

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
URI – CÂMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA  
ENSINO MÉDIO INOVADOR NUMA ESCOLA PÚBLICA: AUTONOMIA E  
PARTICIPAÇÃO**

**ADRIANE MARIA SELL GIEHL**

**Frederico Westphalen, outubro de 2015.**

**ADRIANE MARIA SELL GIEHL**

**O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA  
ENSINO MÉDIO INOVADOR NUMA ESCOLA PÚBLICA: AUTONOMIA E  
PARTICIPAÇÃO**

**Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre, pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, Câmpus de Frederico Westphalen.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Edite Maria Sudbrack**

**Frederico Westphalen, outubro de 2015.**

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
URI – CÂMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

A Banca Examinadora, abaixo assinada,  
.....a Dissertação de Mestrado

**O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA  
ENSINO MÉDIO INOVADOR NUMA ESCOLA PÚBLICA: AUTONOMIA E  
PARTICIPAÇÃO**

Elaborada por:  
Adriane Maria Sell Giehl

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Educação

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Edite Maria Sudbrack- URI  
(Presidente/Orientadora)

---

Dr<sup>o</sup>. Otto -  
(1<sup>o</sup> arguidor)

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Cênio Back Weyh- URI  
(2<sup>o</sup> arguidor)

Frederico Westphalen, outubro de 2015.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

GIEHL, Adriane Maria Sell. O papel da equipe gestora na implantação da política pública Ensino Médio Inovador numa escola pública: autonomia e participação./Adriane Maria Sell Giehl; orientadora: Edite Maria Sudbrack – Frederico Westphalen: URI/RS, 2015.

Dissertação – (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. Programa de Pós-Graduação em Educação.

Inclui referências

1. Política Educacional. 2. Gestão Escolar. 3. Papel do Gestor. 4. Autonomia e participação. Palavras Chaves I. Edite Maria Sudbrack. II. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. Programa de Pós-Graduação em Educação.

## **IDENTIFICAÇÃO**

### **Instituição de Ensino Unidade:**

URI- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Campus de Frederico Westphalen

Rua Assis Brasil, 709 – Bairro Itapagé – 98400-000 – Frederico Westphalen – RS.

### **Direção do Campus**

Diretor Geral: Silvia Regina Canan

Diretor Acadêmico: Elisabete Cerutti

Diretor Administrativo: Clóvis Quadros Hempel

### **Departamento Curso**

Departamento de Ciências Humanas – Chefe Prof<sup>ª</sup> Luci Mary Duso Pacheco

### **Disciplina**

Dissertação

### **Orientadora**

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Edite Maria Sudbrack

### **Orientanda**

Adriane Maria Sell Giehl

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Anjo com o nome Derli que surgiu em minha vida, muito obrigada pelo amor e pelo apoio incondicional. Saiba que essa conquista também é sua!

A minha Orientadora Prof<sup>ª</sup> Dr. Edite Maria Sudbrack que com a sabedoria dos grandes mestres, compartilhou comigo momentos de muitas alegrias e incertezas, que soube entender as minhas dúvidas e o meu tempo.

A minha família pelas palavras e gestos de apoio, e sem nunca poder esquecer do casal de pequenos Anjos Heitor e Monique que nesta jornada cresceram junto comigo.

Muito obrigada!

