência da filosofia na implantação da proposta, por conta da velocidade com que estaria sendo implementada. Além disso, as questões de infraestrutura e administrativas como a dificuldade na lotação de professores em determinadas áreas como química, física e matemática e a carência de profissionais, em especial os específicos das áreas técnicas dos cursos ofertados. Outro aspecto relacionado aos docentes e que pode comprometer a qualidade do ensino, é a redução na carga horária das principais disciplinas regulares, tais como português e matemática. O estágio dos alunos é outro ponto de estrangulamento, caso não sejam revistos alguns critérios no encaminhamento dos alunos para as empresas.

Em relação ao projeto diretor de turma, embora no geral, seja bem visto pelo gestor por colaborar com os resultados da escola através do acompanhamento dos alunos de uma forma personalizada, é claro seu caráter de “tutoria” deixando o professor numa espécie de assistente social. Tal situação poderá comprometer os objetivos do projeto, uma vez que poderá causar

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

conflito entre o papel do professor enquanto mediador do ensino-aprendizagem e o seu papel de “tutor” enquanto agente que conhece o aluno além do espaço físico da escola. Apesar de todos os problemas, existe a unanimidade do reconhecimento da TESE como proposta colaborativa para o trabalho de gestão.

Para complementar a análise realizada no estudo de caso, vamos descrever algumas considerações a respeito das concepções de cidadania, escola profissional e gestão, identificados durante a investigação. Nesta análise resumo, consideramos além dos discursos e questionários, as diretrizes dos planos de ação das escolas por apresentar suas principais linhas norteadoras e dessa forma oferecer elementos que traduzem as concepções presentes na instituição escolar.

Para realizar a análise comparativa das concepções, consideramos as perspectivas por segmento, para os alunos as percepções relativas à cidadania e escola profissional, por se tratar de temáticas que traduz a identidade juvenil, para os gestores e professores focamos as concepções de gestão dos processos escolares. Partimos do pressuposto de que as concepções possuem uma relação interna, de tal forma que não podem ser entendidas isoladamente, mas de maneira articulada. O objetivo é discutir o reflexo da gestão na imagem da escola uma vez que a concepção de gestão influencia os processos de gestão.

Na primeira perspectiva, foi estabelecido a correlação entre as concepções de cidadania e escola profissional e respectivos mundo escolar e imagem de escola, com o intuito de consolidar a percepção dos alunos sobre a realidade organizacional e assim conhecer a imagem da escola para os jovens. Consolidamos no quadro 58 os resultados mais significativos.

Quadro 58 – Concepções de Cidadania e Escola profissional_Alunos

Temáticas	EPBC	EPJA
Cidadania/ Mundo escolar	44% - Cidadania social/ Mundo cívico: qualificação profissional e formação de caráter	56% - Cidadania concorrencial/ Mundo mercantil: Empregabilidade - fazer um bom estágio e ENEM, conseguir um bom emprego
Escola Profissional/ Imagem de escola	44% - Exercício da cidadania/Escola cidadã: protagonismo para realização dos objetivos de vida	48% - Desenvolvimento profissional/ Escola S.A - Oportunidade de mudança de vida

Fonte: Pesquisa de campo_questionários

Pela análise dos dados, na EPJA prevaleceu à cidadania concorrencial que faz referência ao mundo mercantil, cujo enfoque está nas questões de eficiência. Vale ressaltar que esta concepção reproduz de certa forma as premissas dispostas nos planos de ação da escola que destacamos a seguir: protagonismo - proatividade, disposição social para ação; formação continuada - objetivo de alcançar a excelência educacional; atitude empresarial: a escola administrada como uma empresa tendo como base o compromisso, assiduidade e a pontualidade; co-responsabilidade: busca de colaboração entre parceiros internos e externos da escola.

Podemos verificar que a EPJA é pautada por conceitos de eficiência e eficácia com a forte tendência de que o conhecimento científico e tecnológico deve ser a prioridade do ensino no sentido de manter a competitividade dos jovens no mercado de trabalho. Apple afirma que:

A educação é entendida muitíssimas vezes como sendo apenas a transmissão de um conhecimento neutro aos alunos. Segundo esse discurso, o papel fundamental da escolarização é encher os estudantes com o conhecimento necessário para competir no mundo de hoje, que está em processo de transformação rápida. A isso se costuma acrescentar uma ressalva: façam tudo de maneira mais econômica e eficiente possível. O árbitro supremo que vai decidir se conseguimos fazer isso é a média dos alunos nas provas. Um currículo neutro está ligado a um sistema neutro de avaliação, que por sua vez está ligado a um sistema de finanças escolares. Supostamente, quando funciona bem, estas ligações garantem a recompensa do mérito. “Bons” alunos assimilam “bons” conhecimentos e conseguem “bons” empregos (Apple, 2003:6).

Ao contrário da lógica de eficiência tão marcante na escola anteriormente mencionada, na EPBC predomina a cidadania social que diz respeito ao mundo cívico, onde os objetivos são voltados para o alcance de metas mais altruístas conforme podemos verificar nos objetivos das premissas estabelecidas. No protagonismo juvenil o foco é na aprovação, conclusão e envolvimento dos alunos; a formação continuada tem a finalidade de qualificar os profissionais para a melhoria do ensino; a atitude empresarial representa comprometimento, reconhecimento, avanço da escola para incentivo e inclusão do jovem; a co-responsabilidade para o envolvimento, atuação e efetividade dos processos escolares. A escola nesta perspectiva é meio para a transformação da realidade, tendo como norte a construção coletiva de uma sociedade democrática e mais igualitária. Esta concepção gera a necessidade de assinalar os aspectos que

levarão a contribuir com essa construção e que serão responsabilidade do meio educacional desenvolver:

A qualidade social implica providenciar educação escolar com padrões de excelência e adequação aos interesses da maioria da população. Tal objetivo exige um grande esforço da sociedade e de cada um para ser atingido, considerando as dificuldades impostas pela atual conjuntura. De acordo com essa perspectiva, são valores fundamentais a serem elaborados: solidariedade, justiça, honestidade, autonomia, liberdade e cidadania. Tais valores implicam no desenvolvimento da consciência moral e de uma forma de agir segundo padrões éticos. A educação de qualidade social tem como consequência a inclusão social, através da qual todos os brasileiros se tornem aptos ao questionamento, à problematização, à tomada de decisões, buscando as ações coletivas possíveis e necessárias ao encaminhamento dos problemas de cada um e da comunidade onde vivem e trabalham. Incluir significa possibilitar o acesso e a permanência, com sucesso, nas escolas, significa gerir democraticamente a educação, incorporando a sociedade na definição das prioridades das políticas sociais, em especial, a educacional. (SHIROMA et al, 2004).

Portanto, em relação às concepções de cidadania e escola profissional, podemos concluir que, para a EPBC a imagem da escola profissional é caracteristicamente da escola cidadã por seguir um caráter mais político da educação, embora a escola ainda faça referência a “padrões de excelência” deixa claro, por outro lado, que a formação almejada supera os limites utilitaristas para caminhar em direção à formação humana integral, ao invés do sujeito flexível, polivalente e do cidadão visto como um consumidor em potencial, atomizado, isolado e destituído de sua classe tem-se o cidadão crítico, engajado e comprometido com os problemas de seu grupo, consciente de sua classe e criador de novos direitos.

A EPJA é predominantemente tipo escola S.A, que trata a questão da aprendizagem como um produto, a avaliação se baseia nos resultados, sem questionar os processos vividos por educadores/as e alunos/as. As avaliações externas em vez de serem tidas como meio para acesso ao ensino superior acabam sendo consideradas pela gestão escolar como algo que deve ser disputado entre as escolas, com fins de incentivar maior “qualidade”, contradizendo o discurso da universalização da educação.

Complementando a análise dos resultados das escolas, realizamos uma síntese comparativa no que se refere à concepção de gestão, que se articulam com as concepções de

Capítulo V – Análise da Gestão Escolar na EEEP

cidadania e de escola profissional que discutimos anteriormente. Conforme destacamos no quadro 59, verificamos que a EPJA tem a predominância das questões na concepção técnico científica na qual a temática de educação para a cidadania tem como foco o mercado de trabalho, enquanto que na EPBC prevalece a concepção democrática-participativa que considera a educação para a cidadania a formação do sujeito político.

Quadro 59 – Concepções de Gestão_Núcleo gestor e Professores

Temáticas	EPBC	EPJA
Papel do diretor	29% - Gestão colegiada: desenvolver trabalhos em equipe	30% - Interpretativa: Análise das intenções e interação das pessoas
Gerenciamento da escola	26% - Autogestionária: gestão descentralizada	26% - Democrática-participativa: participação nas relações de trabalho
Resultados escolares	27% - Técnico-científica: êxito nas avaliações externas	25% - Gestão Colegiada: foco na formação dos gestores
Modelo de gestão TESE	28% - Interpretativa: integração entre as instâncias da escola	29% - Autogestionária: colabora com os processos da organização escolar
Educação para a cidadania	30% - Democrática-participativa: formação do sujeito político	32% - Técnico-científica: preparação do aluno para o mercado de trabalho

Fonte: Pesquisa de campo_questionários

A concepção técnico-científica característica da EPJA reflete uma educação voltada exclusivamente para o mercado de trabalho, com influências claras do modelo de produção Taylor-fordista, e da psicologia behaviorista. Segundo Libâneo (op.cit. p. 327), com “poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros”. Neste caso, a administração é regulada por um conjunto de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades, deixando em segundo plano as pessoas, mas enfatizando o cumprimento de tarefas em função dos objetivos institucionais.

Podemos concluir que os avanços na EPJA se referem ao estímulo que a escola profissional representa para os jovens. A gestão compartilhada com os diretores de turma na condução pedagógica é outro significativo avanço por ser um canal de participação na administração da gestão escolar. Relativamente às condições de trabalho na escola, a estrutura diferenciada das escolas profissionais ajuda na realização dos projetos e atividades planejadas pelo prof. diretor de turma.

Embora a questão salarial dos professores seja um fator ainda não satisfatório, existe a compensação através do apoio no trabalho do núcleo gestor e da equipe em prol do alcance das metas. Sobre as expectativas em relação aos alunos, no geral é positiva, sempre voltada na expectativa do futuro profissional, mesmo com o reconhecimento da defasagem de aprendizagem ainda muito presente no desempenho dos alunos.

Na EPJA, que tem o perfil de gestão mais tecnocrata, foi possível verificar a predominância da visão mercadorizada dos alunos, reflexo da gestão por resultados. A gestão neste contexto, mediante a adoção da gestão empresarial, acaba por imprimir grande importância às metas de atendimento ao mercado de trabalho onde o gestor incorpora a sua prática o modelo gerencialista com foco na gestão por resultados, o que caracteriza uma imagem tipo escola S.A. A base para tal afirmativa está no fato da linguagem mercadológica presente nos discursos dos diferentes segmentos tais como cliente, lucro, resultado, estratégia, atitude empresarial, investimento entre outras que demonstram o enraizamento da filosofia empresarial na escola, além da preocupação com a colocação da mesma no ranking das avaliações externas. Em contraste a isso, fica em segundo plano a oferta de ensino de qualidade para a formação de alunos críticos e participativos.

Para os alunos a missão da escola profissional representa a oportunidade do jovem para um futuro melhor, onde consideram que cidadania significa preparação para a carreira profissional, que demonstra a ideia de que ser cidadão perpassa pela inclusão social na sociedade através da inserção no mercado de trabalho. Pelos resultados apresentados podemos concluir que as expectativas em relação à escola profissional é fortemente mercadorizada por conta do predomínio das questões relacionadas ao mercado de trabalho, sendo as palavras de ordem mais constatadas nos projetos de vida as expressões tais como oportunidade, concorrência, ser o melhor e mais qualificado. A consequência de tal fato é de que se por um lado a escola representa um aprendizado significativo para o jovem, por outro esta oportunidade não diz respeito exatamente à formação e emancipação de novas gerações, representando tão somente a uma busca de formação e qualificação com vista à empregabilidade que na maioria dos casos não representa realização pessoal, ou seja, é a necessidade de trabalhar se sobrepondo as questões pessoais.

A EPBC tem clareza na missão de oferecer oportunidade de qualificação ao aluno, mediante a adoção da gestão por resultados, no entanto, evita imprimir grande importância às metas de atendimento ao mercado de trabalho em detrimento à cidadania dos atores envolvidos no processo educacional. Assim, em relação à concepção de gestão predominante no contexto escolar, verificamos que embora, os gestores reconheçam a organização da EEEP do tipo burocrático-racional cuja característica é a gestão baseada em níveis hierárquicos e centralizadores, na prática a predominância é a gestão autogestionária cuja concepção é a ausência de direção centralizada, que em parte justifica-se pelo princípio da co-responsabilidade. O resultado das entrevistas com os gestores demonstrou unanimidade do reconhecimento da TESE como proposta colaborativa para o trabalho de gestão, mesmo estando ciente de que a proposta baseada na atitude empresarial seja norteada para uma escola eficiente nos processos e consequentemente eficaz nos resultados, mas prevalece a concepção democrática-participativa cujo foco é formação do sujeito político sendo sua imagem a escola cidadã. Neste ponto, a qualidade formal da educação transcende a qualidade política pelo fato de que a essência do serviço educacional prestado se volta para a aprendizagem do aluno, no que diz respeito ao domínio dos conteúdos considerados relevantes, meta que vai além de apenas atender o alcance dos resultados das avaliações externas.

Um dos avanços significativos da gestão na EPBC está no âmbito da gestão e organização escolar. Na categoria relativa ao papel do gestor, as atribuições da gestão voltam-se ao papel de articulador enquanto gestor de pessoas. Quanto aos propósitos da gestão escolar a função central é a de regente/gestor de processos. Na categoria da organização do trabalho escolar, suas atribuições tem como foco a prestação de bons serviços e condições satisfatórias de trabalho. Portanto, a concepção democrático-participativa presente na EPBC exalta as relações humanas e a participação de todos os envolvidos no processo escolar, visando os objetivos específicos da escola. Esta concepção de gestão têm características fundamentais que encontramos nos discursos dos gestores tais como: trabalho coletivo, compartilhamento de poderes, participação da comunidade nas decisões escolares, fazendo com que as ações educativas sejam permeadas pelo diálogo e pelo interesse da coletividade escolar. Representa a concepção mais indicada para o momento histórico em que vivemos, onde se faz urgente

despertar a população à participação nos rumos da vida social, fortalecendo, pois, os espaços de ampliação da cidadania, dentre os quais situamos a escola.

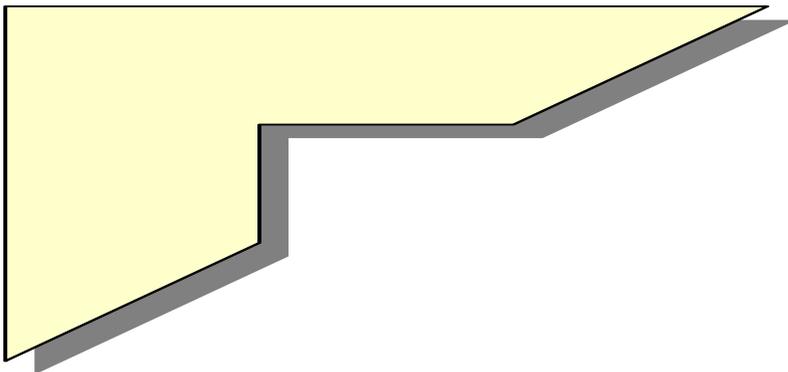
Concluimos que evidentemente as escolas têm perfis diferentes, a escola da Barra do Ceará tem estratégias e objetivos mais bem definidos seguindo mais a linha empresarial sem, no entanto, perder a essência pedagógica, enquanto que a do Jardim América embora tenha no discurso uma vertente pedagógica, suas linhas norteadoras seguem mais as diretrizes tecnocratas do modelo, inclusive seus documentos norteadores foram adaptados ao plano de ação.

Ressaltamos aqui os pontos em comum as duas escolas: o primeiro relacionado ao reconhecimento do gestor como articulador na prestação de bons serviços que se confirma pelo êxito nas avaliações externas e o segundo relativo à função da escola no que diz respeito ao incentivo a formação profissional dos alunos com vista a sua inserção no mercado de trabalho. No entanto, para o fortalecimento do protagonismo juvenil e a formação para a cidadania, será necessário à superação do “marketing” da escola como “negócio”, pois se a escola for vista somente como prestadora de serviços poderá comprometer sua função social, passando a exercer o papel de uma empresa disposta a atender clientes deixando em segundo plano a formação humanizada.

Destacamos dois desafios que poderão representar uma ameaça aos objetivos do cumprimento da missão das escolas profissionais. O primeiro desafio estaria ligado às estratégias de implementação da proposta e conseqüentemente os resultados escolares. Para a execução da proposta a preocupação volta-se aos aspectos relacionados à integração do currículo e a discutida articulação entre o projeto político pedagógico (PPP) e o plano de ação (Plametas) uma vez que os dois documentos representam as diretrizes da escola. Verificamos que o projeto político pedagógico é o regulamento formal norteador da escola, de âmbito normativo, enquanto o plano de ação é a diretriz que faz parte da estratégia da gestão TESE, sendo considerado pelo gestor como norteador do planejamento da escola, uma vez que nele estão dispostos os programas das disciplinas. Tal fato poderá comprometer os resultados esperados, devido a uma sobreposição de objetivos estabelecidos nos seus documentos norteadores.

Devido à tão questionada filosofia empresarial e o pouco aprofundamento das relações existentes entre os propósitos da gestão escolar e a formação para a cidadania, o segundo e principal desafio está voltado à gestão TESE e a proposta de formação para a cidadania. A escola de ensino médio integrado deverá rever as diretrizes da gestão TESE onde a formação do cidadão perpassa pela qualificação de bons técnicos para o mercado de trabalho. As expectativas da proposta deverão ir além das metas estabelecidas para a inserção no mercado de trabalho e as perspectivas de empregabilidade, uma vez que existe uma grande abertura as oportunidades de progressão nos estudos tendo em vista o caráter expansionista das atuais políticas governamentais no que tange ao ensino superior público.

Por mais que a escola se organize e estabeleça planos de ação, estas questões escapam das estratégias de implementação da proposta e, portanto, julgamos que a concepção de gestão tem uma forte influência na realização da escola de qualidade social e poderá ser decisiva na superação dos desafios presentes. Claro está, que nossas escolas na realidade precisam se organizar administrativamente sem, no entanto perder de vista elementos fundamentais para o seu fazer pedagógico. Diante do exposto, a seguir apresentamos as principais conclusões do nosso estudo.



Conclusão

“Na avaliação da gestão estratégica devem entrar critérios que tenham a ver com definições de cidadania, de equidade, de interesse geral. Qualquer responsável, pois, pela concretização de um modelo de gestão estratégica numa dada escola, a ser possível, deve considerar a responsabilidade social dos seus actos gestionários no sentido de ir além dos meros interesses economicistas e etnocentros da organização e almejar objectivos e actividades civicamente críticas e socialmente empenhadas” (ESTEVÃO, 1999)



As políticas de educação para o ensino médio tem tido destaque pela adoção desta modalidade integrada à educação profissional. Diferentemente de outras reformas realizadas no Brasil, esta representa um grande desafio pelo fato de que tem como proposta oferecer ao aluno, o ensino médio integrado a educação profissional. Entre as finalidades do ensino médio integrado, está à preparação básica para o trabalho e para o exercício da cidadania, através da formação geral e educação profissional. Para os jovens, principalmente, os oriundos da escola pública, existem mais chances de formação pela abertura de processos seletivos mais democráticos e oportunidades que oferecem qualificação, mesmo que técnica, que resultam em melhores perspectivas futuras, sendo fato comum o acesso destes alunos a universidade, algo inusitado há apenas uma década atrás. Portanto, a iniciativa representa um avanço no contexto educacional cearense pelo motivo de oferecer oportunidade de qualificação para que no futuro o educando tenha um trabalho que resulte numa melhor qualidade de vida.

Importa ainda observar, que a proposta necessariamente reflete as ideias de educação para a competitividade e conseqüentemente para a cidadania funcional voltada a produtividade escolar, fundamentada na racionalidade da eficiência da escola. Questionamentos a parte, o objetivo central do trabalho foi realizar uma análise do modelo de gestão adotado para as escolas de ensino médio integrado para investigar os principais desafios da proposta de formação para a cidadania mediante as diretrizes da gestão empresarial. Portanto, neste estudo partimos da consideração de que o modelo de gestão é decisivo na realização da escola de qualidade social, empenhada na formação crítica e política dos seus alunos a partir de uma visão contextualizada e reforça a importância da gestão não ser vista isoladamente, até porque ela sofre condicionamentos da organização e dos participantes do processo.

Para tratar do assunto, iniciamos o trabalho através da apresentação das principais teorias do Estado e cidadania. Destacamos a reforma do Estado brasileiro e o advento do Estado empreendedor como o novo modelo de governança que substitui a administração pública burocrática pela administração pública gerencial. Nessa configuração, as estratégias de transferência da execução das políticas sociais do Estado e os modos de regulação e desregulação das políticas destinadas à educação são compartilhadas com setores da sociedade civil.

No segundo capítulo discutimos sobre a politicidade da educação, através da análise das conexões entre educação e política. Para tanto, numa tentativa de contribuir para o debate acerca da reflexão sobre a ideologia na educação, foram descritas as principais características da educação no contexto neoliberal do Brasil através das políticas educacionais dos anos 90. Portanto, no universo da administração escolar, foram analisados os impactos dessa proposta de gestão que tem como base da função administrativa os parâmetros da eficiência e da produtividade. O principal questionamento foi em torno da administração eficiente e sua colaboração na escola de qualidade com vista à educação para a cidadania.

No terceiro capítulo, apresentámos o contributo da tese com base na discussão das temáticas envolvidas no estudo, com o objetivo de demonstrar a inter-relação das principais questões que envolvem as políticas de educação em contexto neoliberal e seus impactos na formação da cidadania juvenil. Realizámos a análise da inter-relação: gestão, educação profissional e cidadania, onde articulámos as implicações da gestão escolar na imagem da escola e por sua vez na formação esperada. Diante da constatação de que as atuais políticas de educação tem uma forte preocupação na construção da escola de qualidade e eficiente, é que consideramos pertinente a busca da eficiência institucional, tendo por base uma gestão que considere a importância de oferecer ao jovem oportunidades de qualificação pessoal e profissional.

No quarto capítulo, discorremos sobre as principais políticas estaduais a fim de analisar suas diretrizes e seus impactos na educação cearense, em especial as estratégias da gestão por resultados para atender as demandas da sociedade. Para contextualizar nosso estudo de caso e com o objetivo de conhecer a realidade de gestão das outras escolas, realizámos a análise dos resultados da avaliação institucional realizada em 2011 nas escolas de ensino médio integrado da rede pública estadual do Ceará, cujos resultados apontam para a tendência da gestão pautada pelos resultados escolares.

Relativamente ao quinto capítulo que trata dos resultados da pesquisa sobre a gestão empresarial na escola profissional, apresentámos as perspectivas e expectativas expressas pelos alunos, que consideram que a escola profissional representa a oportunidade de preparação para a

carreira profissional e dessa forma a chance de um futuro melhor, uma vez que para eles ser cidadão significa inclusão na sociedade através da inserção no mercado de trabalho. Sobre a gestão e organização do trabalho escolar, verificamos que em comum, as escolas reconhecem o papel do gestor como articulador na prestação de bons serviços, voltado ao desempenho dos alunos tendo em vista o êxito nas avaliações externas e o incentivo para a formação profissional.

A transposição do modelo para as Escolas de Ensino Médio Integrado ainda está em desenvolvimento, mas já dispomos de elementos o suficiente para avaliar o alcance de seus objetivos. Verificamos que para os gestores as opiniões sobre o modelo de gestão são convergentes no sentido de que o modelo promove a qualificação profissional com o objetivo de colaborar com as metas de inserção no mercado de trabalho. Por outro lado, as questões relativas a categorias como qualidade na educação e formação para a cidadania, foram apenas conceituadas, tendo sido tratadas como categorias estanques, abstratas ou de exceção, e não como algo concreto e real que se impõe ao cotidiano de nossas escolas e que precisam ser superados.

Nossa análise teve como ponto de partida a consideração de que a gestão escolar é a chave principal do processo capaz de promover o saber crítico para a formação da cidadania, neste contexto, a imagem da escola reflete a dinâmica de sua gestão. Constatamos que, embora as escolas tenham as mesmas diretrizes elas se distinguem pelo fato de terem concepções de gestão diferenciadas e isto tem influência direta na instituição escolar, o que significa que a imagem da escola sofre a determinação da gestão escolar e não necessariamente do modelo de gestão proposto. Portanto, identificamos que as escolas reproduzem a concepção de gestão predominante e por sua vez este aspecto tem influência no tipo de formação do aluno. Diante disso, constatamos que a EPJA tem como característica a concepção da formação do “cidadão aprendiz” cuja aprendizagem é informacional que não necessariamente gera conhecimento, enquanto a EPBC é caracteristicamente uma gestão voltada para a formação do “aprendente como cidadão” que busca promover o saber crítico do entendimento de cidadania. Muitos são os questionamentos a serem suscitados a respeito das políticas públicas de educação de ensino médio integrado e das propostas de gestão empresarial na escola profissional. Não há dúvida do relevante papel da escola

como promotora de educação para a cidadania, pois visa à formação de indivíduos aptos a criticar o mundo à sua volta e adotar medidas transformadoras da realidade social na qual se encontram inseridos.

Com efeito, é preciso refletir sobre diretrizes capazes de assegurar a qualidade do ensino em todas as suas dimensões e por em relevo as principais implicações da gestão empresarial na formação para a cidadania. Desta feita, apresentámos as principais conclusões do nosso estudo:

1.1. Diante de uma sociedade competitiva e cada vez mais qualificada as propostas de educação profissional são voltadas para a certificação, com vista atender ao mercado de trabalho, o que exige uma gestão focada em metas. No entanto, a ênfase no modelo de gestão empresarial é coerente com as tendências mundiais em educação e sua adesão, apesar das inúmeras críticas comprovadas, poderá representar para a escola, um meio de alcançar as metas estabelecidas e principalmente a satisfação pessoal dos educandos. Assim, sendo a administração empresarial uma realidade presente nas políticas de ensino médio integrado, será oportuno considerar à busca pela eficácia escolar para atender as expectativas de oportunidade dos jovens na escola pública. Uma análise das suas linhas norteadoras indicam que é uma proposta viável, no entanto, vai depender de como o gestor alinha as questões pedagógicas com as diretrizes do plano de ação que deverá ter como objetivo a abertura de espaços para construção de conhecimentos, experiências e crítica social, promovendo nessa perspectiva a cidadania juvenil. Não podemos esquecer que, ao se tratar de educação profissional e mercado de trabalho, o jovem é o principal sujeito, onde suas ações são refletidas através de ações de protagonismo. Se visarmos à formação do sujeito histórico, capaz de gerir a mudança e de ser promotor da democracia, da convivência com justiça social, da solidariedade e da sustentabilidade, a educação que promovemos na escola precisa ampliar sua atuação para muito além de atender as exigências do vestibular ou do mercado de trabalho – tal como é concebido e vivido no contexto da sociedade capitalista.

1.2. É fato que será válido a escola lançar mão de estratégias que possam contribuir para a superação de problemas administrativos e pedagógicos tão comuns nas escolas públicas. Claro está, que nossas escolas na realidade precisam se organizar administrativamente sem, no entanto, perder de vista elementos fundamentais para o seu fazer pedagógico. O que podemos concluir é que a adoção da gestão empresarial para as escolas de ensino médio integrado ainda não conseguiu a superação das formas tradicionais de gestão, que na sua maioria demandam boa parte do tempo na condução de seus processos de gestão dos resultados escolares deixando para depois o viés pedagógico, uma vez que, enquanto os documentos norteadores estabelecem foco no protagonismo juvenil, a escola é administrada com preocupação na colocação da escola entre as instituições melhores pontuadas como eficazes. Portanto, a gestão empresarial na escola pública profissional representa para os gestores um grande dilema, se por um lado a escola tem como função social formar para a cidadania, por outro ela se pauta na busca de metas e volta-se para a gestão por resultados, onde o administrativo-financeiro tem um grande peso. A adesão à gestão empresarial terá que ir além da visão simplista e sistêmica da administração dos recursos-processos-resultados, sendo oportuno considerar o viés qualitativo da educação para a cidadania.

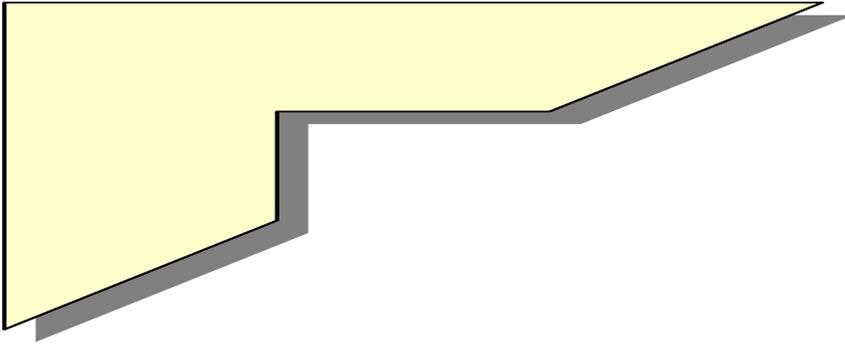
1.3. Os resultados do estudo, apontam para uma necessária revisão na implementação da proposta com o objetivo de superar as contradições presentes entre a concepção de gestão e a imagem organizacional da escola, de modo a permitir o desenvolvimento de práticas e estratégias contínuas, que busquem fortalecer a condução dos processos nas escolas públicas que são caracteristicamente gerencialistas. Destacamos o fato de que, a concepção de gestão termina por determinar a imagem da escola. O modelo de gestão deverá servir como norteador gerencial para articular processos escolares que são fundamentais no fazer da escola, mas por sua vez, não poderão se resumir em eficiência institucional. Neste sentido, os resultados escolares deverão ser consequência do trabalho pedagógico com a finalidade de promover a aprendizagem. Portanto, a legitimidade da gestão escolar consiste na articulação do ser e o parecer da organização, cuja responsabilidade social dos gestores implica no alinhamento das questões pedagógicas com as

diretrizes do plano de ação, tendo como objetivo estratégico fazer valer a missão institucional da EEEP que é Integrar a formação escolar de nível médio com uma habilitação profissional técnica a uma vivência de cidadania e protagonismo juvenil.

1.4. Em síntese, concluímos que a implantação das Escolas Estaduais de Educação Profissional com a adesão da filosofia de gestão baseada na Tecnologia Empresarial Socioeducacional - TESE vem trazer ao cenário da escola pública cearense um novo modelo de gestão voltado para incrementar as tradicionais formas de gestão. No nosso estudo de caso, uma das escolas atendia ao perfil da escola cidadã, mas pela análise dos relatórios da avaliação institucional, verificamos pelos resultados que, embora a proposta enfatize a formação humanizada, as escolas seguem a linha da gestão dos resultados escolares. Portanto, no geral, a escola de ensino médio integrado tem um forte viés para a formação voltada ao atendimento do mercado de trabalho. Caso não haja foco nos aspectos pedagógicos e a preocupação fique somente no administrativo dos indicadores de desempenho, isto poderá comprometer a qualidade almejada, uma vez que do ponto de vista da moderna conceituação de qualidade é necessário uma visão mais abrangente quanto ao seu aspecto político-pedagógico.

Em suma, partimos do princípio que a gestão escolar é a chave principal do processo da educação de qualidade, entendida aqui como qualidade social e democrática, promotora do saber crítico para a formação da cidadania. A adoção empresarial para a gestão administrativa se justifica pelo fato de reconhecer que a escola reflete os dinamismos da sociedade, e se espera dela ofertas capazes de atender as exigências impostas pela competitividade. Nosso principal contributo reside na constatação de que, é possível fazer uma escola cidadã mesmo mediante diretrizes de caráter empresarial, pelo fato de que a concepção de gestão influencia os processos de gestão. Tal perspectiva enfatiza que havendo por parte do gestor uma concepção que favoreça o desenvolvimento de atividades que promovam a formação do sujeito político, qualquer que seja o modelo proposto, ele saberá conduzir os processos sem deixar haver o predomínio de ações de caráter empresarial que possa comprometer a função social da escola.

Concluimos que, as instituições de ensino podem se valer da teoria da administração empresarial, desde que se leve em consideração as concepções de gestão e especificidades da organização escolar. A escola pública pode recorrer a métodos empresariais na condução dos seus processos, sem, no entanto, comprometer a vertente genuína do que se espera de educação, uma escola que tenha a preocupação com o indivíduo enquanto cidadão, uma vez que esta condição resulta em benefícios coletivos. Cabe ao gestor organizar a escola para que a eficiência institucional esteja a serviço de quem mais necessita dela, o aluno enquanto cidadão de direito a ter direitos, tendo por base uma gestão que considere a importância de oferecer ao jovem oportunidades de qualificação pessoal e profissional, o que implica necessariamente uma educação voltada para a geração da consciência crítica, não apenas condicionada a uma promoção da cidadania funcional restrita a aquisição de conhecimentos básicos para inclusão no mercado de trabalho, mas uma educação que ofereça oportunidade de participação na construção de uma cidadania cívica que estimule a abertura ao sentido ético e político da existência em sociedade.



Bibliografia

- AFONSO, Almerindo (1998). *Políticas Educativas e Avaliação Educacional. Para Uma Análise Sociológica da Reforma Educativa em Portugal (1985-1995)*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- AFONSO, Almerindo (2000). *Avaliação educacional: regulação e emancipação*. São Paulo: Cortez Editora.
- ALGARTE, Roberto A. (1998). *Produção de pesquisas em administração da educação no Brasil: relatório final*. Brasília: ANPAE. (Estudos e Pesquisas, n.º 3).
- ALMONACID, Cláudio; ARROYO, Miguel. (2000). *Educación, trabajo y exclusión social: tendencias y conclusiones provisionales* in: Gentilli, Pablo; Frigotto, Gaudêncio (comps.) *La ciudadanía negada – políticas de exclusión en la educación y el trabajo*. Buenos Aires: CLACSO, pp. 259-275.
- ANDRADE, Rosa maria C. de. (2006). *Empreendedorismo na educação*. Gestão em Rede. Curitiba: CONSED, n.º 68, abr., pp.13-19.
- ANDRÉ, Marli Eliza D. A. de. (2005). *Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional*. Brasília: Liberlivros. pp. 7-70.
- ANDRIOLI, Antônio I. (1999). O que haveria de positivo no neoliberalismo? In: *Correio da Cidadania*, São Paulo, 13 a 20 de novembro, pp. 08.
- ARON, Raymond. (1987). *As Etapas do Pensamento Sociológico*. São Paulo: UNB-Martins Fontes.
- ARROYO, Miguel G. (2001). *Ofício de Mestre. Imagens e auto-imagens*. Petrópolis, Vozes, 251p.
- ARROYO, Miguel. (1999). Educação e exclusão da cidadania. In BUFFA, E.; ARROYO, M. & NOSELA, P. *Educação e cidadania: quem educa o cidadão?* 7ª ed. São Paulo: Cortez, pp. 31-80. (Col. Questões da Nossa Época, 19).
- APPLE, Michael W. (2003). *Educando à direita: mercados, padrões, Deus e desigualdade*. Traduzido por Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire. Título Original: *Educating the “right” way: markets, standards, God, and inequality*.
- AUCOIN, Peter (1995). *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*. Montreal: Institute for Research on Public Policy.
- AZEVEDO, Janete M.L. de. (2002). Implicações da nova lógica de ação do estado para a educação municipal. *Revista Educação & Sociedade* n.º 80, Campinas: CEDES.
- BARDIN, Laurence (1995). *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70.

- BARROSO, João. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta, (Temas Universitários, n° 3).
- BAPTISTA, I. (2003). Ética e Organização Escolar. *Revista Página da Educação* n.º 121, Março, Ano 12, pp.06.
- BENEVIDES, Maria Victória (1991). *A cidadania ativa*. São Paulo: Ática
- BOBBIO, Norberto (1986). *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- BOBBIO, Norberto (1992). *A era dos direitos*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campus.
- BOBBIO, Norberto (2000). *Teoria geral da política: a filosofia política e as lições dos clássicos*. (organizado por Michelangelo Bovero). Rio de Janeiro: Campus.
- BOBBIO, Norberto (2003). *Estado governo e sociedade: para uma teoria geral da política*. 10. ed. Trad. Marco Aurélio Nogueira. – São Paulo: Paz e Terra.
- BOBBIO, Norberto (2006). *Dicionário de política*. 13ª edição. Brasília. DF. Editora Universidade de Brasília. CD-ROM. Produzida por Imprensa Oficial SP.
- BOSEMAN, Glenn Phatak, Arvind (1989). *Strategic management : text and cases*. Ed. New York : Wiley.
- BRESSER, Pereira, L. C. (1995). A reforma do aparelho do Estado e a Constituição de 1988. *Revista del Clad: Reforma y Democracia*. n.º 4, 1995. Texto para Discussão ENAP n.º I Brasília.
- BRESSER, Pereira, L. C. (1996). *Crise econômica e reforma do Estado no Brasil*. São Paulo: Ed. 34.
- BUENO, Maria Sylvia S. (2000). Revisitar a Minha Ação Supervisora: Estratégia para explicitar e discutir caminhos e perspectivas da supervisão de ensino, em território Paulista, na virada do milênio. In: Machado, Lourdes Marcelino. *Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio*. São Paulo: Pioneira.
- BRUNO, Lúcia (1997). Poder e Administração no Capitalismo Contemporâneo. In: OUVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão Democrática da Educação - Desafios Contemporâneos*. Petrópolis: Vozes.
- BARROSO, João; Viseu, Sofia (2003). A emergência de um mercado educativo no planeamento da rede escolar: de uma regulação pela oferta a uma regulação pela procura. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 24, n.º 84, pp. 897- 921.

- BUSH, Tony (1995). *Theories of educational management*. London: Harper & Row.
- CANOTILHO, J. J. Gomes (1998). *Direito constitucional e teoria da Constituição*. Coimbra: Almedina.
- CANIVEZ, Patrice (1991). *Educar o cidadão?* Campinas, SP: Papirus.
- CAMPOS, Judas Tadeu (2000). *Tendências da educação para o século XXI (texto)*. São Paulo: Universidade de Taubaté.
- CARDOSO, L. (1992). *Gestão estratégica. Enfrentar a mudança*. s/l: IAPMEI.
- CARVALHO, Luis M. (2009). Governando a educação pelo espelho do perito: uma análise do PISA como instrumento de regulação. *Educação & Sociedade*. Campinas, v.30, n.º 109, set./dez, pp.1009-1036.
- CARVALHO, Netto, M. (1999). Requisitos pragmáticos da interpretação jurídica sob o paradigma do Estado Democrático de Direito. *Revista Brasileira de Direito Comparado*. Belo Horizonte, v. 3, pp. 473-486.
- CATÃO, M. F. (2007). *O que as pessoas pensam da vida e o que desejam nela realizar?* In E. Kruttszen & S. Vieira (Orgs.), *Psicologia social, clínica e saúde mental* (pp. 75-94). João Pessoa: Ed. Universitária.
- CELESTINO A. da Silva Jr, M. Sylvia Bueno, Paulo Ghiraldelli Jr, Sonia A. Marrach (1996). *Infância, educação e neoliberalismo* (pp. 42-56). São Paulo: Cortez Editora.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- COE, Barbara A. (1997). *How structural conflicts stymie reinvention*. *Public Administration Review*, v. 57, nº 2, March/April.
- CUNHA, Luiz Antônio (2005). *O ensino profissional na irradiação do industrialismo*. São Paulo: Editora Unesp; Brasília: FLCSO, 2005.
- COSTA, Márcio da. (1995). A educação em tempos de conservadorismo. In: GENTILI, Pablo. (Org.) *Pedagogia da exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- COSTA, Nilson do Rosário (1997). *Organizações internacionais e reforma do Estado: o projeto reforsus do banco mundial*. XX ANPOCS, (Internet).
- CORTELLA, Mario Sergio (1998). *A escola e o conhecimento. Fundamentos epistemológico e políticos*. São Paulo: Cortez.

DAGNINO, Evelina (1994). Os movimentos sociais e a emergência de uma nova noção de cidadania. Em Evelina Dagnino (org.), *Os anos 90: política e sociedade no Brasil*. São Paulo: Editora brasiliense, pp.103-115.

DALE, Roger (2005). A globalização e a reavaliação da governação educacional. Um caso de ectopia sociológica. In *António Teodoro & Carlos Alberto Torres (orgs)*, Educação crítica e utopia, perspectivas para o século XXI. Edições Afrontamento, pp. 53-69.

DELORS, Jacques. (2001). *Educação: um tesouro a descobrir*. 6 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO. "Relatório para UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação para o Século XXI". pp. 1 a 117.

DEMO, Pedro (1994). *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

DEMO, Pedro (1994a). *Pobreza política*. 4. ed. Campinas: Autores Associados.

DEMO, Pedro (1995). *Cidadania tutelada e cidadania assistida*. Campinas: Autores Associados.

DEMO, Pedro (2007). *Escola de tempo integral*. UnB

DOURADO, Luiz F.(2002). Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. *Educação & Sociedade*, vol.23, nº 80.Campinas.

DUARTE, C. (1998). *Uma análise de procedimentos de leitura baseada no paradigma indiciário*. 1998. Dissertação (Mestrado em Linguística) – Instituto de Estudos da Linguagem da Universidade Estadual de Campinas. Campinas.

DUBÉ, Line, Paré, Guy (2003). *Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends and recommendations*. MIS Quaterly, v.27, nº 4, pp.597-635.

DRUCKER, Peter F. (1999). Os novos paradigmas da administração. In: *Revista exame*. Edição fevereiro, nº 682, pp. 34-53.

ENGUITA, Mariano Fernández (1995). O discurso da qualidade e a qualidade do discurso. In: Gentili, Pablo; Silva, Tomaz Tadeu. *Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas*. 2. ed. Petrópolis: Vozes.

EISENHARDT, Kathleen M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v.14, pp.57-74.

ELLSTROM, Per-Erik (1983). Four faces of educational organizations. *Higher Education*, vol. 12, pp. 231-241.

- EMERY, K. (2005). *Origins and Purpose of No Child Left Behind*. Acesso em 13 de maio de 2011, disponível em http://www.educationanddemocracy.org/Emery/Emery_NCLB.htm
- ESTÊVÃO, Carlos V. (1998). *Redescobrir a escola privada como organização: na fronteira da sua complexidade organizacional*. Braga: Universidade do Minho.
- ESTÊVÃO, Carlos V. (1999). *Escola, justiça e autonomia*. Inovação, v. 12, n° 3, pp. 139-155.
- ESTÊVÃO, Carlos V. (1999). *Gestão estratégica nas escolas*. Portugal: Instituto de Inovação Educacional (Cadernos de Organização e Gestão Curricular).
- ESTÊVÃO, Carlos V. (2001). *Justiça Complexa e Educação: As Gramáticas da Justiça em Educação* in Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Porto Alegre, vol. 17, n.º 1, pp. 11-26.
- ESTÊVÃO, Carlos V. (2004). *Educação, justiça e democracia: um estudo sobre as geografias da justiça em educação*. São Paulo: Cortez.
- ESTÊVÃO, Carlos V. (2006). *Direito à educação - Para uma educação amiga e promotora de direitos*.
- ESTÊVÃO, Carlos V. (2007). *Direitos humanos, justiça e educação*. *Educação, Sociedade & Culturas*, n° 25, pp. 43-81.
- ESTÊVÃO, Carlos V. (2009). *Actas do X Congresso Internacional Galego Português de Psicopedagogia*. Braga: Universidade do Minho.
- ESTÊVÃO, Carlos V. (2012). *Políticas & Valores em Educação - Repensar a educação e a escola pública como um direito*. Portugal: Húmus.
- FÉLIX, Maria de F.C.(1984). *Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?* São Paulo: Cortez/Autores Associados.
- FÉLIX, Maria de F. C. (1989). *Administração Escolar: um problema educativo ou Empresarial*. 4ª edição. São Paulo: Cortez.
- FÉLIX, Robson G. (2007). *Políticas públicas de gestão da escola em Minas Gerais: trajetória dos Colegiados Escolares na rede pública estadual de ensino de 1991 a 2006*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Uberlândia.
- FERREIRA, Cândido G. (1993). *O fordismo, sua crise e o caso brasileiro*. Cadernos do CESIT- Texto para discussão n° 13. Campinas: CESIT.

- FERREIRA, Nilda T. (1993). *Cidadania: uma questão para a educação*. Ed. Nova Fronteira, RJ.
- FERREIRA, N. S. C. (2004). Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da. S (orgs). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos* – 4. ed. – São Paulo: Cortez.
- FIGUEIREDO, I. M. Z. (2001). *Políticas educacionais do estado do Paraná nas décadas de 80 e 90: da prioridade à “centralidade da educação básica”*. Dissertação (Mestrado em História, Filosofia e Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- FONSECA, Marília (2003). *O projeto político-pedagógico e o plano de Desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar*. Caderno Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dezembro.
- FRANCO, Augusto (1994). *O papel estratégico das ONGs*. Instituto de Política. Mimeo. Brasília.
- FREIRE, Paulo (1997). *Pedagogia da esperança. um reencontro com a pedagogia do oprimido*. São Paulo: Paz e Terra.
- FREIRE, Paulo (1998). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- FREIRE, Paulo (2003). *Pedagogia do Oprimido*. 35 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- FREITAS, Fábio F. B. de. (2008). *Viver a Democracia: Uma Breve Análise Sobre Democracia, Direitos Humanos e Cidadania*. Texto produzido para o curso de Capacitação em Educação em Direitos Humanos (para Docentes da Educação Básica/ Ensino Médio e Lideranças Comunitárias).
- FRIEDMAN, Milton; Friedman, Rose. (1984). *Liberdade de escolher: o novo liberalismo econômico*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record.
- FRIGOTTO, Gaudêncio (1995). *Educação e a crise do capitalismo real*. São. Paulo: Ed. Cortez.
- FRIGOTTO, Gaudêncio (2003). *Educação e crise no capitalismo real*. São Paulo: Ed. Cortez, 5ª edição.
- FRIGOTTO, Gaudêncio; Ciavatta, Maria (orgs.). (2001). *Teoria e Educação no Labirinto do Capital*. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- GADOTTI, Moacir (1995). *Histórias das ideias Pedagógicas*. São Paulo: Editora Ática.
- GADOTTI, Moacir (2009). *Educar para a Sustentabilidade*. São Paulo: Instituto Paulo Freire.

- GENTILI, Pablo (1998). Educar para o desemprego: a desintegração da promessa integradora. Em: *Educação e Crise do Trabalho: Perspectivas de Final de Século*. Petrópolis: Vozes.
- GIDDENS, Anthony (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: Editora Unesp.
- GIDDENS, Anthony (1996). *Uma Nova Perspectiva Estratégica Pós-Liberal para Enfrentar a Questão Social no Brasil*. Proposta, nº 70. Rio de Janeiro.
- GIRON, Graziela. R. (2008). *Políticas públicas e neoliberalismo*. Revista de Educação PUC - Campinas, Campinas, nº 24, junho, pp. 17-26.
- GOMES, R. (1994). *A análise de dados em pesquisa qualitativa*. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes. pp. 67-80.
- GÓMEZ, Perez, A.I. (2001). *A cultura escolar na sociedade neoliberal*. Porto Alegre: Artmed.
- GONÇALVES, Maria Dativa de S. (1980). *Dimensões críticas no estudo da especificidade da administração educacional*. Curitiba. Dissertação de Mestrado em Educação. Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.
- GONÇALVES, Z. S. (2005). *Vivências da Cidadania Juvenil: A Expressão Crítica do Jovem Através das Práticas do Jornalismo Estudantil*. Dissertação (Mestrado em Sociologia da Educação e Políticas Educativas) – Universidade do Minho, Braga.
- GONDIM, Elenora; Rodrigues. Osvaldino Marra. John Rawls (2009). A educação política. Thaumazein: *Revista de Filosofia*. Santa Maria/RS, Ano III - Número 05.
- GONZALEZ, M.T. (1994).) La cultura del centro escolar o el centro escolar como cultura?. En J.M. Escudero y M.O T. González (eds.): Escuelas y profesores:)Hacia una reconversión de los centros y la función docente?. Madrid: Ediciones Pedagógicas, 77-96.
- GOHN, Maria da Glória (2001). *Educação não-formal e cultura política: impactos sobre o associativo do terceiro setor*. 2.ed – São Paulo: Cortez (Coleção Questões da Nossa Época).
- GRAMSCI, Antonio (1991). *Os intelectuais e a organização da cultura*. 8.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- HABERMAS, Jürgen (1987). *Teoría de la acción comunicativa I: racionalización de la acción y racionalización social*. Tradução de Manuel Jimenez Redondo. 4 ed. Madrid: Taurus.
- HABERMAS, Jürgen (1994). *Teoría de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista*. Madrid: Catedra.

- HABERMAS, Jürgen (2003). *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Volume I e II. ed. 2. Tradução Flávio Beno Siebeneich. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- HACHEM, Silvana A de S. (2000). *Gestão escolar compartilhada no Paraná: caminho para a excelência na educação?* Curitiba. Dissertação de Mestrado em Educação, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.
- HYPOLITO, Álvaro Moreira (2008). Estado Gerencial, Reestruturação Educativa e Gestão Educacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 24, p. 63-78.
- HOLANDA, M. C.; Rosa, Antônio Lisboa T. (2004). *Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado do Ceará*. Nota Técnica, nº 11. Fortaleza: IPECE.
- HOLANDA, M.; Maia Jr. F. (2006). Plano de Governo – Crescimento com Inclusão Social. In: HOLANDA, M. (Org.) *Ceará a prática de uma gestão pública por resultados*. Fortaleza: IPECE, cap. 1, pp. 11-17.
- HOLANDA, M.; Petterini, F. Barbosa, M. (2006). O Ajuste Fiscal de 2003 a 2005. In: Holanda, M. (Org.) *Ceará a prática de uma gestão pública por resultados*. Fortaleza: IPECE, cap. 2, pp. 21-34.
- HOLANDA, M. Medeiros, A.C.; Machado Neto, V. (2006). Operação SWAP. In: Holanda, M. (Org.) *Ceará a Prática de uma Gestão Pública por Resultados*. Fortaleza: IPECE, cap. 7, pp. 117-123.
- KEARNEY, Richard C.; Hays, Steven W. (1998). *Reinventing government, the new public management and civil service systems in international perspective: the danger of throwing the baby out with the bathwater*. Review of Public Personnel Administration. Columbia; Fall.
- LIBÂNEO, José C. (2000). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Ed. do Autor.
- LIBÂNEO, José C. (2000). *Formação de professores e nova qualidade educacional*. In: *Revista Educativa*, Goiânia, v.3, jan.dez, pp. 43-70.
- LIBÂNEO, José C. (2001). *Organização e Gestão da Escola*. Goiânia: Alternativa.
- LIBÂNEO, José C.; Oliveira, João F. de. Toschi, Mirza S. (2003). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- LIBÂNEO, José C. (2004). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. 5ed. Goiânia: Alternativa.
- LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. (2005). *Educação Escolar: políticas estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.