## RESUMO

A pesquisa objetivou analisar e verificar a qualidade das informações levadas à equipe gestora, a autonomia na implantação da política, em seus recursos, tempo hábil para sua efetivação, e ainda, se houve participação dos docentes, alunos e pais nesta implantação. As questões da pesquisa que orientaram o estudo, indagaram sobre concepções de política educacional, gestão educacional, autonomia e participação. Seu foco central foi analisar a construção e articulação das políticas públicas, gestão e prática escolar demonstrando sua influência no cotidiano escolar. Pretendeu-se deste modo refletir sobre o processo histórico, as vivências no espaço escolar e, ainda, o esforço para melhorar a qualidade da ação educativa, através das políticas públicas educacionais. A proposta em tela insere-se numa abordagem qualitativa, descritiva e explicativa, fazendo uso da abordagem filosófica hermenêutica. Quanto aos meios: valeu-se, da pesquisa bibliográfica e de campo, para ter o embasamento necessário na reflexão sobre o estudo. A análise foi realizada através de entrevista semiestruturada e questionário semiestruturado, bem como da observação do ambiente escolar. Os resultados mostraram que a implantação desta nova política pública deu-se de forma confusa, rápida, com pouca participação na reflexão e implantação, além disso, a diminuição gradativa de recursos, gerou descontinuidade nas metas da política em implantação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Política Educacional. Gestão Escolar. Papel do Gestor. Autonomia e Participação.

## ABSTRACT

The research aimed to analyze and verify the quality of the information taken the team manager, if possessed autonomy in the implementation of the policy, in their resources, timely manner to their execution, and even if there was participation of lecturers, students and country in this deployment. The research questions that guided the study, was inquired about conceptions of educational policy, educational management, autonomy and participation. His central focus was to analyze the construction and articulation of public policies, management and school practice demonstrating his influence in everyday life. In this way we intend to reflect on the historical process, the experiences in the school space, and the effort to improve the quality of the educational activity, through public educational policies. The proposal in the screen inserts in a qualitative, descriptive and explanatory approach, making use of philosophical hermeneutics. How to: thanks, bibliographic and field research, to have the necessary basis in consideration of the study. The analysis was conducted using semi-structured interview, semi-structured questionnaire and observation of the school environment. The results showed that the implementation of this new public policy was so confused, fast, with little participation in reflection and implementation and gradual decrease of resources generated discontinuity in the goals of the deployment policy.

**Keywords:** Educational Police. School management. Role of the Manager. Autonomy and participation.

## **LISTA DE SIGLAS**

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

DF – Distrito Federal

FEE – Fundação de Economia e Estatística

FMI – Fundo Monetário Internacional

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

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

JF – Juiz de Fora

LDB – Lei das Diretrizes Brasileiras

MG – Minas Gerais

PAP – Plano de Ações Pedagógicas

PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

ProEMI – Programa Ensino Médio Inovador

PPP – Plano Político Pedagógico

PRC – Projeto Redesenho Curricular

RS – Rio Grande do Sul

SE – Sistema de Ensino

SIADE – Sistema de Avaliação do Desempenho das Instituições Educacionais do Sistema de Ensino

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UEX – Unidades Executoras

UnB – Universidade de Brasília

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

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CAMINHOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>177</b>
<b>2.1 Descrição do Lugar.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Tipo e Método de Estudo .....</b>	<b>188</b>
<b>2.3 A escolha dos Sujeitos e Instrumentos de Coleta e Análise de Dados.....</b>	<b>1919</b>
<b>3 POLÍTICA E GESTÃO: APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS .....</b>	<b>211</b>
<b>3.1 Política Educacional .....</b>	<b>211</b>
<b>3.1.2 Política Educacional e o Papel do Estado.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.3 A Política do Ensino Médio Inovador.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Gestão Educacional .....</b>	<b>299</b>
<b>3.3 Gestão Escolar.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 Gestão e Prática Escolar Democrática.....</b>	<b>34</b>
<b>4 AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO: FUNDAMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>388</b>
<b>5 O PAPEL DA EQUIPE GESTORA: AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO? .....</b>	<b>466</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
<b>7 REFERENCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>8 ANEXOS .....</b>	<b>6363</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O problema proposto para o estudo é o papel desempenhado pela equipe gestora de uma escola na implantação da política pública Ensino Médio Inovador numa escola pública: autonomia e participação, a partir da realidade local. A análise se deteve sobre as questões norteadoras - o que é gestão escolar; o que se entende por política educacional e autonomia e participação: como são vivenciadas na gestão escolar - visando ao processo de implantação da política pública Ensino Médio Inovador numa escola pública, autonomia e participação através da visão da equipe gestora da instituição local. As reformas educacionais que são exigidas pelas leis estadual e federal desencadeiam esta pesquisa, a qual tem relação direta com à linha de pesquisa em Políticas Públicas e Gestão da Educação.