- LIBÂNEO, José C. (2006). Sistema de ensino, escola, sala de aula: onde se produz a qualidade das aprendizagens? In: LOPES, Alice Casimiro e MACEDO, Elizabeth (orgs.). *Políticas de currículo em múltiplos contextos*. São Paulo: Cortez.
- LIBÂNEO, José C. (2007a). *Concepciones y Prácticas de Organización y Gestión de la Escuela: Consideraciones Introductorias para un Examen Crítico de la Discusión Actual en Brasil*. In: Revista Española de Educación Comparada, 13. 155-191
- LIBÂNEO, José C. (2007). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- LIBÂNEO, José C. et. al. (2007). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. Coleção Docência em Formação. 5. ed. São Paulo: Cortez.
- LIMA, Licínio C. (1991). *Planos, Estruturas e Regras Organizacionais: Problemas de Focalização no Estudo da Escola como Organização*. Braga (Portugal), Revista Portuguesa de Educação, v.4, nº 2, pp. 1-20.
- LIMA, Licínio C. (1998a). *A escola como organização e a participação na organização escolar. um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)*. Braga: Universidade do Minho.
- LIMA, Licínio C. (1998b). *Mudando a Cara da Escola: Paulo Freire e a Governação Democrática da Escola Pública*, In: Educação, Sociedade e Culturas, nº 10, 1998, pp. 7-55
- LIMA, Licínio C. (2000). *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez.
- LIMA, Licínio C. (2001). *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. São Paulo. Cortez.
- LIMA, Licínio C. (2007). *Educação ao longo da vida. Entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. São Paulo: Cortez.
- LOPREATO, F. L. C. (2005). Finanças públicas: a marcha continua. In: *Política Econômica em Foco*, Campinas, n. ° 5, pp. 103-117.
- LÜCK, Heloísa (2004). *Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional: 22º Ed.* Petrópolis.
- LÜCK, Heloísa (2006). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis: Vozes. 132 p. (Série: Cadernos de Gestão).
- LÜCK, Heloísa (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- MARCELINO, Maria Quitéria dos Santos; CATAO, Maria de Fátima Fernandes Martins e LIMA, Claudia Maria Pereira de (2009). *Representações sociais do projeto de vida entre adolescentes no ensino médio. Psicol. cienc. prof.* [online]. vol.29, n.3 [citado 2012-03-26], pp. 544-557.
- MARCOVITCH, Jacques (1998). *A Universidade (Im)possível*. São Paulo: Futura.
- MARCUSE, Hebert (1979). *A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional*. Rio de Janeiro: Zahar.
- MARTINS, Humberto F. (1996). *Uma análise dos paradigmas de administração pública à luz do contexto do estado social*. Revista Parcerias Estratégicas. Maio, v. 1, nº 1.
- MARSHALL, Thomas Humprey. (1967) *Cidadania, Classe Social e Status*. Rio de Janeiro. Zahar Editores.
- MERRIAM, Sharan B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MELLO, G.N. (1998). *Cidadania e competitividade*. São Paulo, Cortez Editora.
- MELLO, Guiomar Namó. (2000). *Formação inicial de professores para a educação básica: uma (re)visão radical*. São Paulo em Perspectiva, vol.14, nº 1. São Paulo: Sead, jan/mar, pp. 98-110
- MILITÃO, M. N. S. A., 2005, Belo Horizonte. Anais de resumos - III simpósio Trabalho e Educação. Belo Horizonte : Editoração Eletrônica, v. 1. pp. 01-035.
- MEDEIROS, A. C. C. (2008). *Gestão por resultados na administração pública: a experiência do Estado do Ceará comparada ao modelo canadense*. Fortaleza: UFC.
- MEIER, Werner (2003). *Results-based-management: Towards a Common Understanding Among Development Cooperation Agencies*. CIDA, Ottawa, Canadá.
- MINAYO, M. C. S. (1994). *Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social*. In: _____. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. pp. 9-29.
- MINAYO, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco.

- NASCIMENTO, Ivany Pinto (2006). Projeto de vida de adolescentes do ensino médio: um estudo psicossocial sobre suas representações. *Imaginário* [online]. 2006, vol.12, n.12 [citado 2012-03-26], pp. 55-80.
- NOGUEIRA, Marco A. (2004). *Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática*. São Paulo: Cortez.
- NOVELO, Frederico (1997). *Estado Keynesiano e Estado Neoliberal*. In LAURELL, Ana Cristina. *Estado e Políticas Sociais no Neoliberalismo*. 2 ed. São Paulo : Cortez, pp 53-71.
- NÓVOA, António (1995). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.
- OLIVEIRA, Dalila A. (1997). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- OLIVEIRA, Dalila A. (2006). A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: Ferreira, NAURA Syria Carapeto (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez. p. 91-112.
- OLIVEIRA, Maria Auxiliadora M. (1998). *Escola ou empresa?* Petrópolis: Vozes.
- OSBORNE, David; Gaebler, Therborn (1997). *Reinventando o governo*. 9 ed. Brasília, MH Comunicação.
- OSPINA Bozzi, S. (2006). *Monitoreo y evaluación para la gestión por resultados*, New York, ed. mimeográfica.
- PARO, Vitor Henrique (1986). *Administração crítica*. São Paulo: Cortez/Autores Associados.
- PARO, Vitor Henrique (1993). *Administração escolar: introdução crítica*. 6.ed. São Paulo: Cortez.
- PAZ, Peterson da (2010). *A Evolução da Teoria Geral da Administração e suas Influências no Contexto Educacional*. Disponível em <http://www.webartigos.com/articles/35539/1/as-teorias-da-administracao-e-suas-influencias-na-educacao/pagina1.html>
- PERONI, V.; Adrião, T. (2006). Mudanças na configuração do Estado e sua influência na política educacional. In: Peroni, V.; Bazzo, V.L.; Pegoraro, L. (Org.). *Dilemas da educação brasileira em tempos de globalização neoliberal: entre o público e o privado*. Porto Alegre: UFRGS. pp. 11-23.
- PEREIRA, Potyara A. P. (2007). *Assistência social e democracia no Brasil contemporâneo: desenvolvimento social MDS*. Artigos. Brasília, DF.

- QUINTELLA, Heitor M., LIMA, Luiz Fernando F. de M. (2006). Percepção de Segurança em Sistemas de Informação e sua relação com o Perfil de Liderança, entre as diretorias do Inmetro, LATEC – Universidade Federal Fluminense, a ser publicado, Niterói.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L.V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Editores.
- PESSOA, Robertônio S. (2000). *Curso de direito administrativo moderno*. Brasília: Consulex.
- RAMOS, Cosete. (1992). *Excelência na educação: a escola de Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- RAMOS, Cosete. (1994). *Pedagogia da qualidade total*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- RAMOS, Marise Nogueira. (2001). *Pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez.
- REGUILLO, R. (2002). "Ciudadanías Juveniles en America Latina". *Última Década*, n.º 19. Viña del Mar, Chile: CIDPA, pp.1-25.
- REGUILLO, Rossana (2003a). *Ciudadanías juveniles en América Latina*. Última Década N°19. Valparaíso: Ediciones CIDPA.
- REGUILLO, Rossana (2003b). *Las culturas juveniles: um campo de estudio*. Breve agenda para la discusión». Revista Brasileira de Educação N°23. Belo Horizonte. [Links]
- REZENDE, Antonio M. (1987). *O saber e o poder na universidade*. São Paulo: Cortez/Autores Associados.
- RIZZOTTO, Maria Lúcia F. (2000). *O Banco Mundial e as políticas de saúde no Brasil nos anos 90: um projeto de desmonte do SUS*. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva) – Campinas, Unicamp.
- ROLDÃO, Maria do Céu (1995). O diretor de turma e a gestão curricular. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional (ME).
- ROMANELLI, Geraldo (2003). Famílias de camadas médias e escolarização superior dos filhos: o estudante-trabalhador. In: NOGUEIRA, M. A.; ROMANELLI, G., ZAGO, N. (org.). Família e escola: trajetórias de escolarização em camadas médias e populares. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, pp.99-123.

- ROSA, Antonio Lisboa et al. (2006). O Modelo Aplicado de Gestão Pública por Resultados (GPR) no Estado do Ceará. In: Holanda, Marcos C. (Org.) *Ceará a Prática de uma Gestão Pública por Resultados*. Fortaleza: IPECE, cap. 4, pp. 54-75.
- ROWE, A. J., Mason, R. O. e Dickel, K. E. (1986). *Strategic Management. A Methodological Approach*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- RUMMERT, Sonia Maria (2000). *Educação e identidade dos trabalhadores. As concepções do Capital e do Trabalho*. Niterói: Intertexto. São Paulo: Xamã.
- SÁ, Virgínio (1997). *Racionalidades e práticas da gestão pedagógica – o caso do diretor de turma*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional (Coleção de Inovação Educacional).
- SANTOS, Boaventura de S. (1998). *A reinvenção solidária e participativa do Estado*. Seminário Internacional sobre Sociedade e a Reforma do Estado. MARE: São Paulo.
- SACRISTÃ, J. La dirección de centros: Analisis de tarea. Madrid, 1995. In: FERREIRA, N. S. C.(2004). Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da. S (orgs). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos – 4. ed. – São Paulo: Cortez*.
- SANTOS, Boaventura de S. (1999). Para uma reinvenção solidária e participativa do Estado In: Pereira, L. C. B et all (org.) *Sociedade e Estado em Transformação*, São Paulo: Unesp, pp.243-272.
- SANTOS, Robinson dos e Andrioli, Antônio Inácio (2005). *Educação, globalização e neoliberalismo: o debate precisa continuar!* Revista Iberoamericana de Educação. n. 35/1
- SAVIANI, D., *El papel de las instituciones escolares en la actualidad: entre la transformación y la utopía*. Espacios em Blanco – Revista de Educación, n.5-6, junio 1997, pp. 19-34.
- SAVIANI, D. (1997). *A nova lei da educação: LDB, trajetória, limites e perspectivas*. Campinas: Autores Associados, 1997.
- SAVIANI, Dermeval (1999). *Escola e Democracia*. São Paulo: Campinas Autores Associados.
- SAVIANI, Demerval (2008). *Escola e Democracia*. Edição Comemorativa. Campinas: Autores. Associados. 112p (Coleção Educação Contemporânea).
- SANDER, Benno (1982). *Administração da educação no Brasil: evolução do conhecimento*. Fortaleza, Edições UFC.
- SENGE, Peter M. (1990). *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller.

- SENGE, Peter M. et al. (1999). *A Quinta disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- SCHERER-WARREN, Ilse et. al. (2000). *Cidadania e multiculturalismo: a teoria social no Brasil contemporâneo*. Lisboa/Florianópolis: Socius/Edufusc.
- SILVA, Gustavo Tavares de. (1997). Democracia representativa e gestão participativa. IN: Oliveira, Marcos Aurélio Guedes. *Política e Contemporaneidade no Brasil*. Recife, Bagaço, pp. 75-110.
- SILVA, Maria Abádia. (2001). *A cidadania no contexto de restrições dos direitos sociais*.
- SILVA, Maria Abadia de. (2002b). *Intervenção e consentimento: a política educacional do Banco Mundial*. Campinas - SP: Autores Associados - Fapesp.
- SILVA, Maria Abadia (2003): *Do projeto político do Banco Mundial ao projeto político-pedagógico da Escola Pública*, in Caderno Cedes, Campinas, vol. 23, n.º 61, pp. 283- 301.
- SILVA, Marcelo S. P. (2002a). *O gestor escolar frente ao desafio da participação no planejamento do trabalho escolar: dimensões e significados*. Uberlândia: EDUFU.
- SIMINATTO, Ivete. (1997). *Crise, reforma do Estado e políticas públicas: implicações para a sociedade civil e a profissão*. Florianópolis. digit
- STRECK, L.L. (2003). Intervenção. In: J.N. Miranda Coutinho (org.), *Canotilho e a Constituição Dirigente*. Rio de Janeiro: Renovar.
- SOARES, Mário Lúcio Quintão (2001). *Teoria do Estado: o substrato clássico e os novos paradigmas como pré-compreensão para o direito constitucional*. Belo Horizonte: Del Rey.
- SOARES, Laura Tavares (2002). Desenvolvimento e Justiça Social na América Latina: Modernização ou Retrocesso? IN: DIEESE/CESIT/UNICAMP. Emprego e Desenvolvimento Tecnológico. Experiências sindicais, setoriais e regionais. São Paulo.
- SOUZA, Ângelo Ricardo (2006). *História, política, sociedade*. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- SCHINCARIOL, Rafael L. F. da C. (2008) *Estado de direito e neoliberalismo - Uma análise garantista*. In: Revista Buscalegis.
- SCHUGURENSEKY, Daniel (2000). Globalização, democracia participativa e educação cidadã: o cruzamento da pedagogia e da política pública. In: Silva Luiz Heron: (Org). *Qual conhecimento? Qual currículo?* Petrópolis, 2ª Edição. Rio de Janeiro: Vozes.

- SHIROMA, Eneida Oto et al. (2004). *Política educacional*. 3.ed. Rio de Janeiro: DP&A.
- SMITH, G. E.; HUNTSMAN, C. A. (1997). *Reframing the metaphor of the citizen-government relationship: a value-centered perspective*. Public Administration Review. Washington; Jul/Aug.
- SUASSUNA, Livia. (2008). Pesquisa qualitativa em Educação e Linguagem: histórico e validação do paradigma indiciário. *PERSPECTIVA*, Florianópolis, v. 26, n. 1, 341-377, jan./jun.
- TELLES, V. S. (1994). *Sociedade Civil e a Construção de Espaços Públicos*.
- THOMPSON, Andrés A. (1997). Do compromisso à eficiência? : os caminhos do 3.º setor na América Latina. In: Ioschpe, Evelyn et al. *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- TORRES, Leonor Lima (2008). *Cultura, Gerencialismo e Democracia na Escola Pública*. Braga: Universidade do Minho.
- TORRES, Rosa María (1996). Melhorar a qualidade da educação básica? As estratégias do Banco Mundial. In: TOMMASI, L. De; WARDE, J. M.; HADDAD, S. (Orgs.) *O Banco Mundial e as políticas educacionais*. São Paulo: Cortez Ed./Ação Educativa/PUC-SP. pp. 125-194.
- TORRES, Carlos Alberto (1995). Estado, privatização e política Educacional. In: GENTILI, Pablo. (Org.) *Pedagogia da exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação*. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- TORRES, Carlos Alberto (2001). *Democracia, educação e multiculturalismo*. Petrópolis: Vozes.
- TREDEZINI, A., & da Silva, J. (2008). Gestão escolar e administração empresarial: aproximação e confronto. *Educação e Filosofia*, 20 (39).
- TORRES, S. J. (2008). Diversidad cultural y contenidos escolares. *Revista de educação*.345. Enero-Abri 2008, pp.83-110.
- TYLER, William (1991). *Organización escolar: Una perspectiva sociológica*. Madrid, Ediciones.
- VEIGA, Ilma P.A. (2004). *Projeto Político-Pedagógico: Educação Superior*. Campinas, SP; Papirus.
- VEIRA, Liszt (1997). *Cidadania e Globalização*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- VEIRA, Liszt (2001). *Os argonautas da cidadania – A sociedade civil na globalização*. Rio de Janeiro: Record.
- VEIRA, Liszt (2002). *Cidadania e Globalização*. 6. ed. Rio de Janeiro: Record.

VIEIRA, Sofia Lerche (2005). Gestão para uma comunidade de aprendizes In: CEARÁ, Secretaria da Educação Básica. In: *Gestão escolar e qualidade da educação*. Fortaleza: SEDUC.

VIEIRA, Sofia Lerche (2006). Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: Luce, M. B.; Medeiros, I. L. P. *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto alegre: editora da UFRGS. pp.27-42.

VIEIRA, Sofia Lerche; Vidal, Eloísa M. (2007a). *A educação brasileira ficando "mais" para trás*. In: XVIII Encontro de Pesquisa Educacional do Norte e Nordeste. Maceió, Alagoas.

VIEIRA, Sofia Lerche; Vidal, Eloísa M. (2007b). *Educação Básica: A Equidade numa Perspectiva Territorial*. In: XVIII Encontro de Pesquisa Educacional do Norte e Nordeste. Maceió, Alagoas.

XIMENES, Julia Maurmann. Reflexões sobre o conteúdo do Estado Democrático de Direito. Disponível acesso em 14/02/2011.

WEBER, Max (1989). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

WEILL, M. (1995). *A Gestão Estratégica*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

WITTMANN, Lauro Carlos (1987). *Administração da educação Hoje: ambigüidade de sua produção histórica*. Em Aberto, Brasília, ano 6, n° 36, out./dez.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

YUS, R. (2002). *Educação Integral: Uma educação holística para o século xxi*. Artmed, Porto Alegre.

ZAGO, Nadir. (2006). Do acesso à permanência no ensino superior: percursos de estudantes universitários de camadas populares. *Revista Brasileira de Educação*. v. 11, n. 32, p. 226-237, maio/ago.

ZARAFIAN, Philippe. (2001). *Objetivo e competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

DOCUMENTOS

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. *Decreto n° 2.208, de 17 de abril de 1997*. Regulamenta o § 2° do art. 36 e os art. 39 a 42 da Lei Federal n° 9.394/96 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1997.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. *Parecer 39/2004*. Aplicação do decreto n° 5.154 de 23 de julho de 2004 na Educação Profissional Técnica de nível Médio e no Ensino Médio. Brasília, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. *Decreto n° 5.154, de 23 de julho de 2004*. Regulamenta o § 2° do art. 36 e os art. 39 a 41 da Lei Federal n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. *Proposta para Discussão: Políticas públicas para a educação profissional e tecnológica*. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Brasília, MEC, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. *Decreto n° 6.302, de 12 de dezembro de 2007*. Institui o Programa Brasil Profissionalizado. Brasília, 2007a.

BRASIL. Ministério da Educação. SETEC. *Educação Profissional Técnica de nível médio integrado ao Ensino Médio*. Documento base. Brasília, 2007b.

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei n° 11.741 de 16 de julho de 2008*. Altera dispositivos da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da Educação Profissional Técnica de nível médio. Brasília, 2008.

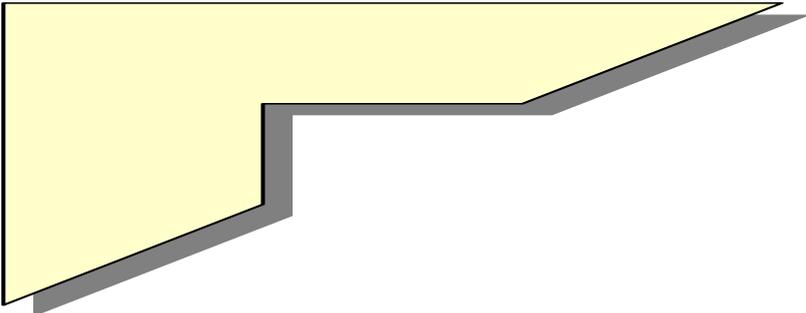
BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, 1988.

CEARÁ. *Plano de Desenvolvimento Sustentável 1995-1998*. Fortaleza: IPLANCE, 1995.

CEARÁ. Secretaria de Educação. *Gestão Escolar: Construindo uma prática coletiva. Ceará 95/98*. Fascículo n° 03, (Série Educação), 1998a. Ceará. Secretaria de Educação. *Vote pela educação*. Fortaleza: SEDUC, 1998b.

CEARÁ. Secretaria de Educação. *Plano de educação Básica – escola melhor, vida melhor (2003-2006)*. Fortaleza, 2004a.

- CEARÁ. Seplan/Ipece. Holanda, Marcos Costa, Rosa, Antonio Lisboa Teles da. *Gestão por resultados na perspectiva do estado do Ceará*. Nota técnica 11. out. Fortaleza, 2004b.
- CEARÁ. Secretaria de Educação. *Relatório do prêmio gestão escolar*. Fortaleza: SEDUC, 2007.
- CEARÁ. Secretaria de Educação. *Ensino Médio e Educação Profissional*. Fortaleza: SEDUC, 2008.
- CEARÁ. Secretaria de Educação. Plano de Ação Educacional: orientações gerais para produção de trabalhos acadêmicos. In: *Plano de Ação Educacional: orientações gerais*. Bernardes, Clinger Cleir Silva [et al.]. 1.ed. Juiz de Fora: FADEPE, 2009.
- CEARÁ. Secretaria de Educação. *Referenciais Para a oferta do Ensino Médio Integrado à Educação Profissional da Rede Estadual de Ensino do Ceará*. Fortaleza: SEDUC, 2010.
- ICE. Instituto de Co-responsabilidade pela Educação. *Escolas em Tempo Integral: apresentação*. Disponível em: http://www.icebrasil.org.br/wordpress/?page_id=13. Acesso em: 13/05/2011a.
- IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (1991): *Desigualdade de renda e crescimento econômico no Brasil: 1976/85*. Brasília: IPEA. (texto para discussão n.º 213).
- Manual Operacional - Modelo de Gestão – Tecnologia Empresarial Socioeducacional: *Uma Nova Escola para a Juventude Brasileira - Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral*. Instituto de Co-responsabilidade Pela Educação – ICE.