Em tal contexto, devido às reflexões e aos impactos que a implantação das novas políticas públicas tem causado no sistema educativo, suas significativas mudanças na postura e o olhar dos seus gestores, surgem constantemente dúvidas e vieses de compreensão que implicam em quebra de paradigmas, em reformulação do sistema de ensino para a conquista de uma educação de qualidade, na qual o acesso, a permanência e o sucesso sejam garantidos a todos os alunos.

Com esse pensar, buscou-se construir sob o olhar da equipe gestora, a Implantação da Política Pública Ensino Médio Inovador, amparados na teoria, além disso, investigou-se dados empíricos na Escola Estadual de Educação Básica José Cañellas, do Município de Pinheirinho do Vale/RS. Entende-se que, o conhecimento e a compreensão de como se constrói essa política no cotidiano escolar é de suma importância para o bom funcionamento da mesma, tanto nas condições estruturais, como pedagógicas. Essa instituição e município foram escolhidos por estarem presentes no cotidiano da mestranda, e por aderirem à proposta de pesquisa. A investigação pode contribuir, para a área da educação pelas interações constituídas, nos diversos espaços educativos e, principalmente, por problematizar o tema no âmbito escolar.

Tendo em vista, a evolução histórica da produção na área, a presente pesquisa realizou um levantamento bibliográfico das teses e dissertações de doutorado e mestrado efetivadas no Brasil no período de 2002 a 2012 que abordavam tal temática. Essas definições ajudam a compreender a pesquisa como uma ação de conhecimento da prática social, um processo de

investigação, minucioso e sistemático, para conhecer a realidade ou alguns aspectos da implantação de políticas públicas, ainda desconhecidos. Neste sentido, embora se tenha consciência de que outras áreas, também produzem conhecimento para a pesquisa em questão, concentra-se a atenção na produção científica da área das Políticas Públicas, sendo a gestão escolar o foco principal.

Entende-se que, a presente pesquisa revela sua importância, pelo fato de tal estudo contribuir com informações e conhecimentos sobre este tema, que auxiliará as instituições escolares e seus gestores.

Com relação ao tema desse estudo, encontrou-se apenas 04 investigações focadas nesta questão. A grande maioria dos interessados, seja nas escolas, como também, instituições, ainda estão se adequando e buscando informações atinentes a esta área que se apresenta muito recente e traz consigo mudanças para a educação.

É oportuno salientar que, os caminhos percorridos pela educação brasileira para concretizar seu projeto educativo, com novas políticas, tem esbarrado em equívocos de implantação por gestores despreparados para reorganizar pedagogicamente as escolas, a fim de atender às exigências dos novos conhecimentos.

Ao refletir acerca das políticas educacionais e o papel do gestor, entende-se que nada é imutável, principalmente na educação. Não se pode naturalizar ideias que nos são impostas, impressões que não são verdades, quando se trata de processos que influenciam na aprendizagem. Os estudos apontam para a necessidade de se subverter a hegemonia de uma cultura escolar segregadora para a possibilidade de se reinventar seus princípios e práticas escolares democratizantes. O maior desafio para a escola e seus gestores hoje é: modificar-se e aprender a conviver com o novo, com dificuldades de adaptação, gostos, interesses e níveis diferentes de desempenho escolar.

A proposta em tela insere-se numa abordagem qualitativa, fazendo uso da abordagem filosófica hermenêutica. Quanto aos meios: valeu-se, da pesquisa bibliográfica, para ter o embasamento necessário na reflexão sobre o estudo, e ainda, a pesquisa de campo para ter um aprofundamento e visão dos sujeitos sobre o tema. Entende-se que a ação educativa se baseia na ação humana e esta possui um imaginário, um caminho percorrido e dentro dela valores firmados por anos de histórias de vida. No caso da escola em foco sua trajetória na implantação de uma Política Educacional.

Para a elaboração desta pesquisa, realizou-se o estudo denominado Estado da questão, através do qual, fez-se um levantamento e uma revisão do conhecimento produzido sobre o

tema. Essa atividade, estado da questão tem por objetivo realizar levantamentos do que se conhece sobre determinado assunto a partir de pesquisas já realizadas.

Nesta construção pesquisou-se em órgãos oficiais, optando-se pelos que possuem o maior número de publicações científicas de todo o país. Este é o site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, considerado o mais completo do país, o qual forneceu produção acadêmica mais completa da área da educação. Após eleger o Banco de Dados da CAPES como referência, buscou-se definir os descritores que seriam pertinentes para direcionar as buscas a serem realizadas para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa. A mesma apoiou-se nos seguintes descritores selecionados para este Estudo: Gestão Educacional, Gestão Escolar e Gestor Escolar. Estes descritores foram apontados porque traziam em seus documentos dados relevantes para tal pesquisa, enquanto outros, como Políticas Educacionais, apresentavam temas mais abrangentes, além de, não serem pertinentes ao problema a ser estudado.

Em todas as buscas, foram utilizados como filtro, país da publicação: Brasil, idioma: Português, respeitando o intervalo de tempo entre os anos de 2002 a 2012 no qual, foram encontrados um montante de 860 produções científicas entre Teses e Dissertações. A partir desses, apareceram variações de temáticas, sendo consideradas pertinentes e desta forma revisadas.

Frente a essa abordagem, deve-se considerar também, que o estado da questão não pode ser visualizado como sendo um mapeamento completo e definitivo em pesquisas nesta área, tendo em vista, a utilização apenas do Banco de Dados da CAPES para consulta de teses e dissertações, apesar de ser o mais abrangente de todos, no intervalo dos anos de 2002 a 2012. O mesmo justifica-se por possibilitar uma visão geral do que vem sendo produzido na área, numa ordenação que permite aos interessados perceberem a evolução das pesquisas, bem como suas características e foco, além de conseguir na grande maioria, identificar as lacunas ainda existentes. O levantamento mapeou o conhecimento produzido na área da Educação, em especial, a gestão escolar, na implantação de uma nova política pública nos últimos dez anos. A pesquisa apresenta e discute as temáticas de estudo mais recorrentes, a organização local e nacional dessa produção, e ao final as tendências atuais e as temáticas ainda não suficientemente exploradas. Foi um estudo bibliográfico e restrito à produção acadêmica na área de educação.

Conforme já mencionado foram utilizados três palavras para delinear a procura que são: gestão educacional, gestão escolar e papel do gestor. Algo que se pode perceber é o grande e crescente interesse pelo assunto. As políticas públicas atuais remetem para a

importância do gestor escolar na implantação do contingente de políticas públicas que estão sendo introduzidas na escola.

Observa-se nos últimos anos, um movimento crescente dos estudos da gestão escolar com vários enfoques na área da educação. Tem-se percebido ainda, a importância destes sujeitos, os gestores da escola, na condução do trabalho educativo para o sucesso da escola – alunos, professores, funcionários, conhecimento e aprendizagem – possuem influência direta destes profissionais que conduzem a instituição escolar.

Um dos olhares deste estudo segue o papel da equipe gestora na construção de vivências democráticas na gestão e prática escolar. Assim, o texto se insere nas discussões acadêmicas cuja preocupação principal está circunscrita à temática da construção das políticas públicas dentro das escolas através da implantação das mesmas.

O trabalho do gestor escolar, sua práxis educacional, precisa estar baseada no pensar coletivo, na necessidade de ouvir o outro, de escutar e perceber. Somente assim, pode-se mudar e esta mudança poderá se realizar porque somos seres inacabados. Araújo (2011), em sua dissertação também reflete sobre esta lógica e traz significativas contribuições.