Anexos

~~~~~



## **Anexo 1 - Roteiro e Temáticas das Entrevistas**

### *Roteiro Entrevista – Diretores*

Caracterização dos Propósitos da Gestão Escolar e os Princípios e Diretrizes da TESE

#### **Identificação:**

- Sexo: \_\_\_\_\_
- Idade: \_\_\_\_\_
- Cargo: \_\_\_\_\_
- Tempo de Serviço: \_\_\_\_\_

#### **1. Propósitos da Gestão Escolar:**

- .1 Na sua opinião qual o papel principal do gestor/diretor na escola?
- 1.2 De que maneira o Projeto Diretor de Turma colabora com o desempenho da escola?
- 1.3 Qual a sua opinião sobre as concepções de Gestão por Resultados e Qualidade Total na gestão da escola?
- 1.4 De que forma a adoção da gestão empresarial na administração da escola promove a formação com vista a cidadania?

#### **2. Diretrizes da TESE:**

- 2.1 De que forma os princípios estabelecidos contribui para as tarefas, função e o trabalho do Núcleo Gestor?
- 2.2 Como ocorre a articulação entre o Projeto Político Pedagógico e o Plano de Ação proposto pela gestão TESE?
- 2.3 Quais são os avanços que você identifica na administração da escola a partir das diretrizes propostas?
- 2.4 Quais são os principais desafios no processo de implementação da proposta para a administração da escola?

## **Temáticas das Entrevistas**

### **Coordenadoras**

1. Identificação: Sexo; Perfil
2. Modelo de Gestão TESE
3. Ensino Médio Integrado
4. Papel da escola na formação para a cidadania

### **Professores Diretor de turma**

1. Identificação: Sexo; Idade; Perfil
2. Modelo de Gestão TESE
3. Ensino Médio Integrado
4. Papel da escola na formação para a cidadania
5. Percepção sobre a equipe de gestão
6. Condições de trabalho
7. Satisfação do professor
8. Influência do plano de metas
9. Importância do PPP
10. Expectativa em relação aos alunos

### **Alunos**

1. Identificação: Sexo, Idade e Curso
2. Modelo de gestão tese
3. Ensino Médio Integrado
4. Papel da escola na formação para a cidadania
5. Percepção sobre a equipe de gestão
6. Atuação dos professores
7. Motivação na escola

## **Anexo 2 - Roteiro dos Questionários**

### ***Processos de Gestão e Organização da Escola Roteiro Questionário – Núcleo Gestor e Diretores de Turma***

Prezados colegas, este questionário faz parte da pesquisa para a tese de doutorado intitulada *Gestão Empresarial, Educação Profissional e Cidadania: Um Estudo da Gestão nas Escolas de Ensino Médio Integrado no Estado do Ceará*. O objetivo do presente documento é investigar junto ao Núcleo Gestor e Diretores de turma questões relacionadas aos processos de organização da escola. Desde já agradeço sua valiosa colaboração, informando que a identidade do participante será anônima.

Atenciosamente,  
Zirlânea Gonçalves

Curso em Ciências da Educação. Área: Organização e Administração Escolar.  
Universidade do Minho – Braga – Portugal

#### **Identificação:**

- Sexo: \_\_\_\_\_ - Cargo/Função: \_\_\_\_\_  
- Idade: \_\_\_\_\_ - Tempo de Serviço: \_\_\_\_\_

**1** - O papel principal do gestor/diretor desta escola tem sido:

- (A) Fazer cumprir o planejamento dos sistemas de ensino para prestar contas às instâncias superiores educativo.
- (B) Transmitir a estratégia a ser adotada no desenvolvimento dos trabalhos a equipe.
- (C) Conduzir formas de participação de todos os envolvidos no processo
- (D) Centralizar as ações como forma de controlar os resultados.
- (E) Analisar os processos de organização e gestão.

**2** - Como acontece o processo de gerenciamento da escola:

- (A) Centra-se nas metas da organização.
- (B) É organizado hierarquicamente, baseado nas relações de poder.
- (C) As tomadas de decisão são negociadas.
- (D) Existe a participação de todos na organização da administração.
- (E) São determinadas a partir das políticas educacionais.

**3 -** O que caracteriza a Gestão Eficaz na Escola (Resultado escolares):

- (A) A atenção dedicada às metas de aprendizagem, medidas nas avaliações externas.
- (B) A habilidade para criar um clima positivo de trabalho na escola.
- (C) Ênfase na Formação dos Gestores.
- (D) Gestão descentralizada.
- (E) A capacidade do diretor de integrar todas as áreas de atuação.

**4 -** Sobre a Gestão Empresarial na administração da escola pública (Modelo de Gestão - TESE):

- (A) As diretrizes enfocam mais os aspectos administrativos da escola voltados para a Gestão por Resultado.
- (B) Representa a preparação/qualificação dos alunos para o mercado de trabalho.
- (C) Instrumento de participação dos diversos integrantes da comunidade escolar, inclusive dos estudantes.
- (D) O padrão de gerenciamento das escolas baseia-se na experiência empresarial e colaboram com a organização escolar.
- (E) As diretrizes promovem a integração entre as instâncias da escola.

**5 -** O papel desta escola na Educação para a Cidadania tem sido:

- (A) Preparar os alunos para o processo produtivo e para a vida numa sociedade tecno-científica-informacional.
- (B) Investir na capacitação efetiva para empregos reais e na formação do sujeito político socialmente responsável.
- (C) Criar espaços de participação dos alunos dentro e fora da sala de aula em que exercitem a cidadania crítica.
- (D) Proporcionar meios de desenvolvimento de capacidades cognitivas e operativas, ou seja, ajudar os alunos nas competências do pensar autônomo, crítico e criativo.
- (E) Formação ética, o ensino do pensar sobre valores.

**Anexo 3 - Quadros de Análise  
Questionários Fechados**

**3.1 - Caracterização das concepções de gestão**

| <b>Questão</b>                                   | <b>Concepções de gestão</b>                                                       |                                                                                      |                                                                                                                                                      |                                                                                       |                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | Técnico- científica – 17%                                                         | Democrática-<br>participativa – 23%                                                  | Gestão Colegiada – 9%                                                                                                                                | Autogestionária – 26%                                                                 | Interpretativa – 25%                                                                               |
| 1.1. O papel principal do gestor/diretor         | (A) Centralizar as ações como forma de controlar os resultados.                   | (B) Transmitir a estratégia a ser adotada no desenvolvimento dos trabalhos a equipe. | (C) Fazer cumprir o planejamento dos sistemas de ensino ao qual ele tem obrigação de fazer concretizar e de prestar contas às instâncias superiores. | (D) Conduzir formas de participação de todos os envolvidos no processo educativo.     | (E) Valorizar a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica. |
| 1.2. Processo de Gerenciamento da Escola         | (A) Centra-se nas metas da organização.                                           | (B) É organizado hierarquicamente, baseado nas relações de poder.                    | (C) As tomadas de decisão são negociadas.                                                                                                            | (D) Existe a participação de todos na organização da administração                    | (E) São determinadas a partir das políticas educacionais.                                          |
| 1.3. O mais relevante na Gestão Democrática      | (A) Apresentação das diretrizes da escola para a comunidade escolar.              | (B) Participação nos processos de planejamento dos planos/projetos da escola.        | (C) A democracia participativa através do estabelecimento de estratégias e fóruns de participação direta.                                            | (D) Participação nos eventos e contribuição na manutenção do espaço físico da escola. | (E) A democracia representativa através das eleições dos representantes da escola.                 |
| 1.4. O que caracteriza a Gestão Eficaz na Escola | (A) A atenção dedicada às metas de aprendizagem, medidas nas avaliações externas. | (B) A habilidade para criar um clima positivo de trabalho na escola.                 | (C) A Formação dos Gestores                                                                                                                          | (D) O Foco no Pedagógico                                                              | (E) A capacidade do diretor de integrar todas as áreas de atuação.                                 |

Fonte: Questionários

### 3.2 - Caracterização do Modelo de Organização

| <b>Questão</b>                                                                             | <b>Modelo de Organização</b>                                                                                                              |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                               |                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                            | Modelo Burocrático Racional – 37%                                                                                                         | Modelo Político – 14%                                                                                                                          | Modelo Comunitário – 16%                                                                                                                            | Modelo Ambiguidade – 19%                                                                                                                      | Modelo (Neo)institucional – 14%                                                                                  |
| 2.1. Sobre a Gestão Empresarial na administração da escola pública (modelo de gestão TESE) | (A) As diretrizes enfocam mais os aspectos administrativos da escola voltados para a Gestão por Resultado.                                | (B) Representa uma forma de articular o projeto político pedagógico com o plano de ação da escola.                                             | (C) Instrumento de planejamento, gerenciamento e avaliação das atividades dos diversos integrantes da comunidade escolar, inclusive dos estudantes. | (D) O padrão de gerenciamento das escolas baseia-se na experiência empresarial, modelada para atender as necessidades da organização escolar. | (E) As diretrizes promovem a integração entre as instâncias da escola.                                           |
| 2.2. Característica Principal dos Organismos Colegiados                                    | (A) Constituído de acordo com o regimento da escola                                                                                       | (B) Representa a gestão democrática da escola.                                                                                                 | (C) Deve ser conduzido e acompanhado pela comunidade escolar.                                                                                       | (D) Faz parte da estrutura organizacional da escola.                                                                                          | (E) Representa a esfera de negociação e definição das metas da escola.                                           |
| 2.3. Concepção de Qualidade na Educação                                                    | (A) Acompanhar as taxas de aprovação e desempenho dos alunos para avaliar o processo educacional da proposta pedagógica e gestão escolar. | (B) Hipervalorização dos resultados de avaliação e classificação das escolas em função desses resultados, estimulando a competição entre elas. | (C) Satisfação das necessidades do usuário dos serviços oferecidos pela escola com base nas opiniões dos alunos, pais e professores.                | (D) Descentralização administrativa e do repasse de recursos, conforme o desempenho das escolas na avaliação externa.                         | (E) Cumprir as normas e procedimentos visando à melhoria do ambiente de trabalho e otimizando recursos.          |
| 2.4. O papel da escola na Educação para a Cidadania                                        | (A) Proporcionar meios de desenvolvimento das competências dos alunos do pensar autônomo, crítico e criativo.                             | (B) Investir na capacitação efetiva para empregos reais e na formação do sujeito político socialmente responsável                              | (C) Formação Ética, o ensino do pensar sobre valores                                                                                                | (D) Preparar os alunos para o processo produtivo e para a vida numa sociedade tecnocientífica- informacional.                                 | (E) Criar espaços de participação dos alunos dentro e fora da sala de aula em que exercitem a cidadania crítica. |

Fonte: Questionários

### 3.3 – Quadro de Distribuição das Concepções de Gestão

| Questões                   | Autogestionária | Interpretativa | Democrática<br>-participativa | Técnico-<br>científica | Gestão<br>Colegiada |
|----------------------------|-----------------|----------------|-------------------------------|------------------------|---------------------|
| Papel do Diretor           | 18              | 27             | -                             | -                      | -                   |
| Gerenciamento<br>da Escola | 12              | -              | 8                             | 25                     | -                   |
| A Gestão<br>Democrática    | -               | -              | 28                            | -                      | 17                  |
| A Gestão Eficaz            | 17              | 18             | 5                             | 5                      | -                   |
| Somatório                  | 47              | 45             | 41                            | 30                     | 17                  |

Fonte: Questionários

### 3.4 – Quadro de Distribuição dos Modelos de Organização

| Questões                     | Modelo<br>Burocrático<br>Racional | Modelo<br>Ambiguidade | Modelo<br>Comunitário | Modelo<br>Político | Modelo<br>(Neo)instituci<br>onal |
|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------------|
| Modelo de Gestão<br>TESE     | 6                                 | 20                    | 8                     | 5                  | 6                                |
| Organismos<br>Colegiados     | 14                                | 12                    | -                     | 11                 | 8                                |
| Qualidade Total              | 35                                | 3                     | 7                     | -                  | -                                |
| Educação para a<br>Cidadania | 10                                | -                     | 14                    | 10                 | 11                               |
| Somatório                    | 65                                | 35                    | 29                    | 26                 | 25                               |

Fonte: Questionários

## Anexo 4 - Quadros Análise de Conteúdo das Entrevistas

### 4.1 - Perfil dos Entrevistados

| Nº Ordem | Sigla     | Perfil                                                                                                                                                                     |
|----------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | DEPBC     | Diretora da EEEP Barra do Ceará - Sexo: Feminino - Idade: 46 anos - Tempo de Serviço: 15 anos                                                                              |
| 2        | DEPJA     | Diretora da EEEP Jardim América - Sexo: Feminino - Idade: 55 anos - Tempo de Serviço: 33 anos                                                                              |
| 3        | COORBC    | Coordenadora da EEEP Barra do Ceará - Sexo: Feminino - Perfil: Formação em pedagogia e educação física. Coordenadora pedagógica desde 2008. 27 anos de serviço público.    |
| 4        | COORJA    | Coordenadora da EEEP Jardim América - Sexo: Feminino - Perfil: Está na escola desde 1995 antes da escola ser de educação profissional.                                     |
| 5        | PDT1_BC   | Professor Diretor de Turma1 da EEEP Barra do Ceará - Sexo: Feminino - Perfil: Professora de língua portuguesa, trabalha há 5 anos de magistério, sendo 3 anos na EEEP.     |
| 6        | PDT2_BC   | Professor Diretor de Turma2 da EEEP Barra do Ceará - Sexo: Feminino - Perfil: Trabalha no Estado há 12 anos com contrato, em 2011 tornou-se efetiva através de concurso.   |
| 7        | PDT1_JA   | Professor Diretor de Turma1 da EEEP Jardim América - Sexo: Feminino - Idade: 21 anos - Perfil: formada pela UECCE em matemática turma 2011.2.                              |
| 8        | PDT2_JA   | Professor Diretor de Turma2 da EEEP Jardim América - Sexo: Masculino - Perfil: Professor responsável pelo laboratório de química. Está na escola aproximadamente a 3 anos. |
| 9        | AL1°_EPBC | Aluno_1° ano da EEEP Barra do Ceará - Sexo: Feminino - Idade: 15 anos - Curso: Turismo                                                                                     |
| 10       | AL2°_EPBC | Aluno_2° ano da EEEP Barra do Ceará - Sexo: Feminino - Idade: 16 anos - Curso: Comércio                                                                                    |
| 11       | AL3°_EPBC | Aluno_3° ano da EEEP Barra do Ceará - Sexo: Feminino - Idade: 17 anos - Curso: Enfermagem                                                                                  |
| 12       | AL1°_EPJA | Aluno_1° ano da EEEP Jardim América - Sexo: Feminino, 15 anos - Curso: Hospedagem                                                                                          |
| 13       | AL2°_EPJA | Aluno_2° ano da EEEP Jardim América - Sexo: Masculino, 17 anos - Curso: comércio                                                                                           |
| 14       | AL3°_EPJA | Aluno_3° ano da EEEP Jardim América - Sexo: Feminino, 17 anos - Curso: hospedagem                                                                                          |

Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.2 – Quadro de Análise das Entrevistas por Categoria

| <b>Categoria</b>                                                         | <b>Subcategoria</b>          | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                       | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atribuições da Gestão e Propósitos da Gestão Escolar<br><br>Diretor nº 1 | O Papel do Gestor            | Regente, formador, relações humanas, função central, equipe                                                      | <i>Eu acho que cada vez mais estudos tem comprovado a importância da função de um diretor, enquanto ele regente e formador maior de toda uma gestão e isso tem sido comprovado através da visão e das experiências de como uma gestão faz a diferença na administração de qualquer instituição. (...) Compreendo assim que todo o processo da escola desde a parte administrativa, financeira, relações humanas, principalmente as relações humanas, elas precisam ter uma harmonia em seu conjunto de uma forma geral, tudo tem que estar muito harmonioso e isso parte de uma função central na minha compreensão, vem do gestor, tenho a compreensão que o gestor não trabalha só, ele precisa para que o trabalho dele tenha bons resultados, ele precisa de uma equipe.</i>  |
|                                                                          | Propósitos da Gestão Escolar | Gerir pessoas, relações de convivências e do ambiente escolar, harmonia, paz,                                    | <i>Agora também compreendo que essa equipe dele, desde a sua seleção, desde a sua escolha, a atuação dessa equipe juntamente com ele. Às vezes ela carrega alguns estigmas, alguns vícios, que as pessoas confundem muito o antigo diretor para hoje e o que se tem como modelo de gestão, hoje a compreensão é que você tem que gerir pessoas, relações, convivências, eu penso isso, procuro fazer um trabalho nessa escola dessa maneira. A partir do momento que eu cuidei das pessoas, das relações de convivência e do ambiente escolar, as outras coisas vão fluindo naturalmente e aí você ao adentrar na escola, você percebe um clima de harmonia, você percebe um clima de paz e isso chega até ao aluno.</i>                                                          |
|                                                                          | Resultados Escolares         | Positivos, mercado de trabalho, universidades públicas, reconhecimento do trabalho, caminho certo, direção certa | <i>Os resultados tem sido positivos. Sabe tem sido muito bacana a forma que a gente percebe como a escola está crescendo, tanto o ingresso na escola, tanto os alunos que buscam a escola eles estão a cada ano que passa eles estão aumentando o nível de exigência de entrada desses meninos e aí que você percebe também a qualificação, a formação para ele entrar aqui como para os que saem. (...) Esse ano nós concluímos a turma de 2009, na nossa compreensão um percentual muito bom com 41 alunos já inseridos no mercado de trabalho e nas universidades públicas e isso para a gente é assim...não é questão de vaidade mas para a gente é reconhecimento do nosso trabalho, é saber que estamos caminhando no caminho certo, nós estamos indo na direção certa.</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                         | <b>Subcategoria</b>          | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                                               | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atribuições da Gestão e Propósitos da Gestão Escolar<br><br>Diretor nº 2 | O Papel do Gestor            | Papel da articulação entre o projeto administrativo e pedagógico da escola, gerenciar, papel de articular os diversos sistemas de ensino | <i>Eu acho que é o papel da articulação entre o projeto administrativo, o projeto político pedagógico e o perfeito funcionamento da escola. Eu acho que essa pessoa que faz essa articulação entre escola, comunidade, professores, alunos, Seduc, Sefor, então ele tem o papel de articular os diversos sistemas de ensino e tem o papel de dentro da escola gerenciar esse projeto maior, esse projeto de fazer com que a escola realmente aconteça dentro do que é esperado, que é ensinar e ensinar bem, não apenas os conteúdos, mas ensinar principalmente para a vida, para que esse aluno possa se situar independente das circunstâncias em que ele possa viver no seu futuro, mas que ele possa adquirir conhecimentos onde ele possa sobreviver a partir dos conhecimentos que ele adquiriu na escola, porque a gente sabe que não se aprende só na escola, porque a escola é apenas um dos espaços onde a aprendizagem ocorre, mas uma aprendizagem significativa que ele possa levar para a vida dele.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                          | Propósitos da Gestão Escolar | Gestor da articulação, condução de processos                                                                                             | <i>Então eu acho que o papel do gestor é esse de articulação. É muito comum se ouvir dizer que ele é como se fosse o condutor do processo, não pensando hierarquicamente na função, mas no modelo bem atual, ele é o condutor desse processo, mas não é ele que determina esse processo, ele conduz com todos que fazem a escola.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                          | Resultados Escolares         | Co-responsabilidade, tempo integral, investir, conhecimento do aluno, perfil, formar, vantagem                                           | <i>Uma das coisas que eu sempre digo para os meus alunos é o seguinte: você tem a aula que merece, então é assim, se você tem uma aula medíocre, ele é um professor e vocês são quarenta e cinco. Se vocês percebem que essa aula não contempla a perspectiva e a ansiedade de vocês, são vocês os principais atores de transformação desse modelo de aula que estão recebendo e então são vocês que tem que chegar até a coordenação pedagógica da escola e alertar, ou chegar ao próprio professor e juntos, porque eles também tem trabalhado muito a questão da co-responsabilidade que não adianta só eles terem sucesso, a sala toda tem que ter. (...)Então eu penso que um dos principais avanços para a melhoria desses resultados que despontam no Spaece e em muitas outras avaliações externas, num total de cinquenta escolas, quarenta se referem à escola profissional, os motivos é que, na escola de tempo integral o mesmo aluno que eu tenho de manhã, eu tenho a tarde, isso já me possibilita o conhecimento desse aluno, assim posso a partir de conhecer, investir na melhoria dele, não é excluir, é investir, aqui não se trabalha com exclusão, aqui o perfil a gente forma, a gente ajuda a formar e essa é uma grande vantagem, a gente ter um professor com quarenta horas aula lotado na escola.</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                              | <b>Subcategoria</b>           | <b>Unidade de Registro</b>                                                                    | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ensino Médio Integrado:<br>Articulação Projeto Pedagógico e Plano de Ação<br><br>Diretor nº 1 | O Projeto Político Pedagógico | Questão de regulamentação, documento regular, normal, comum a todas EP's                      | <i>O PPP foi elaborado de uma forma geral, por uma questão de regulamentação junto ao Conselho Estadual de Educação para que as escolas fossem regularizadas legalmente junto ao conselho, elas precisam ser aprovadas junto com o PPP, junto com o regimento, então tendo em vista todas essas mudanças foi que a secretaria fez um documento regular, normal, comum a todas as EP's para que a situação das escolas fossem regulamentadas o funcionamento das escolas, junto ao Conselho de Educação. Então nós recebemos também esse projeto pedagógico, mas quando nós iniciamos, iniciamos só com o Plano de Ação, a Tese ela não trabalha o PPP, trabalha os Planos de Ação, os Programas de Ação e os Guias de Aprendizagem. Mas o projeto político pedagógico ele tem uma diretriz maior, ela aborda mais a questão maior dos objetivos das escolas de educação profissional, que com certeza vem colaborar e contribuir com tudo isso que nós fazemos. Mas a incoerência aconteceu porque a essência de um projeto político pedagógico é que ele seja fruto de discussões da própria comunidade escolar e realmente isso não foi feito, nós recebemos esse projeto pronto. Mas o fruto das nossas questões quando iniciamos foi o Plano de Ação ele é a nossa cara, nós é que construímos.</i> |
|                                                                                               | O Plano de Ação               | Macro, plano anual com todos os conteúdos, planejamentos bimestrais, instrumentos pedagógicos | <i>O Plano de Ação seria o macro, o plano anual como todos os conteúdos, a coisa maior. O Programa de Ação, cada um faz o seu programa de ação, o professor vai desenvolver seu programa de ação, através de um instrumental, um formulário, inclusive o funcionário do serviço burocrático, o pessoal de serviço geral, o gestor, o coordenador e o professor tem que desenvolver o plano de ação, ele é específico de cada um. Os guias de aprendizagem são os planejamentos bimestrais, depois você pode ver com os coordenadores pedagógicos, eles são riquíssimos, o professor tem que apresentar a turma as áreas de aprendizagem. Cada bimestre o professor apresenta os conteúdos a serem vistos, então estes instrumentais pedagógicos norteiam a nossa ação na escola.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                           | <b>Subcategoria</b>           | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                                  | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ensino Médio Integrado: Articulação Projeto Pedagógico x Plano de Ação<br><br>Diretor nº 2 | O Projeto Político Pedagógico | Projeto das escolas profissionais, princípios norteadores da proposta, proposta de gestão democrática, prático do cotidiano | <i>Nós temos o projeto político pedagógico das escolas profissionais, esse projeto ele foi construído para as escolas profissionais, ele não é o projeto da escola "x", é um projeto onde está contemplado todos os princípios norteadores da Tese, onde está contemplado a proposta de gestão democrática da escola. Não diferencia do PPP enquanto documento, eu acho que a única diferença que existe é porque de fato a gente procura implementar no nosso dia-a-dia o que está lá, ele não é só um documento, ele é uma prática do nosso cotidiano, porque ele contempla aquilo que a gente vem sendo formado para ser que são os princípios norteadores da Tese.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                            | O Plano de Ação               | Planmetas, metas para inserção no mercado de trabalho, política pública                                                     | <i>O plano de ação que é o planmetas faz referência às metas de evasão, que a nossa escola quase não tem, é zero, apresenta também as metas de aprovação, que são metas para a inserção no mercado de trabalho. Estas metas de aprovação são dos cursos superiores e não se diferenciam das metas do processo de ensino e educação. (...) Então muitas vezes esses alinhamentos que a gente precisa está fazendo com todos, mas no geral eu acho que é uma escola muito fácil de administrar, fácil no que diz respeito quando você faz comparações com o outro sistema que eu também administrei, mas que também consegui administrar acredito que bem, graças a Deus. A que os alunos compreendem que ela não é barata, é uma escola que tem o custo muito alto para o governo federal e para o governo estadual, então é um investimento do qual eles tem que aproveitar. Tem uma coisa que a gente diz para eles é que essa escola deveria existir para toda a população, mas infelizmente ainda não existe, então se eles estão aqui, que possam aproveitar e dar as respostas que de fato a política exige, para que ela possa ser replicada e para que ela não acabe, porque muitas coisas boas vem para a educação, infelizmente a gente é que não sabe utilizar e termina perdendo ou desperdiçando essas políticas. Então a gente tem que ter essa responsabilidade e a responsabilidade maior é deles. Nós já temos muita gente empregada, colocamos a primeira turma de 2010 no mercado de trabalho, já colocamos em 2011 uma turma que começou em 2009, assim a cada ano a gente está colocando cerca de duzentos cada escola, cento e tanto alunos no mercado, eles precisam dar esses resultados até para que a política possa servir para outros e outros alunos que virão depois dele, que eles não sejam os únicos e que seja política de governo, mas não de governador, uma política pública não de um gestor que esteja ocupando o cargo no momento, mas uma política pública tão boa que todos os outros gestores possam dar continuidade a ela.</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                      | <b>Subcategoria</b>                          | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                                 | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão por Resultados e Qualidade Total na Escola<br><br>Diretor nº 1 | A Busca por Resultados                       | Equilíbrio, resultados desejados, dividir responsabilidade: fracasso e sucesso                                             | <i>Para eu fazer esse trabalho de meta, de sobrecarga, de resultado, de busca da qualidade total, você tem que estar muito bem, equilibrado emocionalmente e eu sempre digo, nós também temos que trabalhar o lado emocional e o lado espiritual das pessoas, para que a gente tenha esse equilíbrio, o sendo da responsabilidade. Trazer os resultados tão desejados, mas que esses resultados sejam realmente essenciais e verdadeiros e não só fachada, faz de conta, estatística. Quando nós vibramos, eu disse isso aos professores, nós comemoramos os nossos fracassos juntos e sorrimos, comemoramos as nossas vitórias, o que a gente consegue, a gente celebra e a gente faz festa, trás bolo, a gente comemora, porque é uma forma de dividir responsabilidade, o sucesso não é só meu, o sucesso é nosso. Se o fracasso for da escola, o fracasso é nosso também, compartilho com eles, o fracasso e o sucesso para que a gente se sinta responsável e participante desse processo.</i> |