A análise permitiu verificar tanto as relações que se estabeleceram entre a gestão e a avaliação, quanto os desdobramentos desses programas no contexto da qualidade da educação praticada.

A ideia de refletir sobre políticas públicas é poder observar a dinâmica adotada para entender sua trajetória, da elaboração à efetivação. Ao se pensar sobre o real significado da expressão políticas públicas recorreu-se ao dicionário, e este define a palavra política como alguma coisa de público, arte ou ciência de governar, de administrar, de organizar. Quando se pensa as políticas, a gestão e, todo seu contexto, remete-se a um pensamento e ele é traduzido na análise e exemplos vindos de Sofia Lerche Vieira (2007), para quem as políticas educacionais necessitam da festa para serem viabilizadas.

A contribuição trazida por Vieira (id.) possibilita ampliar a presente discussão, já que a gestão educacional que leva ao campo dos sistemas educacionais que são geridos de acordo com a Constituição Federal e a LDB. Estas dizem que a gestão da educação nacional se expressa através da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e, mais, possuem diferentes formas de articulação entre as instâncias: normativa, deliberativa e executiva do setor educacional. As dimensões da gestão propostas pela autora (id. ib.) alertam que estas também dependem de circunstâncias políticas, envolvendo constante negociação e conflito. Supõe ainda, as condições de implementação, que demanda disponibilidade financeira, recursos humanos e outras condições materiais e imateriais. Portanto, é o espaço

das ações dos governos, federal, estadual ou municipal. No cerne da reflexão está o valor crítico da gestão, ou seja, o compromisso com o coletivo, com o bem comum.

Os diferentes segmentos sociais parecem reconhecer que a educação é dotada de grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade e da qualidade de vida de seus cidadãos. Sabe-se que se faz necessário ao indivíduo que queira alçar níveis mais elevados de desenvolvimento, ter uma boa condição de educação, todavia, tal contingência não se dá ao acaso, mas de forma intencional, organizada e comprometida.

A educação brasileira, tal como estabelece a Constituição Federal de 1988, nos artigos 205 e 206, visa ao pleno desenvolvimento da pessoa, ao seu preparo para o exercício da cidadania e a sua qualificação para o trabalho.

Contudo, deve-se conhecer melhor os facilitadores e as barreiras impostas aos integrantes da equipe gestora nos dias atuais. Conhecendo estes processos, pode-se elencar soluções que auxiliem os gestores no desenvolvimento de uma educação básica qualificada. É de entendimento desta proposta que a mediação da gestão pode contribuir com a transformação da escola pública e, possivelmente, para a transformação e emancipação da sociedade.

No estado da questão constatou-se uma série de estudos vinculados ao termo gestão escolar, que demonstrou ser amplo, envolvendo várias clivagens e os temas mais analisados nas dissertações e teses estavam relacionados à participação e democratização da gestão escolar. Nessa direção seguem os rumos da implantação de uma nova política pública. No levantamento realizado percebe-se que há um déficit de estudos relacionados aos descritores “Gestão Educacional” e “Papel do Gestor”. Observa-se que o termo gestão escolar refere-se a uma atividade emergente, sistematizada no espaço escolar e de grande relevância, cujos atores possuem grande responsabilidade com a educação e a democratização da gestão.

Em relação às análises qualitativas de pesquisas sobre gestão escolar, percebe-se que ela integra o conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como, a coordenação e o acompanhamento do trabalho dos educadores e demais pessoas envolvidas no Projeto Educativo.

Ao anunciar os balizadores que justificam a escolha desta temática de investigação, afirma-se que as preocupações e inquietações nasceram de situações vividas, sentidas, aguçadas pelo desejo de saber como a implantação das novas políticas pode alterar o direito a educação descrito nas legislações, que são introduzidas na escola.