|                                                                       | A Qualidade Total                            | Resultado do aluno, do funcionário, do professor, escola particular, educados                                              | <i>O que se percebe nas repartições públicas é que as coisas são assim: deixa pra lá, deixa pra depois, ninguém está olhando, nem é meu, nem é teu, fica por isso mesmo. Aqui nós exigimos esses resultados, eu exijo resultado do aluno, eu exijo resultado do funcionário, eu exijo resultado do professor, mas não só por exigir, mas por acreditar que nós somos capazes e por acreditar que nós podemos estar colaborando de alguma forma com as pessoas que nos tem procurado, isso eu acho que faz o grande diferencial, servir a quem procura. Às vezes dizem, ai meu Deus essa escola parece uma escola particular, vocês são tão educados, vocês são tão gentis. Nós não estamos fazendo nada mais do que nossa obrigação.</i>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                       | A Preocupação com a Qualidade dos Resultados | Questões de atendimento, servir bem as pessoas, resultados monitorados, valorização das pessoas, resultados satisfatórios. | <i>Então elas já sabem que eu estou monitorando estas questões de atendimento e que eu não deixo passar mesmo, porque eu estou preocupada com os resultados, em servir bem as pessoas, não é o resultado para minha escola, fazer marketing para que a secretaria possa estar com a qualidade sem ter de fato esta qualidade. Então nós falamos sim na busca da qualidade dos resultados, que eles são monitorados e isso quando vem junto com a questão humana, quando vem junto com a valorização das pessoas se faz um bom trabalho, isso tem dado resultado satisfatório, graças a Deus.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                      | <b>Subcategoria</b>                          | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                                     | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão por Resultados e Qualidade Total na Escola<br><br>Diretor nº 2 | A Busca por Resultados                       | A gestão por resultados, perspectivas de resultados positivos, aferidos e divulgados                                           | <i>Eu penso que trabalhar a gestão por resultado, eu acho que se trabalhou a vida toda, eu acho que não faz sentido o trabalho sem você ter perspectivas de resultados, seria um trabalho monótono, e um trabalho só por trabalhar. Hoje na verdade se é mais cobrado em relação a isso por conta talvez de uma organização maior do sistema, porque a vida toda a escola existiu e ela existiu enquanto instituição existe para dar resultados e resultados positivos e que esses resultados eles não eram de certa forma acompanhados ou se eles não eram valorizados a sério pelo sistema maior. A escola dentro do seu espaço de escola sempre trabalhou vislumbrando esta perspectiva de resultado que até se pensa e eu acho que esse não é o pensamento dos educadores, pela minha experiência, que resultados são apenas de empresas, de instituições privadas e outras e outras organizações que precisam dá e que o serviço público ele existe sem essa necessidade de que esses resultados sejam aferidos e sejam divulgados. E eu acho que a gente sempre trabalhou com esta perspectiva e esta perspectiva de resultado é o que realmente impulsiona o trabalho.</i>              |
|                                                                       | A Qualidade Total                            | Professor bem formado, formação continuada, condições de trabalho, modelo de gestão, resultado na escola                       | <i>Eu acho que a gente não pode pensar em qualidade total por setores, na minha compreensão ela tem um olhar para todos os sistemas de ensino, a nível de Seduc, a nível de Sefor e lá mais na ponta a nível de escola. Eu só posso ter qualidade total se o meu professor for bem formado, se ele tiver formação continuada, se eu der condições de trabalho e aí eu vou uma educação de qualidade onde todos os segmentos, onde todos os envolvidos no processo são pensados dentro desse modelo de gestão e são também capacitados e são bem lembrados e são também contemplados nas melhorias, para que se ocorra essa qualidade não adianta a Seduc ser cem por cento equipada e ter nela os melhores profissionais, se a escola que dá os resultados, está aquém desse processo, então ela precisa lembrar que o resultado está na escola e que a escola precisa ser vista como um todo, o aluno só será bem trabalhado se o professor tanto a nível de conhecimento quanto a nível da própria infraestrutura da escola, a formação continuada do professor, pensar um modelo de escola que o aluno permaneça mais tempo. Nela, tudo isso é que vai dá o resultado de uma qualidade.</i> |
|                                                                       | A Preocupação com a Qualidade dos Resultados | Acompanhamento devido, resultado do aprendizado, trabalho da escola pública, organização, melhores propostas, ambiente escolar | <i>O aluno entra na oitava série e passa três anos nesta série e ninguém vai verificar o porquê disso? O que está acontecendo? Cadê o acompanhamento devido? Cadê o resultado do aprendizado desse menino? Cadê as interferências a serem feitas ao longo desse processo? Então o resultado ele está presente no trabalho da escola pública e sempre esteve. Se hoje o foco é maior em função da organização do próprio sistema isso só trás melhorias para a educação, eu acho que na verdade o que se organizou foi o sistema em função de captar, de acompanhar e de sugerir melhores propostas dentro do ambiente escolar e dentro do sistema de cada Estado na melhoria dessas perspectivas, mas eu não vejo a escola trabalhando sem foco em resultados, não vejo, não consigo enxergar.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                    | <b>Subcategoria</b> | <b>Unidade de Registro</b>                                                                       | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão TESE e Formação da Cidadania | O Modelo de Gestão  | A Escola Profissional e a filosofia tese; apropriação da filosofia; Tese e educação profissional | <i>Nós acreditamos que a secretaria de educação foi muito feliz em implantar as EP junto com a filosofia Tese e acreditamos também que as primeiras escolas de 2008, como é o nosso caso, elas foram mais beneficiadas, porque a Tese parece que entrou no sangue, no coração e na cabeça dos gestores e nós conseguimos internalizar isso muito bem e passamos isso para as pessoas que vieram trabalhar com a gente em 2008, logo nós tivemos uma formação muito boa, as pessoas de Pernambuco vieram, repassaram toda a proposta, toda a filosofia, nós estudamos durante umas vinte semanas. Outra coisa que nos ajudou muito a incorporar as idéias, as propostas da Tese, foi o fato de que em alguns momentos, a secretaria nos convidou para nós passarmos para outros gestores das escolas e assim, cada vez que nós estudávamos, que nos apropriávamos da filosofia, nós íamos assimilando melhor a proposta da Tese e com certeza não ficava só no papel, passávamos para a prática. Então eu acredito que a secretaria foi muito feliz, ela casou muito bem a proposta de educação profissional com a Tese, parece assim que uma coisa não existe sem a outra. É um modelo de gestão que eu acredito que dá certo. A Tese tem tudo haver, quando eu falo em educação profissional eu vejo a Tese, quando eu vejo a Tese eu vejo a educação profissional.</i> |
| A Contribuição dos Princípios       | As Premissas        | Essenciais; Embasamento técnico; Formação continuada; Qualificação                               | <i>Realmente as premissas, os pilares, os princípios que baseiam a Tese são essenciais (...) cinco premissas que fortalecem, que dão embasamento técnico a Tese, são essenciais para qualquer gestão. Então na palestra, a medida que ele ia falando (ele não falava da Tese, falava de um modo geral) a fala cruzava perfeitamente a Tese. Agora tem suas adaptações, lógico, o interessante da Tese é que ela trabalha com a idéia de formação continuada, assim pega-se a idéia, a ideologia que perpassa no mundo que nós vivemos e vamos humanizando, vamos tirando as coisas boas dessa ideologia. Uma das premissas a questão da formação continuada, hoje em dia a sociedade, o mundo todo sabe que qualquer profissional precisa estar eternamente se qualificando e essa idéia nós passamos para os alunos, passamos para as pessoas, inclusive para os funcionários da secretaria: olha, eu não quero vocês sentadas aqui só fazendo serviço burocrático, vamos estudar, vamos se qualificar...</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Diretor nº 1                        | A Filosofia TESE    | Delegação Planejada; Atitude empresarial; Formação; Profissional; Projetos                       | <i>A delegação planejada é outra idéia, é outra premissa que a Tese tem e eu acho essencial, eu digo muito para os meus coordenadores, a escola tem que funcionar muito bem, tanto na minha presença, quanto na minha ausência. A delegação planejada está dentro da atitude empresarial, nela você tem a consciência que vai planejar as ações e delegar atribuições, e a partir do momento que você delega atribuições você está colaborando para a formação daquele profissional. Na verdade, a Seduc pegou várias idéias para formar as EP's, realmente foi uma mescla de vários projetos: diretor de turma de Portugal, Tese de Pernambuco, Os projetos do governo federal E-Jovem, Condomínio Digital e Brasil Alfabetizado, enfim eles pegaram vários projetos, vários programas e está criando uma forma de gerir, de gestão e está ficando muito interessante</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                              | <b>Subcategoria</b> | <b>Unidade de Registro</b>                                                                          | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão TESE e Formação da Cidadania<br>-<br>A Contribuição dos Princípios<br><br>Diretor nº 2 | O Modelo de Gestão  | Resultados; Premissas; Formação humanizada; Objetivos; Gestão; Objetivos                            | <i>Olha a Tese é um modelo de gestão que é focada também nos resultados, tem cinco premissas em que não só os gestores, mas também todos os educadores, pelo menos é o que se espera, todos os educadores tenham a compreensão, desse modelo de gestão que é focada principalmente nos resultados, mas também na formação humanizada desses alunos, o que facilita se existir no seio de toda a equipe de trabalho a compreensão do que é a Tese e quais são os objetivos desse modelo para o resultado dos nossos alunos. Facilita a gestão, porque ela não é uma gestão de um núcleo gestor, ela é uma gestão de uma escola, onde do porteiro ao diretor existe a mesma intenção, o mesmo entendimento, o mesmo interesse, os mesmos objetivos, então os objetivos são claros.</i>                                                                                                                |
|                                                                                               | As Premissas        | Planejamento; administração; Protagonista; Atitude empresarial; Corresponsabilidade; Relicabilidade | <i>A gente tem cinco premissas onde os nossos planejamentos precisam estar baseados neles, qualquer conteúdo que eu for administrar em sala de aula, esse conteúdo deve estar contribuindo para que meu aluno seja um protagonista. Este conteúdo que eu estou trabalhando, ele está contribuindo em que e para que o meu aluno tenha uma formação, uma atitude empresarial, mediante o conhecimento que ele aprendeu e saiba utilizar de uma forma que ele possa viver melhor. A partir do conhecimento que ele adquiriu ele tem a corresponsabilidade. O conteúdo que eu estou ministrando onde foi que eu descobri que na sala de aula através do meu conteúdo, os meus alunos se tornaram co-responsáveis por ele. A replicabilidade, a gente só replica as coisas que são boas, então todo planejamento tem que está voltado em cima dessas cinco premissas, que são as premissas da Tese.</i> |
|                                                                                               | A Filosofia TESE    | Discurso e Prática; Modelo de gestão; Missão da escola; Exemplo; Educador; Formação; Educando       | <i>Uma outra coisa que é muito interessante na Tese é que as pessoas percebiam que o discurso pelo discurso não cabe, se ele nunca coube, dentro desse modelo de gestão ele não cabe porque os nossos alunos tem ciência também do que é a Tese, do que é esse modelo de gestão, de qual é a missão da escola, assim como nós educadores sabemos, os educandos também sabem. Eles não nos surpreendem quando um deles olha e diz: mas não é assim que é para ser e porque está sendo assim? Quando ele pega um discurso diferente da prática, então o exemplo que o educador dá é muito importante na formação desse educando. Então não posso falar e não fazer, o meu discurso tem que ser coerente com a minha prática e aí eu acho que se diferencia da escola regular.</i>                                                                                                                     |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                    | <b>Subcategoria</b>          | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                                            | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diretrizes TESE para a Vivência da Cidadania e Protagonismo Juvenil | Estratégias de Implementação | Aprendizado;<br>Desenvolvimento;<br>Crescimento; Construção;<br>Evolução; Nova proposta;<br>Nova ideia; Novos colaboradores; Parceria | <i>Nós ainda somos muito novos, eu percebo a escola como estivesse surgindo agora. Tem escolas aqui vizinho que tem 26, 30 anos, nós temos 4 anos. Nós temos resultados apenas de dois ciclos de duas turmas que se formaram a turma de 2008 e a turma de 2009, mas com certeza nós aprendemos, desenvolvemos e crescemos muito, pois o projeto de educação profissional ainda está em construção, nós estamos construindo e fazendo a coisa acontecer, mas já percebemos o quanto evoluímos, já aprendemos muita coisa, tanto esta instituição aqui, como a instituição Seduc, a cada ano ela tem trazido novas propostas, novas idéias, novos colaboradores, a parceria com o CENTEC tem fortalecido muito as EP's, o CENTEC é quem é o responsável pelo eixo técnico profissionalizante e pelo contrato com os professores. A parceria com os professores técnicos tem também cada vez mais ajudado.</i>                                                                                                                                                                                                        |
| Avanços na Gestão da Escola<br><br>Diretor nº 1                     | A Expectativa dos Resultados | Avanços significativos;<br>Resultados dos alunos;<br>Formação e qualificação;<br>Mercado de trabalho;<br>Qualificação dos Professores | <i>Nossos avanços são constantes e apesar do pouco tempo, nós percebemos um grande e significativo avanço que são os resultados dos alunos, onde contribuimos bastante na formação e na qualificação desses meninos e táí os meninos na universidade, os meninos no mercado de trabalho, nos postos de trabalho, eu acho que isso tem sido o avanço maior da escola. Com certeza também a qualificação dos professores (...) Eu sou da opinião de que toda pessoa deve buscar cada vez mais se qualificar, não podemos nos acomodar, o conselho é para que façam mais faculdades, mais concurso, cada vitória aqui nós fazemos uma festa e a gente comemora. Se alguém me diz que está querendo fazer concurso e precisa de tempo para estudar, eu dou apoio, estude, se qualifique e hoje nós temos professores nossos dando aula na UECE, na UNIFOR, acho que estou aqui para ajudar, tanto o aluno como o professor, ele vão seguir a carreira deles e os novos virão e esses novos a gente lapida e outros virão, dessa forma você vai contribuindo para este ciclo, faz parte do ciclo da vida, é normal.</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                                                   | <b>Subcategoria</b>             | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                            | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diretrizes TESE para a Vivência da Cidadania e Protagonismo Juvenil<br>Avanços na Gestão da Escola<br>Diretor nº 2 | As Estratégias de Implementação | Atitude Diferenciada; Quatro pilares da educação; Formação cidadã;                                                    | <i>Sobre a Tese a atitude dos meninos é diferente, é diferenciada, eles tem um poder de compreensão de que estão numa escola em que precisam ter uma atitude diferente, a Tese faz essa formação e agente também trabalha com os quatro pilares da educação, que fazem com que eles compreendam perfeitamente quais são essas premissas que a Tese trás. Então nós não planejamos apenas com as premissas, nós planejamos também com os quatro pilares da educação o aprender a aprender, o aprender a ser, o aprender a conviver e o aprender a fazer. Isso nas nossas disciplinas de formação cidadã que é dada pelo diretor de turma, nas nossas disciplinas de TPV, eles são trabalhados muito sobre essas questões dos quatro pilares da educação e das premissas que se complementam, dão a eles uma postura diferente, eles são de fato diferenciados, eles são meninos que não deixam de ser adolescentes, não deixam de brincar, não deixam de se divertir.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                    | A Expectativa dos Resultados    | Responsabilidade; Melhoria da escola; Expectativa; Empenho dos professores, Conhecer, aceitar e praticar; Perspectiva | <i>Então há uma responsabilidade pela melhoria da escola, não apenas da gestão e dos professores, mas também dos alunos e dos pais. Os pais eles também são mais presentes, mas poderiam ser mais, porque isso vem resultar numa melhoria porque eles são parceiros e tem também a questão do vislumbamento deles por essa coisa do técnico, isso para eles é o diferencial, porque a escola regular de nível médio nós temos em sessenta e tantas escolas, mas o técnico nós temos hoje oitenta. Então os pais criam uma expectativa muito grande e isso por um lado é bom, por outro a gente precisa estar trabalhando para que eles não só foquem única e exclusivamente no técnico, já que eles precisam também dar conta e valorizem também os conhecimentos que são repassados da base nacional comum e nos três anos de primeiro, segundo e terceiro ano de português, matemática, porque ninguém é um bom técnico senão tiver esse conhecimento e ai esse é o diferencial, existe também o empenho dos professores, o conhecimento dos professores da filosofia, porque a filosofia Tese diz que você precisa conhecer, aceitar e praticar, nós temos gente que conhece, que aceita e que pratica. Nós temos gente que não conhece, portanto não tem como aceitar, nem praticar ainda, mas vai entrar num processo de formação. Nós temos pessoas que conhecem, que não aceitam e que obviamente não praticam, mas isso é o mínimo e a gente tenta contornar, porque não é que a gente tem liberdade de trocar as pessoas que vamos fazer isso, nós não trabalhamos na perspectiva de estar trocando as pessoas, nós trabalhamos na perspectiva de que se a gente precisa ter paciência com o aluno, a gente também precisa ter paciência com esse professor que muitas vezes ele é o que é hoje, não porque quis, mas foi resultado de uma má formação.</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                                                                                | <b>Subcategoria</b>             | <b>Unidade de Registro</b>                                                          | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diretrizes TESE para a Vivência da Cidadania e Protagonismo Juvenil<br><br>Principais Desafios de Implementação da Proposta<br><br>Diretor nº 1 | As Estratégias de Implementação | Constante mudança de professores;<br>Horários “engessados”;<br>perda de professores | <i>Então eu não vejo dificuldade na implantação, a dificuldade hoje é a constante mudança de professores, é uma grande dificuldade nossa porque a escola apesar de ser uma escola muito mais fácil de ser trabalhada, ela “engessa” um pouco os horários do professor, ele tem que estar aqui de manhã e tarde, enquanto nas outras escolas de ensino regular eles podem dar as quarenta horas que ele tem em três turnos, assim eles têm a liberdade de ter um turno da tarde folgada para fazer um curso e trabalhar só manhã e noite, de ter a manhã folgada e trabalhar só a tarde e noite. Aqui não, aí por conta dessa sistemática nossa de trabalho de ser o dia todo, a gente tem perdido professores que para fazer cursos, trabalhar na prefeitura e outros lugares, eles precisam sair da escola.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                 | As Perspectivas da Proposta     | A Carência de Professores<br>O Estágio dos Alunos;<br>Dificuldades;<br>Disfunção    | <i>Outra dificuldade, não é só nossa, é a dificuldade de professor de inglês, acho que é a dificuldade do Brasil inteiro de professores das ciências exatas, de matemática, de física, de química, eu acho que essa é a dificuldade nossa, mas apesar disso, a gente não tem tanta essa dificuldade, a gente tem o quadro completo, tanto na parte técnica como na parte da base nacional comum. Uma outra dificuldade, mas que não coloca empecilhos no que diz respeito ao bom andamento da escola, a dificuldade é trabalhar o técnico quando ele vem apenas técnico sem a devida competência e compreensão do trabalho em sala de aula. Eles confundem muito a Tese, porque a Tese é tecnologia empresarial sócio educacional, eles confundem um pouco isso, e trazem muito para dentro da escola a questão técnica empresarial e esquecem a sócio educacional, porque também ele não tem muito essa prática de trabalhar em escola regular, a grande maioria deles trabalha em universidades que já é outro nível e que apesar de precisar de metodologia, essa compreensão pedagógica dos conteúdos. A outra coisa que a gente tem muita dificuldade no estágio é que eles vão com as competências que precisam desenvolver e aprimorar no estágio, são pro-ativos, sabem o que vão fazer no estágio e aí chegam no local e fazem outra coisa, por exemplo, os alunos de segurança no trabalho, que estagiam na construção civil, já aconteceu de serem escalados para pegar a marmitta do “peão”, ou para levar tinta para de um elevador para o outro, isso fica fora da função, os meninos reclamam e muitas vezes o orientador de estágio quer passar para o aluno, que isso é a chance dele, dessa forma não é a chance dele, assim ele não está tendo chance, ele não está se formando no nível técnico para carregar tinta, ele pode até um dia precisar carregar e fazer isso sem problema, mas o estágio dele não pode ser essa rotina.</i> |

Fonte: Entrevista

| <b>Categoria</b>                                                                                                                        | <b>Subcategoria</b>             | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                                                 | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diretrizes TESE para a Vivência da Cidadania e Protagonismo Juvenil<br>Principais Desafios de Implementação da Proposta<br>Diretor nº 2 | As Estratégias de Implementação | Expansão da Proposta;<br>Preocupação;<br>Grande desafio;<br>Formação dos gestores;<br>Novo gestor                                          | <i>Mas existe uma coisa que pode prejudicar a proposta que eu sou fã e acredito nesta proposta de educação profissional, às vezes eu compartilho essa preocupação e tristeza com as pessoas da própria secretaria que é a forma como a proposta está se expandindo, eu acho que na minha concepção isso poderá ser um entrave, não na minha escola, mas para o projeto, para o Estado de uma forma geral. A coisa está se tornando muito grandiosa, até o final desse ano teremos 95 EP's (...) Acho isso um grande desafio, estamos percebendo (as gestoras de 2008), na sua formação elas foram melhor preparadas, mais formadas para a Tese (...).a quantidade de escolas estão surgindo assim tão rápido, que eu acho que não tem como a Seduc formar todo esse pessoal, porque sai caro a formação desses gestores e a cada semana tem um novo gestor.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                         | As Perspectivas da Proposta     | A Integração do Currículo;<br>As Constantes Mudanças;<br>Perda da carga horária das disciplinas da base nacional comum;<br>Reação negativa | <i>A integração do currículo ainda é um grande desafio. Aqui o aluno não pode terminar só o ensino médio, ele termina a escola técnica de educação profissional, porque o ensino médio tem que está dentro do ensino técnico, não pode haver separação do currículo. (...) Aqui a proposta é de integração do currículo, senão houver essa integração nós nunca seremos uma escola técnica integrada. Existe uma diferença entre os professores da própria formação, a diferença é grande a partir do momento da forma de contratação. Os professores regulares tem contrato com a secretaria de educação seja temporária, seja efetiva. Os técnicos é contrato regime CLT pelo CENTEC, não é estatutário, tem essa diferença. Os professores regulares tem a carga horária de 40 horas semanais, dedicação exclusiva, sem tirar o pé daqui, passamos o dia todo aqui. Os professores técnicos tem 20, 15, 30 horas, alguns tem 40 horas, mas não são obrigados, podem fracionar este tempo entre outras escolas. Então existem diferenças e cada vez mais a gente tenta fazer a integração por aqui. Isso passa também pela questão pedagógica, são as mudanças constantes do currículo, a resignificação do currículo, não sei se você está acompanhando as propostas de mudanças, esse ano a Seduc lançou uma proposta que deixou os gestores bastante desagradados (...) porque nós estávamos trabalhando num ritmo de trabalho, com a nossa filosofia, nosso foco é o mercado de trabalho, ver os alunos na universidade (...) aquela estória você está começando a se adaptar, você está começando a ficar sólido naquilo que faz (...) fortalecendo as idéias da proposta curricular, aí vem uma coisa nova que muda substancialmente, porque a mudança foi na proposta curricular, principalmente as da base nacional comum, elas sofreram uma alteração que foi brusca, gradativamente os meninos foram perdendo carga horária da base nacional comum. Hoje o aluno chega no 3º ano do ensino médio com duas aulas de português e duas de matemática. Isso foi questionado, esta mudança foi feita e repassada para os gestores, houve uma reação muito negativa por parte de todos os gestores e depois de tanta solicitação e insatisfação elas resolveram nos chamar e fazer os alinhamentos e explicar a nova proposta curricular.</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                              | <b>Sub categoria</b>            | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                                                           | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania: Perspectiva do Gestor<br><br>Diretor nº 1 | Modelo de Gestão                | Gestão empresarial; Visão de empresa; Busca de resultados; humanizar pessoas e qualificá-las profissionalmente; Qualidade; Formação para a cidadania | <i>Quando nós fomos repassar a Tese para os professores, quem trabalha com a área da pedagogia, a área mais humana, esses termos que a Tese trouxe dos resultados, de certa forma eles incomodam as pessoas que tem outra formação, que tem outra visão, aquela visão antiga de que é educação, onde a coisa é mais vocacional, que trabalhista, nós sabemos hoje que já existe uma outra realidade em cima dessa proposta. A gestão empresarial, a visão da empresa na formação dessas escolas tem colaborado bastante. É tudo aquilo que já falei da busca de resultados. O que a empresa comercial busca é o lucro, o resultado dele, o objetivo dela é ter lucros para a empresa, para o capital. Mas uma escola, uma instituição de educação, busca formar seres humanos, busca humanizar pessoas e qualificá-las profissionalmente, nós buscamos a qualidade desse trabalho, é nisso que a gestão empresarial vem ajudar na formação para a cidadania, nisso a gente tem acreditado a partir do momento que os meninos compram essa idéia de que uma gestão empresarial busca resultados, monitora e acompanha.</i>                                                                                                                                                             |
|                                                                                               | A Formação para a Cidadania     | Extensão para a Comunidade; Responsabilidade social; Visão de resultados; Formação do ser humano; Qualificação                                       | <i>Ainda no ano passado, tive uma idéia e disse: vamos fazer uma coisa diferente, pensei: estamos formando estes meninos em informática, enfermagem, turismo e o que eles estão fazendo pela comunidade tão carente? Qual o retorno que nós estamos dando para esta comunidade local? Ai surgiu um projeto de extensão a comunidade, aquilo que nós aprendemos aquilo que nossos alunos aprendem vai ser extensivo a comunidade e nós desenvolvemos nos três cursos atividades que vieram beneficiar a comunidade aqui. (...) Essa responsabilidade social que nós colocamos, nós também passamos para os nossos alunos, sempre com essa visão de resultados, na formação do ser humano, qualificação para o ser humano melhorar o nosso planeta, nossa cidade, nossa escola, melhorar as pessoas e o menos em que eles vivem, nessa busca.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                               | A Missão da Escola Profissional | Formar o jovem; Condição de vida melhor; Carteira assinada; Mercado de trabalho, Técnico qualificado                                                 | <i>Se nós estamos aqui com essa missão, com essa função de formar esse jovem, para que este menino tão carente, de uma periferia realize um sonho e possa chegar a uma condição de vida melhor que é o pai, isso é uma coisa que a gente bate muito, porque a gente percebe a reprodução da família, a mãe é doméstica, a filha é doméstica, o pai é pedreiro, o filho é pedreiro e nós tentamos mudar essa cultura que existe nas comunidades e nas famílias que nos procuram. A turma de 2009 se formou e está trabalhando, lindas, às meninas de enfermagem já estão com a carteira assinada, elas não sabem como nós ficamos felizes com isso. Entraram aqui sem perfil, sem gostar de estudar, eu penso: meu Deus senão tivesse escola na vida desses meninos como estariam hoje? Porque a grande maioria termina o ensino médio e ficam sem saber para onde ir. Porque a escola particular o aluno termina e vai para a universidade e os alunos da escola pública vão para onde? Eles não iam para canto nenhum e agora eles podem também entrar no mercado, nosso foco é o mercado de trabalho, nós temos consciência disso, nós somos escolas técnicas, porém esse técnico pode ser um técnico qualificado, mas que a formação não se acaba ao concluir o ensino médio..</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                              | <b>Subcategoria</b>             | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                               | <b>nidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania: Perspectiva do Gestor<br><br>Diretor nº 2 | Modelo de Gestão                | Metas de inserção no mercado de trabalho;<br>Credibilidade;<br>Preferência da empresa;<br>Processo de formação muito bom | <i>Então é muito bacana porque é um lado profissional, um lado tecnológico e um lado de inserção no mercado de trabalho. O projeto tem metas de inserir os alunos no mercado de trabalho, eles têm também uma credibilidade muito grande no mercado. Os alunos ficam cadastrados no SINE e quando as empresas precisam e se o aluno passou pelo projeto ele tem a preferência da empresa, porque eles sabem que o processo de formação é muito bom.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                               | A Formação para a Cidadania     | Vida prática; Perspectivas de empregabilidade;<br>Perspectivas do protagonismo juvenil;<br>Atitude empresarial           | <i>Olha a gente sabe, por exemplo, que a cidadania ela é completa, não é apenas com conhecimento que o aluno adquirir, ele precisa adquirir esse conhecimento na escola, mas ele precisa saber utilizar esse conhecimento para a vida prática dele na sociedade, então assim, voltar esse trabalho com perspectivas de empregabilidade, com perspectiva do protagonismo juvenil, com perspectiva do alunos adquirir ao longo desses três anos uma atitude empresarial, onde ele com os conhecimentos dele senão se inserir no mercado de trabalho ter atitude de formar seu próprio negócio, de dá como é que se diz, dele viver a prática, aquilo que ele aprendeu, eu penso que essa gestão empresarial que você fala, ela foca muito na formação do empreendedorismo, ela foca muito na questão na questão do aluno ser autônomo, não uma autonomia que não seja a partir da formação escolar vinda através do professor. Tá entendendo? Não é uma autonomia de deixar o aluno só, é fazê-lo entender que ele é também capaz de se inserir neste mercado de trabalho, com a competência, com o conhecimento que ele adquiriu aqui, então a gente trabalha ao longo desses três anos dentro desse modelo de gestão empresarial fazendo com que o aluno perceba que o mundo daí, é competitivo e que a gente precisa melhorar, ter essa compreensão que a melhora depende da gente, inclusive nesta formação da cidadania.</i> |
|                                                                                               | A Missão da Escola Profissional | Modelo de cooperação;<br>Novo Mundo;<br>Oportunidades; Incentivo                                                         | <i>Então a gente trabalha muito neste modelo de cooperação e eu acho isso hoje, as grandes empresas, a gente sabe também disso, que apesar delas serem competitivas, elas descobriram felizmente que se não cuidarem de seus trabalhadores, elas não tem o lucro que esperam, e hoje a gente vê isso de forma muito mais humanizada. A relação empregador e empregado não é mais um “lê...rê...lê...rê...lê” e um chicote, não é mais, a gente sabe que esse modelo de empresa não se sustenta mais na sociedade atual. É preciso oferecer a esse menino a perspectiva dele criar um novo mundo para ele. Ele terminava o ensino médio e não passava por um processo de estágio, também não conseguia êxito para dar continuidade aos estudos e aqui à gente trabalha ao longo de três anos em que ele é responsável por estas conquistas também não só ele, as políticas precisam existir, de incentivo e de tudo, mas eles precisam saber que as existentes não são suficientes para todo o mundo, vai sobrar para quem tem mais interesse, quem for mais compenetrado, quem for mais centrado, quem souber aproveitar s oportunidades e isso a gente não pode enganar porque a vida lá fora é assim.</i>                                                                                                                                                                                                                     |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                                          | <b>Subcategoria</b>         | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                                       | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br>Perspectivas do Coordenador<br><br>Coordenador nº 3 | Modelo de Gestão            | Gestão empresarial; Funciona na prática; Clientes; Riquezas materiais e morais; A formação do cidadão; Experiência que funciona. | <i>A gestão empresarial que é a base da filosofia da tese, ela é algo que a gente tem comprovado que funciona na prática, eu posso dizer que foi o que me encantou, foi a resposta que eu esperava a tanto tempo vivenciando a educação da forma precária como eu vivenciei durante 25 anos em que você observa uma escola cheia de defeitos, você observa vidas que passam ali e que não são valorizadas, clientes que passam e não são valorizados, na realidade eu considero que a nossa escola durante muito tempo promoveu uma injustiça com os filhos das classes mais humildes e uma escola no modelo que nós temos pautada pela TESE, que é uma filosofia empresarial mas que tem a base em cima do humano. Quando a TESE diz que o principal da empresa, de qualquer empresa são as pessoas e as pessoas que formam vínculos e criam laços de confiança entre si se objetivando a produzir bem, objetivando como diz na TESE, produzir as riquezas materiais e morais, principalmente a preocupação com a formação do cidadão, então eu acredito nesta escola e eu acho que a escola tem provado isso, nós já temos duas turmas que concluíram e em cima da nossa experiência que funciona.</i> |
|                                                                                                           | A Formação para a Cidadania | Ser humano em seu aspecto integral; Preocupação com o bem comum; Ações                                                           | <i>A educação integral do ser humano tem que estar presente na escola, a escola que trabalha apenas o lado intelectual não está contribuindo para a cidadania. Então a escola que contribui para a cidadania é aquela que trabalha o ser humano no seu aspecto integral, aspecto intelectual, valores morais, cidadania. (...)Então é neste sentido que a gente vê a questão da cidadania, a preocupação com o bem comum e a escola então tem uma função fantástica, um papel a desempenhar na formação seja da criança seja do jovem. Mas isso não acontece no aspecto teórico, eu sempre digo não adianta a gente vir com um belo texto falando de cidadania se a gente não vivencia isso dentro da escola, então procuramos que nossas ações que contribuam para fortalecer essa idéia e que nossos alunos também tenham essa concepção e vivenciem na própria escola a sua cidadania através das práticas mesmo, das posturas o que não quer dizer também que a gente renegue ou não dê importância devida ao desenvolvimento intelectual, mas as duas coisas bem trabalhadas é o que a gente procura fazer.</i>                                                                                     |
|                                                                                                           | Ensino Médio Integrado      | Ponto difícil; Dificuldades na integração curricular;                                                                            | <i>A questão do ensino médio integrado eu já acho um ponto difícil de lhe dar uma resposta se funciona ou não, porque nós temos tido muitas dificuldades de fazer essa integração curricular (...) Como é uma proposta muito nova e estamos em período mesmo de experiência pode ser que se encontre um caminho, mas nós temos tido muitas dificuldades neste aspecto, o que não quer dizer que não seja possível, porque muitas vezes se confunde a questão do currículo integrado com a educação de tempo integral que são duas coisas diferentes. A educação de tempo integral o aluno permanece o dia todo na escola e isso para mim é fantástico, porque nós temos tempo para trabalhar com este aluno em diversos aspectos, social, humano, espiritual, intelectual, físico. A proposta da TESE é trabalhar em todas as dimensões do ser humano e o tempo integral na escola favorece muito. Os meninos gostam muito, parece mentira, mas ao final do dia eles querem ficar ainda na escola (...), agora o currículo integrado que é a educação profissional atrelada aos conteúdos da base nacional comum é ainda a grande dificuldade da escola profissional.</i>                                |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                                      | <b>Subcategoria</b>         | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                                             | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br>Perspectivas do Coordenador<br>Coordenador nº 4 | Modelo de Gestão            | Mercado de trabalho; Filosofia de trabalho; Questão educacional; Tecnologia; Parceria; Projeto diretor de turma; Assistência; Sucesso. | <i>Estamos na escola profissional desde 2008 a gente já formou duas turmas e colocou no mercado de trabalho, estamos agora na terceira turma para colocar a partir de julho em campo, começando os estágios. Então a TESE, tecnologia empresarial sócio-educacional é uma filosofia de trabalho que foi idealizada pelo empresário Marcos Magalhães onde ele iniciou este trabalho numa escola de Pernambuco que era a escola em que ele tinha estudado quando era criança e ele ao ver que a escola estava num estágio difícil de andar, ele foi e tomou este projeto, mobilizou as empresas e transformou toda essa filosofia numa questão educacional em que a escola é um negócio e tem que dar certo. Então ele montou toda uma filosofia em cima disso, teve o respaldo, o aparato dos empresários, que você sabe que para as coisas funcionarem elas precisam de dinheiro, infelizmente não é só a questão pedagógica, a questão do conhecer, do ler, a gente precisa da parte prática, então ele casou as duas coisas e resultou neste projeto que veio de Pernambuco e aqui entre aspas nós estamos importando essa tecnologia para outros Estados do Brasil. Aliada a essa tecnologia também o Estado faz uma parceria com as escolas de Portugal, onde eles trazem um projeto que funciona concomitante com o nosso que é o projeto diretor de turma, que ajuda muito no sentido de acompanhar o aluno de uma forma particular, porque ele precisa de uma assistência, não só na escola, mas também na família, então casando tudo isso é que acontece o sucesso da escola profissional.</i> |
|                                                                                                       | A Formação para a Cidadania | Cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres; Emprego, Salário bom; Vida digna.                                                    | <i>Quando a gente prepara o nosso aluno com toda essa filosofia com todos os pilares que a TESE reza, esses alunos vão sair daqui prontos para serem cidadãos, conscientes dos seus direitos e deveres e aptos a entrar nesse mercado de trabalho, lutar por uma vaga bacana de emprego, para ter um salário bom e uma vida digna.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                       | Ensino Médio Integrado      | Ideal; Excelentes resultados; Alunos proativos; Mercado de trabalho; Avaliações externas; Universidades; Continuidade.                 | <i>Nesta estrutura que a gente está montando é muito bacana, aliás é o ideal era como deveriam ser todas as nossas escolas pelo menos as públicas, eu acho que muitas particulares já funcionam com este tipo de trabalho. Mas este projeto especificamente que a gente está, eu acho que temos obtido excelentes resultados, tanto no sentido de tornar estes alunos proativos, encaminhar estes meninos para o mercado de trabalho como também temos tido excelentes resultados nas avaliações externas, tipo ENEM, SPAECE. Nossos alunos estão se sobressaindo, ganhando prêmios e conseguindo entrar em várias universidades. Então na minha compreensão é um projeto muito bom, espero que os próximos governos dê continuidade e que esses políticos não se achem o máximo e queiram desfazer para começar tudo de novo. Havendo continuidade a gente vai ter excelentes resultados nesta parte educacional.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                                         | <b>Subcategoria</b>                               | <b>Unidade de Registro</b>                                                | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br><br>Perspectivas do Professor<br><br>Prof. DT nº 5 | Modelo de Gestão TESE                             | Profissionalizante;<br>Escolha profissional;<br>Projetos de vida; Futuro; | <i>Para a escola profissional o modelo ajuda muito porque além do ensino regular o aluno tem o profissionalizante. A TESE ajuda a direcionar esse aluno a uma escolha profissional, a gente trabalha com projetos de vida deles com relação ao futuro e no 3º ano com projeto em relação a profissão. A TESE é uma espécie de amadurecimento, principalmente para eles que falta foco, a tese ajuda muito o aluno.</i>                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                          | Ensino Médio Integrado                            | Profissão; Mercado de trabalho; Qualificação                              | <i>Eu acho que isso foi uma das melhores coisas que o governo fez, porque vai ajudar aos alunos, tanto eles terão o ensino médio, como eles sairão com uma profissão, porque cada vez mais o mercado de trabalho é exigente, então a partir do momento que ele tem uma qualificação já vai melhorar para ele.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                          | A Formação para a Cidadania                       | Caminho correto;<br>Orientação;                                           | <i>Formar cidadão é coisa complicada, mas nós precisamos mostrar a esses jovens o que é a sociedade, o que é ser cidadão, o que é participar, então a TESE trabalha com tudo isso e vai direcionando para o caminho correto, eles precisam de orientação. Dentro da escola é que se aprende a ser cidadão, portanto é fundamental para que o aluno possa crescer como pessoa e como profissional.</i>                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                          | Equipe de gestão                                  | Bem preparada;<br>Integração;<br>Comunicação;<br>Delegação planejada      | <i>No meu ponto de vista é bem preparada, porque para acontecer os projetos tem que haver integração, comunicação, aqui a gente consegue isso para que a gente possa dar continuidade ao que se planeja, é o que chamamos na TESE de delegação planejada. Realmente a gente precisa ter alguém que oriente para que você possa dar continuidade ao seu trabalho</i>                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                          | Influência do plano de metas e Importância do PPP | Objetivos;<br>Plano de ação                                               | <i>O meu plano de ação está um pouco parado (...) É preciso conquistar estes objetivos, não pode é você estar fazendo sempre a mesma coisa tem que ficar renovando e acrescentando um pouco mais. Essa questão de pedagógico é muito importante, porque você vai direcionar o seu plano de ação na escola, então ele dá um norte.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                          | Expectativa em relação aos alunos                 | Expectativa; Conquistar um bom futuro                                     | <i>A gente coloca muita expectativa principalmente na escola profissionalizante porque no 1º ano a gente começa moldando, vai descobrindo o que eles realmente querem atingir. Então a minha expectativa em relação a eles é de que vão conquistar um bom futuro, embora a gente saiba que nem todos, mas uma boa parte. É importante que eles tenham isso dentro do plano de ação deles, a expectativa é muito boa.</i>                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                          | Condições de trabalho e Satisfação do professor   | Boa estrutura; Grupo integrado; Transmitir conhecimentos;<br>Satisfação   | <i>A gente tem boa estrutura na escola profissionalizante, mas se tivéssemos mais livros para trabalhar com os alunos seria melhor, (...) sobre o trabalho, o grupo é integrado, a gente consegue realmente planejar, principalmente porque a gente trabalha com os mesmos alunos, por exemplo no SPAECE, a gente trabalha em conjunto com todos os professores e consegue essa integração. A gente só faz aquilo que gosta, eu escolhi ser professora porque eu queria transmitir conhecimentos, então sou satisfeita com a minha profissão, seria um pouco mais se a gente fosse melhor remunerada.</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                                                | <b>Subcategoria</b>                             | <b>Unidade de Registro</b>                                                 | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania</p> <p>Perspectivas do Professor</p> <p>Prof. DT nº 6</p> | Modelo de Gestão TESE                           | Melhoria da educação                                                       | <i>Eu acredito muito nesse modelo como melhoria da educação, mas claro que ainda tem algumas falhas e estão sendo melhoradas durante estes quatro anos.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                 | Ensino Médio Integrado                          | Bom Projeto                                                                | <i>Muito bom eu fui aluna do CEFET escola técnica onde a gente estuda em tempo integral, então foi por isso que eu aderi a este projeto, na época eu trabalhava em escola de ensino regular e quando eu vi que era bem parecido com o CEFET então aderi ao projeto, por isso estou até hoje.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                 | A Formação para a Cidadania                     | Bom Emprego                                                                | <i>É trabalhar mais com a comunidade, com a família diretamente porque estes alunos de escola pública não tem muito conhecimento, a família coloca os filhos na escola, mas não tem como orientar estas crianças, então quando a escola participa junto com a família, alcançamos um rendimento melhor do aluno, assim realmente teremos esse aluno com a visão de não arranjar um emprego qualquer mas de arranjar um emprego bom e até mesmo se inserir numa universidade.</i>                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                 | Equipe de gestão                                | Maravilhosos; Trabalho excelente                                           | <i>Eu sou suspeita de falar porque nós estamos juntos desde 2008 e tem sido assim maravilhoso trabalhar com eles, os coordenadores são maravilhosos. Recebemos outra coordenadora que está a mais de um ano com a gente e que veio só para somar também. A diretora está aqui desde 2008 fazendo um trabalho excelente.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                 | Influência do planmetas e Importância do PPP    | Projeto funcionando na escola                                              | <i>O PPP acho muito importante, eu acho que a escola tem que caminhar mas que caminhar segura, então quando a gente tem este projeto funcionando na escola, a gente sabe que muitas vezes só existe no papel aqui a gente coloca mesmo em prática.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                 | Expectativa em relação aos alunos               | Potencial do aluno;<br>Satisfação;<br>Universidade;<br>Proposta de emprego | <i>Nesta escola é diferente a gente trabalha em busca do potencial do aluno, temos muita ansiedade que o aluno vença, procuramos fazer tudo pelos alunos, então eu acredito nisso e por isso que eu estou aqui. Temos reforço de matemática e português, tudo para ajudar esse aluno. É claro que é uma satisfação quando vejo um aluno meu na universidade, alunos que estão estagiando, outros que estão com uma proposta de emprego no hospital geral, outros que estão trabalhando em grandes empresas de informática, em agências de turismo, me orgulho disso, não é fato do aluno ser pobre que ele não seja capaz.</i>                                               |
|                                                                                                                 | Condições de trabalho e Satisfação do professor | Boas condições;<br>Salário deveria ser melhor                              | <i>Temos boas condições (...) tem livros para pesquisa, apesar de não ter uma biblioteca muito grande, a gente tem, por exemplo, acesso a internet que já ajuda muito. Eu gostaria que as condições de salários fossem melhores porque se fosse melhor eu não trabalhava duzentas horas, trabalharia cem horas assim eu estaria menos cansada e poderia render mais. Este 1/3 na carga horária de planejamento vai melhorar muito, eu tenho tempo, mas numa escola regular o professor às vezes tem dois expedientes e às vezes até três entre prefeitura e Estado. Se o salário fosse melhor eu não precisaria trabalhar dois expedientes, trabalharia apenas um e bem.</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                                 | <b>Subcategoria</b>                               | <b>Unidade de Registro</b>                           | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br>Perspectivas do Professor<br>Prof. DT nº 7 | Modelo de Gestão TESE                             | Modelo totalmente diferente; ; Papel de protagonista | <i>Eu acho importante porque é um modelo totalmente diferente do que os outros colégios estão acostumados, principalmente por ser profissionalizante porque os alunos estão sendo preparados para serem profissionais. É preciso observar os pilares da educação que é muito importante e essa questão é cobrada a eles, eu acho isso interessantíssimo porque eles não tem costume, aqui eles tem normas, principalmente fazer o papel de protagonista. Aqui tudo é dividido por cargos, os alunos são responsáveis por várias etapas e devem se portar como profissional eu acho isso importante.</i> |
|                                                                                                  | Ensino Médio Integrado                            | Resultados são favoráveis; Muito bom                 | <i>Eu sei que a carga horária para os alunos é excessiva, mas eles têm tanto a base comum como a profissional, então eles já saem daqui como técnicos, isso já dá maturidade, então é um trabalho que tem sido feito e seus resultados são favoráveis. Para o lado profissional, isso é muito bom.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                  | A Formação para a Cidadania                       | Comportamento; Vivência; âmbito familiar             | <i>A gente vai além, nos preocupamos com o comportamento, a sua vivência, seu âmbito familiar, principalmente nós diretores de turma. Então a escola está sempre se importando com o pessoal, não somente com o profissional.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                  | Equipe de gestão                                  | Família; Regras                                      | <i>É uma família, a gente tenta convencer o máximo possível, tem regras a gente cumprir todas as regras que são impostas, a gente entra em debate, a gente aceita, então a gente faz com que tudo aconteça da maneira mais viável possível.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                  | Influência do plano de metas e Importância do PPP | Planejamento diário; Cumprir as metas                | <i>Nós temos o planejamento diário, então todos tem três horas de planejamento, onde juntam-se todas as áreas para saber o que está acontecendo em cada uma delas, conversamos muito sobre os projetos que a gente vai realizar para ajustar as metas e fazer com que tudo saia como o planejado, então temos tempo para fazer todos os planejamentos possíveis e tentar cumprir as metas. Eu acho o PPP importante, porque além de atender aos alunos nós temos que cumprir nossas metas.</i>                                                                                                          |
|                                                                                                  | Expectativa em relação aos alunos                 | Bons Profissionais; Alunos dispostos                 | <i>Nós temos muitos alunos bons, eu estou na turma de 1º ano em que eles não tem uma base muito boa, mas a gente tenta contornar o máximo que pode e daqui sai muitos profissionais bons, alunos que estão aqui para o que der e vier, que a gente sabe que pode contar que passam por projetos e vai muito bem, temos muitos alunos bons.</i>                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                  | Condições de trabalho e Satisfação do professor   | Muito boa; Salas conservadas; Avanço;                | <i>A estrutura daqui é muito boa (...) fiquei encantada, porque as salas são conservadas, tem auditório, sala de informática que os alunos têm acesso (...) Eu gosto muito do que faço, todo mundo pergunta, o motivo de estar na área de matemática, porque escolhi ser professora. Mas eu sempre gostei dessa área e já trabalhei muito em colégios particulares que é uma realidade diferente, já gostava muito de ser professora, vir para cá, já foi um avanço, porque é uma estrutura diferente do que eu conhecia, estou ainda me adaptando, mas está indo tudo bem.</i>                         |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                                     | <b>Subcategoria</b>                               | <b>Unidade de Registro</b>                                                        | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br>Perspectivas do Professor<br><br>Prof. DT nº 8 | Modelo de Gestão TESE                             | Lucros;<br>Mercado de trabalho                                                    | <i>É muito válido porque ele trata a escola como uma escola profissional e essa escola deve dar lucros e os lucros são os alunos formados e bons técnicos para o mercado de trabalho.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                      | Ensino Médio Integrado                            | Formação do ser humano                                                            | <i>É especial se você for pegar um aluno desses ele vai sair do terceiro ano com nível técnico, vai ter uma margem grande para ter um emprego, vai estar inserido no mercado de trabalho, sem contar que eles passam aqui dez horas. Eles também tem muita formação com relação a estágio, até mesmo com a formação do ser humano, isso é muito importante.</i>                                                                                                               |
|                                                                                                      | A Formação para a Cidadania                       | Integração de pais com Professores                                                | <i>É o espírito do projeto sem a escola e logicamente sem os alunos não poderia haver o projeto e é bastante importante essa integração de pais com professores, com o núcleo gestor para que haja essa integração e conseqüentemente haja a formação desses meninos.</i>                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                      | Equipe de gestão                                  | Traça metas;Objetivos;<br>Escola organizada                                       | <i>É coesa, é uma equipe que traça metas, objetivos e esses objetivos são alcançados, você vê, você olha para a escola e vê uma escola organizada, vê os corredores limpos, você os alunos em sala de aula, não vê aquela baderna que acontece nos outros colégios.</i>                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                      | Influência do plano de metas e Importância do PPP | Objetivos traçados com o núcleo gestor;<br>Planejamento; Relação com a comunidade | <i>O plano de metas são os objetivos traçados com o núcleo gestor juntamente com os professores para a melhoria do colégio, então é muito válido que estes objetivos sejam bem traçados e delineados. O PPP visa o planejamento também, o crescimento da escola e também da relação com a comunidade porque a escola tem alguns trabalhos que servem a comunidade.</i>                                                                                                        |
|                                                                                                      | Expectativa em relação aos alunos                 | Melhor possível;<br>Muito boa                                                     | <i>Eu posso dizer que esses alunos não dão trabalho, eles não tem envolvimento com drogas, nem com bebidas alcoólicas dentro da escola. A expectativa é a melhor possível, eles contam muitas vezes com a gente, mas do que com a própria família, muitos deles tem a família desestruturada, então além de professor a gente serve de psicólogo para estes meninos. A expectativa é muito boa.</i>                                                                           |
|                                                                                                      | Condições de trabalho e Satisfação do professor   | São boas; Ajuda do núcleo gestor; Trabalho bom                                    | <i>As condições de trabalho são boas.logicamente precisa melhorar, mas se agente for comparar com outras escolas, estamos no paraíso, a estrutura aqui é boa, muito boa. Minha satisfação enquanto professor é boa, não é a ideal, mas ela é boa, eu gostaria que o Estado desse mais recurso para eu trabalhar com esses alunos, mas mesmo assim, com a ajuda do núcleo gestor, dos outros professores e até mesmo dos alunos a gente consegue realizar um trabalho bom.</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                          | <b>Subcategoria</b>                            | <b>Unidade de Registro</b>                                                 | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br>Perspectivas do Aluno<br>Aluno nº 9 | Modelo de Gestão TESE                          | Empreendedorismo;<br>Atitude empreendedora                                 | <i>Gestão TESE é empreendedorismo, é a disciplina de todas as sextas feiras, sobre empreendedorismo, atitude empreendedora.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                           | Ensino Médio Integrado                         | Todos os professores são muito bons; Jeito diferente de ensinar            | <i>Acho essa escola muito legal, porque nunca tinha ouvido falar nisso, eu estudava em escola particular, uma professora daqui mora perto da minha casa e falou sobre a escola para minha mãe, disse que era bom. Eu não pensava que ia ficar aqui, mas estou gostando muito, todos os professores são muito bons e tem um jeito diferente de ensinar e os veteranos são muito acolhedores.</i> |
|                                                                                           | O papel da Escola na Formação para a Cidadania | Oportunidade do mercado de trabalho                                        | <i>A escola tem um papel muito importante porque a maioria das pessoas tiveram que estudar de algum jeito, para se chegar a algum lugar hoje se precisa de estudo e a escola profissional está ajudando bastante com a oportunidade do mercado de trabalho.</i>                                                                                                                                 |
|                                                                                           | Equipe de gestão                               | A direção é muito presente                                                 | <i>A direção é muito presente, acho legal, eles almoçam com a gente merendam, o que significa que sendo eles algo mais que a gente não são melhores.</i>                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                           | Atuação dos Professores                        | Ótimos e competentes                                                       | <i>Todos são ótimos e competentes.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                           | Motivação na Escola                            | Futuro melhor;<br>Oportunidade no mercado de trabalho; Crescimento pessoal | <i>Futuro melhor, oportunidade no mercado de trabalho e crescimento pessoal, tem que haver alinhamento como eles falam.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                                   | <b>Subcategoria</b>                            | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br><br>Perspectivas do Aluno<br><br>Aluno nº 10 | Modelo de Gestão TESE                          | Muito legal; Favorece os alunos; Bons professores; Carreira definida ou profissão                         | <i>Eu acho muito legal, que favorece os alunos, bons professores, oportunidade de sair daqui com uma carreira definida, ou profissão, já para adiantar para quem quer fazer uma faculdade paga, já tem como ter um emprego, ter uma especialidade para ficar mais fácil para nós, além dos projetos colocados em prática.</i>                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                    | Ensino Médio Integrado                         | Iniciativa muito boa; Idéia maravilhosa;                                                                  | <i>Acho que como um todo é uma iniciativa muito boa, os professores são muito bons, tanto da parte técnica como a regular, então é uma idéia maravilhosa que ajuda muito as pessoas que querem fazer um curso técnico, que querem estudar em escola pública, mas algumas escolas não são boas, mas aqui tem esse diferencial.</i>                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                    | O papel da Escola na Formação para a Cidadania | Futuro melhor; Oportunidade para melhorar a vida do aluno                                                 | <i>É dar oportunidade para alunos que não tem condição de estudar em escola particular e sabem que algumas escolas públicas não são a mesma coisa e querem ter um futuro melhor, é uma oportunidade para melhorar a vida do aluno.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                    | Equipe de gestão                               | Atenciosos; Preocupados; Querendo saber opinião                                                           | <i>São atenciosos, estão sempre preocupados, vão nas salas, eles ligam muito para nossa opinião, porque tudo isso é para a gente, senão estiver agradando é o jeito melhorar, modificar, então estão sempre preocupados, querendo saber opinião.</i>                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                    | Atuação dos Professores                        | Procuram explicar; Pacientes; Incentivam; Proposta do diretor de turma; Harmonia                          | <i>Os professores procuram explicar, procuram ser pacientes, eles incentivam a gente a formar grupos de estudo para ajudar os alunos com dificuldades em matemática por exemplo, também tem a proposta do diretor de turma que é muito importante, eles auxiliam, o professor não tem apenas a missão de ensinar para o ENEM, para a faculdade, mas sim para a vida mesmo, eles dão dicas, eles conversam em harmonia.</i>                                                                                         |
|                                                                                                    | Motivação na Escola                            | Ingressar no mercado de trabalho; Incentivando; Mercado de trabalho; Cursar uma faculdade; Motivação 100% | <i>Saber que quando sair daqui já terei uma especialidade e que eu tenho mais chances de ingressar no mercado de trabalho, faculdade, porque aqui eles estão sempre incentivando. O objetivo é esse: o mercado de trabalho e cursar uma faculdade, então eles procuram fazer com que o aluno se dê bem nas duas áreas ou você vai para o mercado de trabalho ou você vai para a faculdade, ou até mesmo para os dois. Os professores focam muito no ENEM e assim a minha motivação é 100%, eu amo essa escola.</i> |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                               | <b>Subcategoria</b>                            | <b>Unidade de Registro</b>                                                                                                               | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br>Perspectivas do Aluno<br><br>Aluno nº 11 | Modelo de Gestão TESE                          | Importância de conviver em sociedade; Carreira profissional; Orientação                                                                  | <i>Além da importância de conviver bem na sociedade, você tem um aprendizado melhor, tanto na sua vida pessoal como para você seguir na sua carreira profissional. O que eu aprendi na TESE foi como me direcionar na parte do mercado de trabalho e do profissionalismo, com a orientação do professor e da escola, eu acho isso bem importante na carreira profissional.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                | Ensino Médio Integrado                         | Proposta boa; Orientação do caminho; Proveitoso                                                                                          | <i>Proposta boa, é uma forma onde você tem essa orientação do caminho para ver se você está adequado a aquilo que escolheu, no meu caso é enfermagem, eu estou no caminho certo, para fazer aquilo, então é muito importante bem proveitoso.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                | O papel da Escola na Formação para a Cidadania | Questão da disciplina; Objetivo; Disciplina de formação cidadã; Interação no mercado de trabalho; Relação ao profissionalismo; Interagir | <i>A escola tem o papel de além de tirar o jovem que estão fora do caminho profissional, sem direção, sem orientação, sem objetivo, ajudaria mais a questão da disciplina, a questão de quem não tem um caminho certo. É preciso ter um objetivo, é focar no caminho que escolhe é ter uma direção. Temos uma disciplina de formação cidadã ministrada pelo professor diretor de turma desde do 1º ano, o professor relata diversos casos que acontece na sociedade, interação no mercado de trabalho, em relação ao profissionalismo, aquilo que você escolhe na carreira profissional, ele vai te dando dicas como interagir com o mundo lá fora, porque a gente não se fixa só aqui, estuda aqui mas não é uma coisa fechada, é uma coisa bem aberta, o professor mostra como é o mundo lá fora, mostra que não é fácil, tem muita dificuldade e tal e é bem interessado.</i> |