O tema da pesquisa em questão, o Papel da Equipe Gestora na implantação de uma política pública, o papel da equipe diretiva, passa a ocupar uma posição de destaque na agenda de mudanças necessárias frente ao olhar despolitizado (sem foco nas políticas) imposto em várias décadas na educação brasileira. Neste tocante, é pertinente citar que tais modelos poderão ser construídos e adotados assegurando aos gestores de escolas públicas, uma autonomia mais ampla e mais consistente para a tomada de decisões, e conseqüentemente, a figura do gestor se tornará uma âncora para a promoção de uma educação que prime efetivamente pela qualidade e pela sua democratização. Por conseguinte, há que considerar que o docente que venha a ocupar o posto de gestor, seja portador de uma visão compartilhada de gestão, numa ótica de responsabilidade com seus colaboradores e com a comunidade em que a Instituição de Ensino se encontra, de modo que todos se sintam corresponsáveis pelo processo de tomada de decisões e participem de forma consciente da gestão dos destinos da escola.

É urgente salientar a importância para a área das políticas educacionais destes estudos, procurando sanar dúvidas e trazendo outras tantas para serem analisadas e questionadas, na tentativa de contribuir para suprir as lacunas existentes sobre o atual direcionamento das pesquisas e da reflexão teórica acerca das questões relativas ao tema em estudo.

Dois pontos parecem ser essenciais neste debate. Por um lado, a forma de abordagem das questões que deve levar a ultrapassar o olhar unilateral, ou seja, a necessidade de que a implementação das políticas públicas considere os diversos atores sujeitos capazes de contribuir para a construção de respostas adequadas às questões complexas das sociedades contemporâneas. Por outro lado, a participação deve ser fator fundamental para a definição das ações públicas, contemplando as características e diversidades sociais, abrindo canais de diálogo e de corresponsabilidade.

A escola é, constituída por seres humanos políticos que apresentam potencialidades de transformação, de construção, de identidade e modos próprios de funcionamento. Este estudo justifica-se, também por atender inquietações acadêmicas junto às novas políticas públicas. Sendo assim, o objeto desse trabalho é verificar o papel da gestão escolar na implantação de uma política pública e a possibilidade de autonomia e participação contribuindo com a democratização da educação pública.

O estudo traz no capítulo 2 os procedimentos e os caminhos metodológicos que foram constituídos no percurso da investigação. Apresenta também, no capítulo 3 as políticas e gestão, que encontra-se dividido em política educacional, gestão educacional, gestão escolar e gestão e prática escolar democrática, trazendo noções teóricas dos assuntos aqui estudados,

que fazem parte da complexa vida escolar, traz ainda, o capítulo 4 no enfoque da autonomia e participação, o capítulo 5 a análise dos dados de pesquisa, bem como, no capítulo 6 as conclusões elencadas.

A presente pesquisa torna-se de fundamental relevo, pela necessidade de análise dos processos de construção, pela adoção e implantação da política pública do Ensino Médio Inovador, buscando, compreender como essa equipe gestora interfere nos processos de construção e articulação dessas políticas e evidenciando espaços de autonomia e protagonismo.

## **2. CAMINHOS METODOLÓGICOS**

A questão que foi problematizada nesta pesquisa se refere ao papel da equipe gestora na implantação de uma política pública. Para isso, inicialmente, há que se perceber a evolução dos saberes através do tempo. Homens e mulheres, ao longo de suas histórias, caracterizaram-se como seres epistêmicos, ou seja, construíram, reuniram, elaboraram e reelaboraram muitos conhecimentos, a necessidade da busca pelo “conhecer” constituiu-se como característica da humanidade, fato este que a forçou a uma relação diferenciada, mais cuidadosa com o seu habitat.