|                                                                                                | Equipe de gestão                               | Perfeita; Espaço para o aluno                                                                                                            | <i>A interação com todos os alunos é perfeita, eles dão espaço para cada aluno, não tem aquela de vamos dizer "carrasco", é uma interação bem amigável.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                | Atuação dos Professores                        | Excelentes; Bem capacitados;                                                                                                             | <i>São excelentes, não tenho nenhuma reclamação de professor pelo contrário eles se mostram bem capacitados, mostram o conteúdo de forma breve, simplificada, direta, eu acho isso essencial, porque tem professores que ficam enrolando, já eles vão direto ao assunto.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                | Motivação na Escola                            | Futuro profissional; Ensino valorizado                                                                                                   | <i>Eu entrei nesta escola porque eu tenho um grande objetivo para o meu futuro profissional, quando eu estudava em escola de ensino regular, achava que não tinha o ensino adequado. Como não tinha condições de pagar escola particular, vindo para cá eu teria um ensino um pouco mais valorizado, no profissional eu teria uma direção e saberia se queria ou não estar nessa área, no meu caso é a enfermagem, não sei se vou seguir, mas quero a área de saúde e isto já me orientou, que este é o caminho que eu quero, a área de saúde.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                               | <b>Subcategoria</b>                            | <b>Unidade de Registro</b>                          | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br>Perspectivas do Aluno<br><br>Aluno nº 12 | Modelo de Gestão TESE                          | Profissionalizante integral; Futuro                 | <i>As pessoas perguntam se eu estou gostando de estudar aqui porque é profissionalizante integral, mas eu não tenho nada a reclamar, tenho que pensar no meu futuro.</i>                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                | Ensino Médio Integrado                         | Base melhor; Valor para o aluno; Crédito            | <i>Eu acho isso uma beleza porque dá uma base melhor do que a gente vai ver na faculdade ou no mercado de trabalho, porque eu vejo muitas pessoas que estão num colégio normal, eles não tem base para o mercado de trabalho que dê logo a oportunidade de ter um futuro melhor. Na escola profissional por ela ser integrada dá muito valor para o aluno, dá muito crédito para a gente.</i> |
|                                                                                                | O papel da Escola na Formação para a Cidadania | Bom convívio com as pessoas                         | <i>Acho muito bom, a escola ensina a gente se dá bem com as pessoas, tanto que a conversa aqui é grande para a gente começar a praticar.</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                | Equipe de gestão                               | Qualificada; Mercado de trabalho; Futuro            | <i>Eu não tenho nada que reclamar, eu acho bem qualificada, eles ajudam a gente a entrar no mercado de trabalho, eles estão bem altura para explicar o que é o futuro.</i>                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                | Atuação dos Professores                        | Bons; Bem qualificada                               | <i>Bons, tem alguns problemas, mas isso é normal, toda escola tem. Eles ficam o dia todo com a gente, eles são bem qualificados para ensinar no curso que estamos fazendo para encaminhar bem.</i>                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                | Motivação na Escola                            | Gosto muito daqui; Futuro bom; Acreditar; Confiança | <i>Eu gosto muito daqui, pretendo continuar o curso que faço que é hospedagem, eu gosto muito da estrutura do colégio, pretendo continuar, ter um futuro bom, terminar o curso. Estou gostando muito daqui, por mais que eu ache que vá tudo errado, eu tenho que acreditar, porque sem a confiança eu não consigo nada.</i>                                                                  |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                           | <b>Subcategoria</b>                            | <b>Unidade de Registro</b>                                                    | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br>Perspectivas do Aluno<br>Aluno nº 13 | Modelo de Gestão TESE                          | Ser um profissional;<br>Amadurecimento                                        | <i>Conheço a tese desde do primeiro ano e conheço um pouco sobre este modelo que busca trazer para a escola conteúdos das áreas bem técnicas, para você ser um profissional realmente. Eu acho importante porque dá aquela coisa de amadurecimento de você crescer profissionalmente além do ensino regular, o ensino técnico é fundamental.</i>                                                                                         |
|                                                                                            | Ensino Médio Integrado                         | Excelente idéia;<br>Preparação; Garantia de trabalho; Preparação profissional | <i>Acho uma excelente idéia, principalmente por causa do ócio, porque geralmente os alunos de escola pública normal, vão para a escola de manhã e a tarde ficam muito no ócio. A gente não tem nada para fazer, a gente nunca quer estudar em casa então aqui é diferente, por conta da preparação que eles dão aqui na escola. A gente sai daqui com a garantia de trabalho, uma preparação profissional, eu acho isso fundamental.</i> |
|                                                                                            | O papel da Escola na Formação para a Cidadania | Preparação para o mercado de trabalho;<br>Muito bom                           | <i>A gente trabalha muito esta questão da cidadania, nas aulas de DPV, TESE. Eu acho que os professores desempenham muito bem o papel deles, porque eles realmente preparam a gente para o mercado de trabalho, para que a gente seja cidadão, então é muito bom.</i>                                                                                                                                                                    |
|                                                                                            | Equipe de gestão                               | Muito boa; Preocupada;<br>Competente; Admiro muito                            | <i>A equipe de gestão é muito boa, muito preocupada, competente, trabalham de uma forma diferente das outras escolas que estudei e admiro muito, conseguem passar o recado deles e eu gosto.</i>                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                            | Atuação dos Professores                        | Muito boa; Competente                                                         | <i>Tem alguns problemas, mas é mais por parte dos alunos, porque não se interessam, mas é uma equipe muito boa, 99% é muito boa. competente fazem além dos papel deles que é ensinar português, matemática, mas também de levar essa coisa do profissional, essa imagem da TESE.</i>                                                                                                                                                     |
|                                                                                            | Motivação na Escola                            | Sair qualificado; Arranjar um emprego                                         | <i>Minha expectativa é sair daqui qualificado, embora o curso que eu faça não é o desejado, o que eu quero não tem em nenhuma escola profissional que é artes cênicas. O comércio não é aquilo que eu quero, mas seria uma segunda opção, uma maneira de se sustentar depois de sair daqui, para pagar uma faculdade se eu passar. Minha expectativa é sair daqui e arranjar um emprego, espero que eu consiga.</i>                      |

Fonte: Entrevistas

| <b>Categoria</b>                                                                               | <b>Subcategoria</b>                            | <b>Unidade de Registro</b>                                                                         | <b>Unidade de Contexto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Gestão Empresarial e a Formação para a Cidadania<br>Perspectivas do Aluno<br><br>Aluno nº 14 | Modelo de Gestão TESE                          | Co-responsável;<br>Filosofia da escola;<br>Alunos bons para a vida e para o exercício da cidadania | <i>Aqui na escola agente trabalha muito com o aluno co-responsável, nós temos um projeto para divulgar aos novatos sobre a tese e a escola. Sobre a tecnologia socio-empresarial é a base e a filosofia da escola. E assim falar da escola como se fosse uma empresa, uma empresa que não pensa só no lucro, só em ter alunos bons para o mercado de trabalho, mas alunos bons para a vida e para o exercício da cidadania (...) você não pode esquecer o lado pessoal, pensar só no lado profissional, por isso é que eu acho que a escola aqui, não pensa só no aluno como uma pessoa profissional que vai no mercado de trabalho conseguir um bom destaque, mas ser um bom aluno na vida, saber respeitar as pessoas.</i> |
|                                                                                                | Ensino Médio Integrado                         | Ótima idéia;                                                                                       | <i>Eu acho uma ótima idéia porque concilia a base regular, português, matemática a educação profissional. Faz com que o aluno consiga estudar a base normal e depois a profissional para que no futuro ele consiga exercer uma profissão na vida dele, então nesta questão eu acho que quando você está estudando a base comum, você consegue assimilar melhor no profissional porque estudando a base regular você consegue entender melhor as matérias do turismo, da hospedagem, da enfermagem, porque todas elas estão ligadas.</i>                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                | O papel da Escola na Formação para a Cidadania | Projetos para a cidadania; Co-responsabilidade                                                     | <i>Aqui os professores, núcleo gestor, eles querem nos passar uma imagem de como é a vida lá fora e como devemos nos comportar, como é importante a cidadania. Então aqui a gente trabalha a TESE e projetos para a cidadania. A co-responsabilidade dentro da escola e fora também, porque o aluno não pode pensar que só deve praticar cidadania na escola. Assim, ele vai estar divulgando o nome da escola, divulgando o nome do projeto, deixando o projeto ainda mais rico.</i>                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                | Equipe de gestão                               | Muito boa;<br>Harmonia                                                                             | <i>Equipe muito boa, só de mulheres, as pessoas têm autonomia de falar (...) isso é importante, essa questão do aluno, professor, núcleo gestor. Essa parte (núcleo gestor) é algo que promove para alunos e professor a harmonia (...), que faça um regulamento, eu acho que isso aqui na escola está acontecendo.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                | Atuação dos Professores                        | Maravilhosos;<br>Bem qualificados;<br>Amigos                                                       | <i>Eu acho que os professores daqui são maravilhosos bem qualificados, claro que nós temos alguns problemas, mas o que mais me chama a atenção é que os professores após as aulas, também são nossos amigos, nós temos um vínculo maior até porque a gente passa mais tempos na escola, do que mesmo em casa (...) eles não nos vê só como alunos, mas como amigo que pode nos ajudar no futuro.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                | Motivação na Escola                            | Ser bem sucedido para a vida; Ser cidadão                                                          | <i>Olha eu amo essa escola (...) quando você está estudando no ensino regular os professores querem ensinar, mas não tem aquela coisa de amizade (...) de divulgar a escola para as outras pessoas, aqui a minha motivação é encontrar o núcleo gestor sempre na porta para nos receber (...) esta é a questão do desenvolvimento não apenas profissional mas humano é isso que a escola profissional faz, conciliam a qualidade profissional como você também se destaca no âmbito pessoal e dessa forma entende que o ser humano não é somente o profissionalismo, mas você ser bem sucedido para a vida, precisa ser humano, ser cidadão e a escola profissional consegue auxiliar isso.</i>                              |

Fonte: Entrevistas

**Anexo 5 – Quadro Comparativo  
Análise de Conteúdo das Entrevistas**

**5.1 - Propósitos da Gestão Escolar e Qualidade Total**

| <b>Entrevistado</b> | <b>O Papel do Gestor</b>                                                                                                                                                                 | <b>O Projeto Político Pedagógico</b>                                                                                        | <b>O Plano de Ação</b>                                                                        | <b>A Importância dos Resultados Escolares</b>                                                                                                                                                                  | <b>A Qualidade Total na Escola</b>                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diretor nº 1        | Regente, formador, relações humanas, função central, equipe<br>Gerir pessoas, relações de convivências e do ambiente escolar, harmonia, paz                                              | Questão de regulamentação, documento regular, normal, comum a todas EP's                                                    | Macro, plano anual com todos os conteúdos, planejamentos bimestrais, instrumentos pedagógicos | Positivos, mercado de trabalho, universidades públicas, reconhecimento do trabalho, caminho certo, direção certa<br>Equilíbrio, resultados desejados, dividir responsabilidade: fracasso e sucesso             | Resultado do aluno, do funcionário, do professor, escola particular, educados, gentis, obrigação; Questões de atendimento, servir bem as pessoas, resultados monitorados, valorização das pessoas, resultado satisfatório.                         |
| Diretor nº 2        | Papel da articulação entre o projeto administrativo e pedagógico da escola, gerenciar, papel de articular os diversos sistemas de ensino<br>Gestor da articulação, condução de processos | Projeto das escolas profissionais, princípios norteadores da proposta, proposta de gestão democrática, prático do cotidiano | Planmetas, metas para inserção no mercado de trabalho, política pública                       | Co-responsabilidade, tempo integral, investir, conhecimento do aluno, perfil, formar, vantagem;<br>A gestão por resultados, perspectivas de resultados, resultados positivos, resultados aferidos e divulgados | Professor bem formado, formação continuada, condições de trabalho, modelo de gestão, resultado na escola; Acompanhamento devido, resultado do aprendizado, trabalho da escola pública, função da organização, melhores propostas, ambiente escolar |

Fonte: Entrevistas

## 5.2 - Perspectivas sobre a Escola Profissional - Percepção do Professor e Aluno

| Entrevistado   | Percepção sobre a equipe de gestão                                 | Condições e satisfação no trabalho                                           | Expectativa alunos                                                |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Professor n° 5 | Bem preparada; Integração; Comunicação; <u>Delegação planejada</u> | <u>Boa estrutura</u> ; Grupo integrado; Transmitir conhecimentos; Satisfeita | Expectativa; Conquistar um <u>bom futuro</u>                      |
| Professor n° 6 | Maravilhosos; Trabalho excelente                                   | <u>Boas condições</u> ; Salário deveria ser melhor                           | Potencial do aluno; Satisfação; Universidade; Proposta de emprego |
| Professor n° 7 | Família; <u>Regras</u>                                             | <u>Muito boa</u> ; Salas conservadas; Avanço; Tudo bem                       | Profissionais bons; <u>Alunos bons</u>                            |
| Professor n° 8 | <u>Traça metas</u> ; <u>Objetivos</u> ; Escola organizada          | <u>São boas</u> ; Ajuda do núcleo gestor; Trabalho bom                       | Melhor possível;<br><u>Muito boa</u>                              |

| Entrevistado | Percepção sobre a equipe de gestão                              | Atuação dos Professores                                                          | Motivação na Escola                                                                                               |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aluno n° 9   | A direção é muito presente                                      | Ótimos e <u>competentes</u>                                                      | <u>Futuro melhor</u> ; Oportunidade no <u>mercado de trabalho</u> ; Crescimento pessoal                           |
| Aluno n° 10  | Atenciosos; <u>Preocupados</u> ; Querendo saber opinião         | Procuram explicar; Pacientes; Incentivam; Proposta do diretor de turma; Harmonia | Ingressar no mercado de trabalho; Incentivando; <u>Mercado de trabalho</u> ; Cursar uma faculdade; Motivação 100% |
| Aluno n° 11  | Perfeita; Espaço para o aluno                                   | Excelentes; <u>Bem capacitados</u> ;                                             | <u>Futuro profissional</u> ; Ensino valorizado                                                                    |
| Aluno n° 12  | Qualificada; Mercado de trabalho; Futuro                        | Bons; <u>Bem qualificada</u>                                                     | Gosto muito daqui; <u>Futuro bom</u> ; Acreditar; Confiança                                                       |
| Aluno n° 13  | <u>Muito boa</u> ; <u>Preocupada</u> ; Competente; Admiro muito | Muito boa; <u>Competente</u>                                                     | Sair daqui qualificado; Arranjar um emprego                                                                       |
| Aluno n° 14  | <u>Muito boa</u> ; Harmonia                                     | Maravilhosos; <u>Bem qualificados</u> ; Amigos                                   | Amo essa escola; Encontrar o núcleo gestor na porta para nos receber; Ser bem sucedido para a vida; Ser cidadão   |

Fonte: Entrevistas

### 5.3 – Diretrizes TESE para a Vivência da Cidadania e Protagonismo Juvenil

| Entrevistado | Modelo de Gestão TESE                                                                                                                                                                                                                                               | A Filosofia TESE/Premissas                                                                                                                                                                                | A Formação para a Cidadania                                                                                                            | A Missão da Escola Profissional                                                                      |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diretor n° 1 | A Escola Profissional e a filosofia tese; apropriação da filosofia; Tese e educação profissional; Gestão empresarial; Visão de empresa; Busca de resultados; Busca humanizar pessoas e qualificá-las profissionalmente; Qualidade; <u>Formação para a cidadania</u> | Delegação Planejada; Atitude empresarial; Formação; Profissional; Projetos; Essenciais; Embasamento técnico; <u>Formação continuada</u> ; Qualificação                                                    | Extensão para a Comunidade; Responsabilidade social; Visão de resultados; Formação do ser humano; Qualificação; Melhorar nosso planeta | Formar o jovem; Condição de vida melhor; Carteira assinada; Mercado de trabalho, Técnico qualificado |
| Diretor n° 2 | Resultados; Premissas; Formação humanizada; Objetivos; Gestão; Objetivos; Metas de inserção no mercado de trabalho; Credibilidade; Preferência da empresa; <u>Processo de formação muito bom</u>                                                                    | Discurso e Prática; Modelo de gestão; Missão da escola; Exemplo; Educador; <u>Formação</u> ; Educando Planejamento; administração; Protagonista; Atitude empresarial; Corresponsabilidade; Relicabilidade | Vida prática; Perspectivas de empregabilidade; Perspectivas do protagonismo juvenil; Atitude empresarial                               | Modelo de cooperação; Novo Mundo; Oportunidades; Incentivo                                           |

Fonte: Entrevistas

#### 5.4 – O Modelo de Gestão nas Escolas Profissionais

| Entrevistado     | Modelo de Gestão TESE                                                                                                                  | A Formação para a Cidadania                                                                                     | Ensino Médio Integrado                                                                                                 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coordenador n° 3 | Gestão empresarial; Funciona na prática; Clientes; Riquezas materiais e morais; A formação do cidadão; Experiência que funciona.       | Ser humano em seu aspecto integral; Preocupação com o bem comum; Ações                                          | Ponto difícil; Dificuldades na integração curricular;                                                                  |
| Coordenador n° 4 | Mercado de trabalho; Filosofia de trabalho; Questão educacional; Tecnologia; Parceria; Projeto diretor de turma; Assistência; Sucesso. | Cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres; Emprego, Salário bom; Vida digna.                             | Ideal; Excelentes resultados; Alunos proativos; Mercado de trabalho; Avaliações externas; Universidades; Continuidade. |
| Prof. n° 5       | Profissionalizante; Escolha profissional; Projetos de vida; Futuro;                                                                    | Caminho correto; <u>Orientação</u> ;                                                                            | Profissão; Mercado de trabalho; <u>Qualificação</u>                                                                    |
| Prof. n° 6       | Melhoria da educação                                                                                                                   | <u>Emprego bom</u>                                                                                              | <u>Muito bom</u>                                                                                                       |
| Prof. n° 7       | Modelo totalmente diferente; Papel de protagonista                                                                                     | Comportamento; Vivência; âmbito familiar                                                                        | Resultados são favoráveis; <u>Muito bom</u>                                                                            |
| Prof. n° 8       | Mercado de trabalho                                                                                                                    | <u>Integração de pais com Professores</u>                                                                       | <u>Formação do ser humano</u>                                                                                          |
| Aluno n° 9       | Empreendedorismo; Atitude empreendedora                                                                                                | <u>Oportunidade do mercado de trabalho</u>                                                                      | Todos os professores são muito bons; Jeito diferente de ensinar                                                        |
| Aluno n° 10      | Muito legal; Favorece os alunos; Bons professores; <u>Carreira</u> definida ou profissão                                               | Futuro melhor; <u>Oportunidade para melhorar a vida do aluno</u>                                                | Iniciativa muito boa; <u>Idéia maravilhosa</u> ;                                                                       |
| Aluno n° 11      | Importância de conviver bem na sociedade; <u>Carreira profissional</u> ; Orientação do professor e da escola                           | Disciplina de formação cidadã; Interação no <u>mercado de trabalho</u> ; Relação ao profissionalismo; Interagir | <u>Proposta boa</u> ; Orientação do caminho; Proveitoso                                                                |
| Aluno n° 12      | <u>Profissionalizante</u> ; integral; Futuro                                                                                           | Se dá bem com as pessoas                                                                                        | Base melhor; Valor para o aluno; Crédito                                                                               |
| Aluno n° 13      | Ser um <u>profissional</u> ; Amadurecimento                                                                                            | Preparação para o <u>mercado de trabalho</u> ; Muito bom                                                        | <u>Excelente idéia</u> ; Preparação; Garantia de trabalho; Preparação profissional                                     |
| Aluno n° 14      | Co-responsável; Filosofia da escola; Alunos bons para a vida e para o exercício da cidadania                                           | Projetos para a cidadania; Coresponsabilidade                                                                   | <u>Ótima idéia</u> ;                                                                                                   |

Fonte: Entrevistas

### 5.5 - Avanços na Gestão da Escola e Principais Desafios de Implementação da Proposta

| <b>Entrevistado</b> | <b>Avanços: As Expectativas dos Resultados</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>Desafios: Estratégias de Implementação</b>                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diretor nº 1        | <p>Aprendizado; Desenvolvimento; Crescimento; Construção; Evolução; Nova proposta; Nova idéia; Novos colaboradores; Parceria</p> <p>Avanços significativos; Resultados dos alunos; Formação e qualificação; Mercado de trabalho; Qualificação dos Professores</p> | <p>Constante mudança de professores; Horários "engessados" (perda de professores); A Carência de Professores</p> <p>O Estágio dos Alunos (dificuldades; disfunção)</p>                                                                               |
| Diretor nº 2        | <p>Atitude diferenciada; Quatro pilares da educação; Formação cidadã; Responsabilidade; Melhoria da escola; Expectativa; Empenho dos professores, Conhecer, aceitar e praticar; Perspectiva</p>                                                                   | <p>Expansão da Proposta; Preocupação; Grande desafio; Formação dos gestores; Novo gestor; A Integração do Currículo;</p> <p>As Constantes Mudanças; Perda da carga horária das disciplinas da base nacional comum (reação negativa dos gestores)</p> |

Fonte: Entrevistas

## Anexo 6 - Roteiro e grelha análise projetos de vida dos alunos

1. Perfil:

- Quem sou eu? (Nome, idade, endereço, telefone, email)
- Gostos e sonhos; Com quem moro (nome); Pessoas de referência na família
- Do que me orgulho; Bairro; Cidade; Amigos

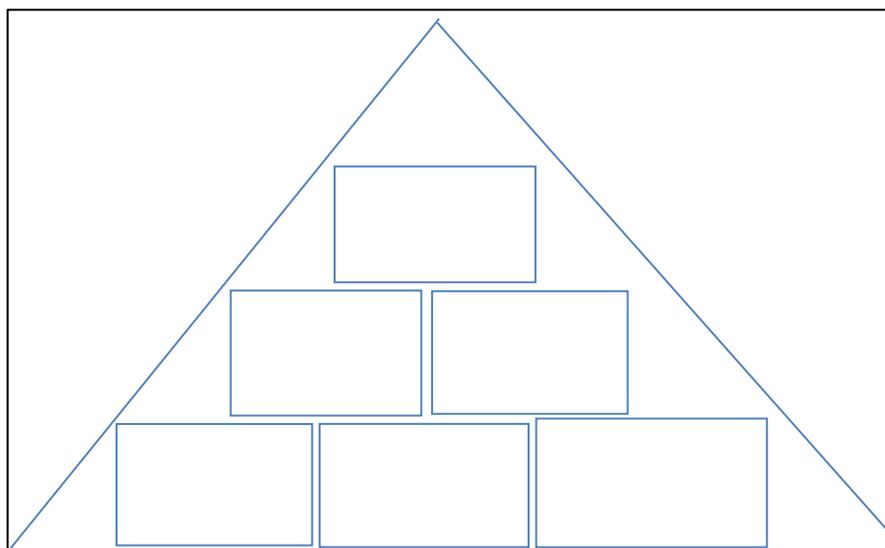
2. O futuro que desejo pra mim:

| Dimensões   | Em cinco anos | Em dez anos |
|-------------|---------------|-------------|
| Formação    |               |             |
| Trabalho    |               |             |
| Família     |               |             |
| Vida Social |               |             |

3. Minhas habilidades:

| Habilidades                    | Notas (1 a 10) |
|--------------------------------|----------------|
| Com o corpo                    |                |
| Com transformação de materiais |                |
| Com equipamentos eletrônicos   |                |
| Com grupos/pessoas             |                |
| Com animais                    |                |
| Com plantas                    |                |
| Com sons                       |                |
| Com palavras                   |                |
| Com cores e formas             |                |

4. Minha pirâmide de habilidades (de acordo com a nota construir pirâmide)



5. O que diz minha pirâmide: Habilidades / Profissões e ocupações

6. Profissões ou ocupações em que poderia usar melhor minhas habilidades

7. Que quero ser:

|                 |                           |                                   |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------------|
| O que quero ser | As condições que já tenho | As condições que preciso adquirir |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------------|

8. Tomando decisões hoje

- Em relação a mim mesmo:
- Em relação aos meus estudos:
- Em relação às oportunidades de capacitação profissional:
- Em relação ao mercado de trabalho:
- Em relação ao meu tempo livre:
- Em relação a minha religião:
- Em relação a minha família:

Para cada passo, quais as ações?

| Passo a passo | Quais ações? | Quando? (1 a 10 anos) |
|---------------|--------------|-----------------------|
| Passo 1       |              |                       |
| Passo 2       |              |                       |
| Passo 3       |              |                       |
| Passo 4       |              |                       |

9. Outras Anotações

- Sobre o meu futuro:
- Sobre a escola profissional:
- Sobre o meu desenvolvimento como ser humano dentro do projeto:

10. Fotografia atual

### Grelha de análise dos Projetos de vida

| Categoria                   | Curso                                                                                                                |                                                      |                                                                                                                                                        |                                                |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                             | Comércio                                                                                                             | Enfermagem                                           | Hospedagem                                                                                                                                             | Informática                                    |
| Sobre a Escola profissional | Ótima oportunidade para quem quer ser alguém na vida                                                                 | Crescimento e melhoria de vida                       | Ensino pesado mas no futuro terei vantagens pois o esforço me dará um certificado não apenas de ensino médio mas também profissional                   | Incentivo ao Protagonismo                      |
|                             | Surpresa quanto ao estilo e a qualidade de ensino junto ao núcleo gestor e funcionários                              | Oportunidade                                         | Oportunidade para quem quer ser um ótimo profissional e ter uma qualificação                                                                           | Oportunidade de mudança de vida                |
|                             | Melhores professores de toda vida escolar e bons estágios                                                            | Ensina ser protagonista                              | Chance de se tornar uma ótima profissional                                                                                                             | Formação da cidadania                          |
|                             | Ótima escola, além de concluir o ensino médio regular você ainda tem direito a um excelente curso profissionalizante | Aprendizado                                          | Oportunidade de destaque profissional                                                                                                                  | Bom ensino e nível de professores              |
|                             | Chance de concluir o curso técnico e regular, aproveitar o estágio para adquirir experiência.                        | Desenvolvimento profissional e formação de caráter   | Ótima oportunidade                                                                                                                                     | Oportunidade                                   |
|                             | Oportunidade                                                                                                         | Bom projeto e grande oportunidade                    | Proporciona uma grande ajuda e oportunidade para o primeiro emprego                                                                                    | Valor do estudo e da profissão                 |
|                             | Aproveitamento do curso                                                                                              | Grande oportunidade para o jovem                     | Compromisso                                                                                                                                            | Incentivo e valorização do desempenho do aluno |
|                             | É uma ótima oportunidade de capacitação, pois ela conta com um grupo ótimo de professores e coordenadores            | Oportunidade de profissão através de cursos técnicos | Grande ajuda para a juventude                                                                                                                          | Benefícios para os jovens                      |
|                             | Exige dedicação                                                                                                      | Atenção aos cursos profissionalizantes               | Ótima criação do governo do Estado porque ela proporciona além do ensino médio um curso técnico que já é uma porta de entrada para o mundo do trabalho | Profissão rumo ao mercado de trabalho          |
|                             | Colabora na formação de profissionais responsáveis                                                                   | Oportunidade de profissão através de cursos técnicos | Oportunidade de aprender                                                                                                                               | Melhor iniciativa de governo                   |

Fonte: Projetos de vida

### Grelha de análise dos Projetos de vida

| Categoria                 | Cursos                                   |                           |                                          |                                  |
|---------------------------|------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|----------------------------------|
|                           | Comércio                                 | Enfermagem                | Hospedagem                               | Informática                      |
| Sobre Mercado de Trabalho | É preciso garra                          | Só ficam os melhores      | Concorrência                             | Sem dificuldades                 |
|                           | Exige pessoas empreendedoras             | Procurar sempre o melhor  | Oportunidade de capacitação profissional | Oportunidade                     |
|                           | Oportunidade                             | Destaque para os melhores | Exige qualificação                       | Decisivo                         |
|                           | Oportunidade                             | Oportunidade              | É preciso conquistar                     | Exige profissionalização         |
|                           | Oportunidade de capacitação profissional | Oportunidade              | Exige qualificação                       | Exige profissionalização         |
|                           | Procurar qualificação                    | Bom emprego               | Oportunidade                             | Concorrência                     |
|                           | Concorrido                               | Exige o melhor            | Concorrido                               | Ser o melhor e fazer a diferença |
|                           | É preciso se qualificar                  | Concorrido                | Oportunidade                             | Ser protagonista                 |
|                           | Exige o melhor de cada um                | Concorrido                | Exige qualificação                       | Profissional apto                |
|                           | Chance de emprego                        | Concorrido                | Concorrência                             | Oportunidade                     |

Fonte: Projetos de vida

### Grelha de análise dos Projetos de vida

| Categoria      | Cursos                                                                              |                                                                            |                                                                                       |                            |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                | Comércio                                                                            | Enfermagem                                                                 | Hospedagem                                                                            | Informática                |
| Sobre o Futuro | Profissional qualificado                                                            | Ajudar ao próximo                                                          | Realização de sonhos                                                                  | Independência              |
|                | Ocupar cargo de destaque como executiva no mercado nacional e internacional         | Ensinamentos para repassar                                                 | Se formar em psicologia                                                               | Ter objetivos na vida      |
|                | Se formar em Ciências da computação                                                 | Envolvimento em projetos para a comunidade                                 | Ficar mais preparado, estudar muito visando ser PHD                                   | Profissionais qualificados |
|                | Ser uma pessoa profissionalmente realizada                                          | Se formar e trabalhar                                                      | Ser uma renomada profissional da área de direito como juíza                           | Ser um ótimo profissional  |
|                | Concluir faculdade, fazer uma especialização                                        | Ter uma vida estável                                                       | Se formar em turismo, ser uma profissional qualificada e conhecida no ramo do turismo | Ter um bom emprego         |
|                | Qualificar ao máximo com especializações, cursos de língua, faculdades e concursos. | Trabalho                                                                   | Seja compensador de todo o esforço e que ajude a alcançar todos os objetivos          | Auxiliar a sociedade       |
|                | Fazer um bom estágio e ENEM, conseguir um bom emprego                               | Respeitar as diferenças sociais                                            | Casar e ter filhos                                                                    | Ações diante da sociedade  |
|                | Foco nos resultados                                                                 | Conseguir um emprego                                                       | Pretendo me formar, construir minha família e ser feliz                               | Se qualificar              |
|                | Ajudar a sociedade em projetos beneficentes                                         | Uma jovem visando um mundo cheio de oportunidades, porém muito concorrido. | Conquistar objetivos, ter paz, saúde e tudo que quero. Enfim ser feliz                | Bom emprego                |
|                | Concluir o curso de ciências exatas na Universidade Federal do Ceará                | Foco nos objetivos                                                         | Muito esforço para alcançar metas e objetivos                                         | Ótima profissional         |

Fonte: Projetos de vida

**Anexo 7 - Lei de criação, Decreto e Regimento das Escolas  
Estadual de Educação Profissional - EEEP**

**LEI Nº 14.190, DE 30.07.08 (D.O. DE 31.07.08)** - Cria o Programa Aprender Pra Valer que desenvolverá ações estratégicas complementares para o fortalecimento da aprendizagem dos alunos do ensino médio e sua articulação com a educação profissional e tecnológica.

O GOVERNADOR DO ESTADO CEARÁ

Faço saber que a Assembléia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituído o Programa Aprender Pra Valer por meio do qual o Estado, no cumprimento de suas responsabilidades constitucionais dispostas no art. 211, § 3º da Constituição Federal, desenvolverá ações estratégicas complementares de fortalecimento do ensino médio.

Art. 2º O Programa Aprender Pra Valer tem por finalidade a elevação do desempenho acadêmico dos alunos do ensino médio, com vistas à aquisição dos níveis de proficiência adequados a cada série/ano, bem com a articulação deste nível de ensino com a educação profissional e tecnológica.

Art. 3º O Programa Aprender Pra Valer se efetivará por meio das seguintes ações:

I - Superintendência Escolar - consiste no desenvolvimento de estratégias de acompanhamento da gestão escolar com foco no aperfeiçoamento do trabalho pedagógico e na aprendizagem do aluno;

II - Primeiro, Aprender - consiste na consolidação de competências avançadas de leitura e de raciocínio lógico-matemático, utilizando materiais complementares de ensino-aprendizagem especialmente elaborados para este fim;

III - Professor Aprendiz – consiste em incentivar professores da rede a colaborarem com o Programa, em caráter especial, na produção de material didático-pedagógico, na formação e treinamento de outros professores e na publicação de suas experiências e reflexões.

IV - Avaliação Censitária do Ensino Médio – consiste na ampliação do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE, para operacionalização de avaliações externas anuais, de todos os alunos das três séries do ensino médio, tendo em vista o acompanhamento do progresso acadêmico de cada aluno, de forma a orientar ações de melhoria a serem implementadas pelas escolas, pelos professores e pelos próprios alunos.

V - Pré-Vest – consiste no apoio à continuidade dos estudos com vistas ao ingresso no ensino superior.

VI - Articulação do Ensino Médio à Educação Profissional – consiste na oferta, a estudantes e egressos do ensino médio, de melhores oportunidades de preparação para o trabalho, concebendo as escolas da rede estadual de ensino médio como local privilegiado para a educação de nível técnico e de qualificação profissional.

Parágrafo único. O Poder Executivo estabelecerá em decreto as características específicas dos estabelecimentos de ensino para fins de cumprimento do disposto no inciso VI, deste artigo.

Art. 4º Para maior agilidade e eficiência das atividades desenvolvidas no âmbito do Programa, fica a Secretaria de Educação autorizada a firmar acordos de cooperação técnica e financeira com universidades públicas e seus institutos ou fundações universitárias de pesquisa e pós-graduação, e ainda com instituições de fomento à pesquisa.

Parágrafo único. No âmbito e para os fins de execução das ações deste programa, fica a SEDUC autorizada a conceder bolsa de pesquisa, inovação ou extensão tecnológica, a pesquisadores e

professores do ensino superior e médio, servidores públicos ou não, com o objetivo de realizar pesquisas, desenvolver tecnologias e materiais instrucionais e ministrar treinamentos e capacitações.

Art. 5º Sempre que possível as ações do Programa Aprender Pra Valer deverão ser estendidas aos alunos das séries finais do ensino fundamental da rede pública de ensino.

Art. 6 As despesas decorrentes da aplicação desta Lei correrão por conta das dotações orçamentárias da Secretaria da Educação do Estado do Ceará, por execução direta ou nos termos dos acordos de cooperação técnica celebrados para este fim.

Art. 7º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO IRACEMA, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, 30 de julho de 2008.

**LEI Nº14.273**, de 19 de dezembro de 2008. DISPÕE SOBRE A CRIAÇÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – EEEP, NO ÂMBITO DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO, E DÁ OUTRAS PRO-VIDÊNCIAS.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ. Faço saber que a Assembléia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art.1º Fica o Poder Executivo autorizado a criar mediante Decreto, na estrutura organizacional na Secretaria da Educação – SEDUC, Escolas Estaduais de Educação Profissional - EEEP, sendo-lhes asseguradas as condições pedagógicas, administrativas e financeiras para a oferta de ensino médio técnico e outras modalidades de preparação para o trabalho.

Parágrafo único. Para garantir a necessária articulação entre a escola e o trabalho, o ensino médio integrado à educação profissional a ser oferecido nas Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP, terá jornada de tempo integral.

Art.2º As Escolas Estaduais de Educação Profissional terão estrutura organizacional definida em Decreto, fundamentada em parâmetros educacionais que venham a atender os desafios de uma oferta de ensino médio integrado à educação profissional com corpo docente especializado e jornada de trabalho integral.

Art.3º A constituição das equipes docentes e o provimento dos cargos em comissão das Escolas Estaduais de Educação Profissional serão feitos mediante seleção pública, que, além de exames de conhecimentos e comprovação de experiência, constará de avaliações situacionais de competências específicas, sendo sua regulamentação estabelecida por Decreto, não estando sujeitas ao que estabelece a Lei nº13.513, de 19 de julho de 2004, e o Decreto nº29.451, de 24 de setembro de 2008.

Art.4º Ficam criados 500 (quinhentos) cargos de Direção e Assessoramento Superior, sendo 100 (cem), de símbolo DNS-3, 300 (trezentos), de símbolos DAS-2 e 100 (cem) de símbolos DAS-3.

§1º Os cargos criados neste artigo serão denominados e distribuídos por Decreto do Chefe do Poder Executivo Estadual.

§2º Os cargos criados neste artigo serão consolidados, por Decreto, no Quadro Geral de Cargos de Direção e Assessoramento Superior da Administração Direta do Poder Executivo Estadual.

Art.5º Fica criada a Gratificação de Desempenho, a ser concedida aos ocupantes de cargos comissionados e professores lotados nas Escolas Estaduais de Educação Profissional, que desempenhem suas atividades em regime de tempo integral.

§1º A Gratificação de Desempenho será concedida em decorrência da avaliação dos resultados alcançados por ocupantes de cargos comissionados e professores, tomando-se por base indicadores objetivos previamente definidos em regulamento, podendo alcançar até 70% (setenta por cento) do valor da representação correspondente ao cargo em comissão de símbolo DNS-3.

§2º A gratificação estabelecida por este artigo será devida somente durante o exercício do cargo, não podendo ser considerada, computada ou acumulada para fins de concessão ou de cálculo de vantagens financeiras de qualquer natureza, e nem será incorporada à remuneração e aos proventos.

§3º A gratificação instituída por este artigo somente poderá ser reajustada na mesma data e exclusivamente no mesmo índice da revisão geral dos servidores públicos civis do Estado do Ceará.

Art.6º Fica instituída a Gratificação de Dedicção Exclusiva - GDE, devida ao titular do cargo de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, de Diretor de Escola Estadual de Educação Profissional, da rede da Secretaria da Educação, no mesmo valor da gratificação de representação correspondente ao cargo de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, como compensação pelo regime especial de trabalho em dedicação exclusiva.

§1º Na hipótese de os titulares previstos no caput deste artigo ocuparem cargo efetivo, função ou emprego da Administração Direta ou Indireta do Estado, das Administrações Direta ou Indireta Federal, Distrital ou Municipais, a Gratificação de Dedicção Exclusiva ficará limitada à diferença entre a sua remuneração ou salário de origem e o valor da Gratificação de Dedicção Exclusiva percebida pelos titulares dos cargos correspondentes sem vínculo funcional.

§2º A Gratificação de Dedicção Exclusiva será devida somente durante o exercício do cargo de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, não podendo ser considerada, computada ou acumulada para fins de concessão ou de cálculo de vantagens financeiras de qualquer natureza, e nem será incorporada à remuneração e aos proventos.

§3º A Gratificação de Dedicção Exclusiva somente poderá ser reajustada na mesma data e exclusivamente no mesmo índice da revisão geral dos servidores públicos civis do Estado do Ceará.

Art.7º Professores de ensino técnico poderão ser contratados em caráter temporário para as Escolas Estaduais de Educação Profissional, na forma e nos prazos dispostos na Constituição do Estado do Ceará.

Art.8º Esta Lei entra em vigor na data da sua publicação.

Art.9º Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO IRACEMA, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, 19 de dezembro de 2008.

**DECRETO Nº 30.865**, de 03 de abril de 2012. REGULAMENTA OS ARTIGOS 2º E 3º DA LEI 14.273, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2008, DISPONDO SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, A CONSTITUIÇÃO DAS EQUIPES DOCENTES E O PROVIMENTO DOS CARGOS EM COMISSÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o art.88, incisos IV e VI da Constituição Estadual, CONSIDERANDO a necessidade de regulamentar os artigos 2º e 3º da Lei Estadual nº14.273, de 19 de dezembro de 2008, que dispõe sobre a criação das Escolas Estaduais de Educação Profissional - EEEP, no âmbito da Secretaria da Educação; CONSIDERANDO necessidade de proporcionar o ensino médio integrado à educação profissional, este desempenhado pelas Escolas Estaduais de Educação Profissional, DECRETA:

Art.1º. A regulamentação de que trata este Decreto é aplicável às instituições de ensino criadas sob a forma de Escolas Estaduais de Educação Profissional - EEEP, nos termos do art.1º Lei Estadual nº14.273, de 19 de dezembro de 2008.

Art.2º. As Escolas Estaduais de Educação Profissional, voltadas ao ensino médio articulado à educação profissional, terão estrutura organizacional composta de: I - corpo docente especializado formado por professores das disciplinas do ensino médio regular e instrutores de ensino profissional; II - núcleo gestor, composto de cargos de direção e assessoramento superior, de provimento em comissão, com símbolos e quantidade por EEEP, indicados no Anexo Único deste Decreto.

Art.3º. A constituição das equipes docentes e o provimento dos cargos em comissão nas Escolas Estaduais de Educação Profissional, serão feitos através de processos seletivos, observado o seguinte:

§1º. Para a seleção dos professores das disciplinas do ensino médio regular, poderão participar professores efetivos, em estágio probatório ou não e professores contratados como temporários.

§2º. Para a seleção para os cargos de diretor e coordenador escolar, integrantes do núcleo gestor da EEEP, poderão participar os candidatos que possuam graduação de nível superior em qualquer área.

§3º. A nomeação decorrente da seleção de que trata o §2º deste artigo, não retira a natureza jurídica de livre exoneração dos respectivos cargos em comissão, podendo o Governador do Estado exonerar o ocupante do cargo, sempre que entender conveniente e oportuna a medida para a Administração.

Art.4º. A seleção de que trata o §1º do artigo anterior, será realizada sob a execução da respectiva EEEP, abrangendo exames de conhecimentos e comprovação de experiência, bem como avaliações situacionais de competências específicas. Parágrafo Único, A seleção constará de 2 (duas) fases, sendo a primeira composta de prova objetiva de múltipla escolha e de comprovação de experiência através de análise curricular e a segunda, de um seminário presencial sobre o modelo de gestão e a proposta pedagógica das EEEP, ambas de caráter eliminatório e classificatório, com as normas definidas no edital.

Art.5º. A seleção para os cargos de diretor e coordenador escolar das EEEP ficará a cargo da SEDUC.

Art.6º. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art.7º. Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, aos 03 de abril de 2012.

## **REGULAMENTO ESCOLAR DAS ESCOLAS ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

### **SEÇÃO I NÚCLEO GESTOR**

Art. 6º – A direção será exercida por um núcleo gestor responsável pela execução, coordenação e supervisão das atividades pedagógicas e administrativas.

Art. 7º O núcleo gestor será composto por um diretor-geral e dois coordenadores escolares.

### **SUBSEÇÃO I DO DIRETOR-GERAL**

Art. 8º - Compete ao diretor-geral:

- I. organizar e supervisionar todos os serviços prestados e desenvolvidos na instituição;
- II. zelar pela manutenção da unidade do núcleo gestor da escola;
- III. assinar todos os documentos referentes à parte administrativa da instituição;
- IV. responder pelas demais funções do cargo;
- V. garantir o cumprimento da política educacional e dos dispositivos legais da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio;
- VI. manter permanente articulação entre os segmentos, visando assegurar a adequada execução das ações educacionais;
- VII. acompanhar, controlar e avaliar o resultado das programações desenvolvidas pela escola segundo indicadores de qualidades;
- IX. articular-se com a Secretaria de Educação – SEDUC, Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE e Superintendência das Escolas de Fortaleza SEFOR a fim de garantir os recursos necessários ao desenvolvimento das ações educativas;
- X. elaborar e apresentar para a comunidade escolar o Plano de Metas e Ações (PLAMETAS).

### **SUBSEÇÃO II DA COORDENAÇÃO ESCOLAR**

Art. 9º - A coordenação escolar é uma instância integradora e articuladora das ações pedagógicas e didáticas na escola, constituindo-se como agentes de reflexão e intervenção no processo de ensino e aprendizagem, de acordo com as diretrizes da proposta pedagógica da escola.

Art. 10º - Ao coordenador escolar compete:

- I. organizar os serviços pedagógicos da instituição, assegurando qualidade e eficiência do processo ensino-aprendizagem;
- II. assinar os documentos relativos à escrituração escolar, juntamente com o secretário escolar;
- III. propor medidas e baixar diretrizes, normas e instruções a respeito do regime, didático e disciplinar;
- IV. coordenar a elaboração e execução do projeto pedagógico da Instituição;
- V. promover a integração escola, comunidade e família;
- VI. representar a Instituição onde se fizer necessário;
- VII. convocar e presidir as sessões da Congregação de Professores e Conselho de Classe;
- VIII. constituir comissões de professores e especialistas para decidir assuntos de ordem pedagógica e disciplinar;
- IX. cumprir e fazer cumprir o Regimento Escolar e a legislação educacional vigente;
- X. dar conhecimento a toda comunidade escolar sobre o presente Regimento;
- XI. construir coletivamente o Projeto Político Pedagógico, cuidando do seu acompanhamento e atualização periódica;
- XII. participar e assessorar o processo de elaboração do Plano de Ação da Escola;
- XIV. avaliar os resultados do trabalho docente, estabelecendo estratégias de aprendizagem para a recuperação dos alunos com menor rendimento

## **SEÇÃO II DO CORPO DOCENTE**

Art.11º - O corpo docente será constituído por professores acadêmicos e professores técnicos, com experiência comprovada na área ou no conteúdo específico a ser ministrado, licenciados ou técnicos.

## **SEÇÃO III DO CORPO DISCENTE**

Art.12º - O corpo discente da escola é constituído por todos os alunos regularmente matriculados nas séries do ensino médio integrado à educação profissional.

## **SEÇÃO IV DA EQUIPE DE APOIO À PRÁTICA EDUCATIVA**

Art.13º – A equipe de apoio à prática educativa compõem-se dos profissionais auxiliares de serviços gerais (porteiros, vigilantes, zeladores e cozinheira) e suas atividades se constituem um suporte necessário ao processo educativo.

Parágrafo único - É de competência da Seduc a contratação dos profissionais para esse setor, que poderão ser terceirizados ou servidores efetivos. Quando efetivos, serão lotados pela própria Seduc e seu contrato regido pelo Estatuto do Servidor.

Art. 14º - Compete aos profissionais deste setor:

- I. vigiar, inspecionar e vistoriar o prédio escolar e suas instalações, equipamentos e materiais;
- II. auxiliar no atendimento e na organização dos educandos nos horários de entrada e saída;
- III. orientar e prestar informações ao público;
- IV. cuidar da limpeza, higiene, conservação e manutenção do espaço escolar e de suas instalações, equipamentos e materiais;
- V. preparar e distribuir refeições e merenda aos educandos e
- VI. auxiliar no atendimento e na organização dos educandos nos horários de refeições.

### **SUBSEÇÃO I**

#### **DOS DIRETORES DE TURMA**

Art. 15 – A função de diretor de turma será exercida por um professor a quem competirá as seguintes competências:

- conhecer a legislação em vigor, o Projeto Político Pedagógico da Instituição e o estatuto dos alunos;
- participar, articular e coordenar o trabalho desenvolvido pelos vários professores do Conselho de Classe;
- estabelecer relacionamento com alunos, pais e responsáveis;
- promover e fomentar bom relacionamento entre alunos e elementos da comunidade educativa; gerir situações de conflito;
- promover um ambiente facilitador do desenvolvimento pessoal e social dos alunos.

PARÁGRAFO ÚNICO – O diretor de turma terá três (03) horas semanais destinadas ao atendimento de pais e alunos, à organização de dossiê, trabalhando a formação para a cidadania.

Art. 16º – O diretor de turma exercerá seu papel no incremento da convivência a partir dos seguintes procedimentos:

I - junto ao aluno:

- conhecê-lo em toda a sua dimensão;
- orientá-lo de forma personalizada;
- adequar o plano de estudos;
- observar os comportamentos em situações coletivas;
- conhecer os interesses, atitudes, valores e hábitos do aluno;
- fomentar um clima de liberdade que facilite a adaptação social, física e intelectual do aluno;
- ser o elo entre a escola e a família.

II - junto aos professores:

- fornecer informação da turma;
- caracterizar a turma;
- discutir e definir estratégias de ensino e aprendizagem;
- promover o trabalho de equipe;
- favorecer a coordenação interdisciplinar;
- analisar problemas dos alunos;
- elaborar propostas de apoio pedagógico;
- propor e debater formas de atuação entre escola e família.

III - junto aos pais ou responsáveis:

- mantê-los informados sobre a situação dos alunos (assiduidade, comportamento e aproveitamento escolar);
- comunicar-lhes o dia e a hora de atendimento semanal;
- convocá-los para as reuniões.

IV - junto ao coordenador escolar:

- informar sobre o acompanhamento dos educandos;
- realizar as atividades educativas com pais, alunos e professores de turma;
- propor formas de atuação para uma relação mais estreita entre família e escola;
- articular estratégias de intervenção dos problemas de aprendizagem e comportamentais apresentados pelos alunos.

## **SEÇÃO V DO APOIO ADMINISTRATIVO**

Art.17º - Os serviços de apoio administrativo serão instituídos de forma a atender às finalidades estabelecidas pela Instituição, expressas na proposta pedagógica e serão desempenhados pelos seguintes funcionários, subordinados à direção:

- a) auxiliar de secretaria
- b) agente administrativo

Art.18º – Os responsáveis pelos serviços de apoio administrativo têm as seguintes atribuições, de conformidade com seus cargos e deveres:

- I. atualizar as fichas funcionais e executar ações congêneres e necessárias para seu pleno funcionamento;
- II. auxiliar em todas as atividades desenvolvidas pela escola;
- III. atender às solicitações da direção;
- VI. atender aos alunos, especialistas, corpo docente, funcionários e o público em geral, prestando as informações solicitadas.

## **SEÇÃO VI DA SECRETARIA ESCOLAR**

Art.19º - A secretaria da Instituição é o setor de atuação burocrática, com ligação entre o administrativo e o pedagógico.

Art. 20º – A secretaria tem como principal função a realização de atividades de apoio ao processo técnico-administrativo, onde se concentram as maiores responsabilidades relativas à vida escolar do aluno.

PARÁGRAFO ÚNICO- A secretaria ficará sob a responsabilidade de um profissional qualificado a quem compete a execução das atividades de escrituração escolar, arquivo e expediente.

Art. 21º - São atribuições do(a) secretário(a):

- I. assistir à direção em serviços técnico-administrativos;
- II. receber, classificar e alocar toda a documentação escolar;
- III. organizar e conservar em ordem os arquivos, de modo a assegurar a preservação dos documentos escolares e atender prontamente a qualquer pedido de informação e documentação;
- IV. apurar a frequência e o rendimento escolar de cada aluno através dos diários de classe;
- V. manter atualizados os livros de registros;
- VI. manter o regimento escolar, o projeto pedagógico e o calendário escolar em local de fácil acesso a toda comunidade escolar;
- VII. preparar os documentos escolares;
- VIII. encaminhar à direção sugestões para melhor andamento dos trabalhos da Instituição e comunicar análises de situações que estejam prejudicando os alunos;
- IX. manter em dia as coleções de leis, resoluções e pareceres do Conselho de Educação e dos demais órgãos relacionados ao ensino;
- X. assinar, juntamente com o diretor, os documentos relativos à vida escolar do aluno;
- XI. organizar e entregar, em tempo hábil, os relatórios de atividades anuais, no setor competente;
- XII. lavrar atas de resultados finais, de exames especiais e de outros processos de avaliação;
- XIII. exercer atividades de apoio ao diretor, ao corpo docente e ao discente;
- XIV. gerenciar o processo de matrícula, transferência e comunicação externa;
- XV. Atender, com prestimosidade, os alunos, os professores, os pais e os funcionários.

## **Seção X**

### **Dos organismos colegiados**

#### **Congregação de Professores**

Art. 38º - A Congregação de Professores é o órgão de deliberação didático-pedagógica da Instituição e a ela cabe, juntamente com os demais segmentos da comunidade escolar, a aprovação deste Regimento e das decisões relativas ao processo de ensino e aprendizagem.

Art.39º - A Congregação de Professores é constituída sob a presidência do coordenador escolar e tem como membros os especialistas e professores em exercício na Instituição.

#### **Conselho de Classe**

Art.42º – A instituição manterá em sua estrutura, Conselhos de Classe, será organizado por série. Será o órgão de assessoramento e melhoramento do ensino e da aprendizagem, responsável pelo processo coletivo de acompanhamento e avaliação da aprendizagem e que decidirá, em última instância, sobre os critérios de promoção dos alunos.

§ 1º - Os Conselhos de Classe reunir-se-ão com a finalidade de analisar e decidir sobre as providências a serem tomadas com relação ao processo de ensino e aprendizagem.

§ 2º - As decisões dos Conselhos de Classe serão sempre tomadas de forma democrática, pela maioria dos presentes.

§ 3º- Os Conselhos de Classe, sob a presidência do coordenador escolar, se reunirão a cada fim de bimestre, de acordo com data estipulada no calendário escolar ou, excepcionalmente, quando se fizer necessário.

### **Grêmio Estudantil**

Art. 46º - Funcionará na instituição um Grêmio Estudantil, como entidade autônoma, para representar os alunos, organizado conforme estatuto próprio.

§ 1º O Grêmio Estudantil tem por finalidade promover atividades escolares, visando ao desenvolvimento artístico, social e cultural do educando.

§ 2º O coordenador escolar designará um professor para supervisionar e acompanhar o funcionamento da organização do Grêmio Estudantil.

### **Conselho Escolar**

Art. 47º - O Conselho Escolar é um organismo colegiado autônomo e é composto pelo:

- diretor;
- representante dos professores;
- representante dos funcionários;
- representante dos pais ou responsáveis;
- representante dos alunos e da comunidade local;
- representante do mundo do trabalho.

§ 1º O Conselho Escolar e o Núcleo Gestor da Escola formam, em regime de cogestão, a Gestão Administrativa da Escola ou Gestão Escolar.

§ 2º Os objetivos, as ações, as atribuições e a constituição legal estão regidos em estatuto próprio, o qual é votado e alterado em assembléias específicas para esse fim.

### **Unidade Executora**

Art. 48º - A Unidade Executora é uma sociedade civil, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que pode ser instituída por iniciativa da escola, da comunidade.

PARÁGRAFO ÚNICO- Ao constituir sua Unidade Executora, a escola deve congrega pais, alunos, funcionários, professores e membros da comunidade, de modo que esses segmentos sejam representados em sua composição.