Ao realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito do objeto de investigação. Isso se realiza a partir de um problema, que ao mesmo tempo desperta o interesse do pesquisador. Trata-se, assim, de uma ocasião privilegiada, reunindo o pensamento e a ação de um sujeito, no esforço de elaborar o conhecimento de aspectos da realidade que deverão servir para a composição de soluções possíveis aos seus problemas. Uma pesquisa pode ser entendida como um processo sistemático de construção do conhecimento que tem como metas principais, gerar novos conhecimentos, corroborar ou refutar algum conhecimento pré-existente. É basicamente um processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a realiza quanto da sociedade na qual esta se desenvolve

Nesse sentido, a iniciativa deste estudo sobre o papel da equipe gestora na implantação de nova política pública torna-se pertinente, pela relevância do conhecimento dos objetivos, propostas, intervenções, progressos e inadequações contempladas nas diretrizes nacionais e internacionais das novas políticas, as quais têm gerado constantes discussões e significativas mudanças no âmbito escolar através das relações entre o gestor escolar e as novas políticas.

### **2.1 Descrição do lugar**

Este estudo foi desenvolvido no Município de Pinheirinho do Vale - RS, localizado ao norte do estado do Rio Grande do Sul, o qual conta com cerca de 4.570 habitantes. Uma área de 105,3Km, sua densidade demográfica é de 42,9 hab/km. A taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais (2010) é de 10,36% a expectativa de vida ao nascer (2000) é de

71,92 anos, informações essas coletadas no site do (FEE) Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul. (Rio Grande do Sul, FEE, 2013).

A Escola Estadual de Educação Básica José Cañellas possui atualmente 335 alunos matriculados freqüentando seus bancos escolares distribuídos do pré-escolar ao 3º ano do ensino médio, 24 professores, 10 funcionários e equipe gestora com diretora, vice-diretora, coordenadora pedagógica e assistente financeiro (manhã, tarde e noite). Única instituição escolar localizada no centro do município em questão, considerado de pequeno porte, os educandos em sua maioria moradores do centro urbano.

O município e a instituição foram escolhidos para o desenvolvimento do projeto pelo fato da pesquisadora ter neste, uma história de vida e estar atuando como educadora há mais de 14 anos. Realizar o estudo no município referido facilitou este processo já que houve adesão à pesquisa por parte da escola.

## **2.2 Tipo e Método de Estudo**

Para a realização da presente pesquisa que trata do papel da equipe gestora na implantação de uma nova Política Pública na perspectiva do trabalho do gestor e sua equipe foi utilizada a abordagem hermenêutica como abordagem filosófica, pelo fato desta insistir na relação dinâmica entre o sujeito e o objeto, no processo de conhecimento. Conforme leituras e estudos realizados, a hermenêutica parte da perspectiva de analisar para se compreender, no caso a implantação de uma política pública, suas múltiplas relações, intervenções, ações e reações. Para Demo (1995, p. 247),

A hermenêutica é algo tradicional em metodologia, porquanto se refere à arte de interpretar textos e sobre tudo a comunicação humana. Parte da constatação de que a realidade social, e nela sobre tudo o fenômeno da comunicação humana, possui dimensões tão variadas, nuançadas e mesmo misteriosas, que é mister atentar não só para o que se diz, mas igualmente para o que não se diz. Há na comunicação sentidos ocultos, cuja regra mais comum é fugir das regras. Adivinhar, por vezes, é a única saída.

O estudo também fez uso da pesquisa explicativa, conforme já descrito. Neste caso, a preocupação central, neste trabalho, é compreender os fatos, que determinam ou que contribuem para a ocorrência e eficácia ou não da implantação das políticas públicas pela equipe gestora.

Quanto aos meios, utilizou-se, de pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em materiais publicados em livros, revistas, portal de periódicos da Capes, redes eletrônicas, isto

é, material acessível ao público em geral. Um dos objetivos de estar utilizando este tipo de pesquisa no trabalho, é de poder conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre o referido tema. Assim, a pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda a pesquisa.

Para qualificar as representações do gestor e de sua equipe na escola foco perante a implantação de uma nova política pública, também fez-se uso da pesquisa de campo que se apresenta como uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o problema, como também, é ambiente que dispõe de elementos para explicá-lo. Sob esse pensar, ensejou-se a partir da pesquisa de campo, melhor compreensão do problema de pesquisa, qual seja, o papel da equipe gestora na implantação de uma política pública e a possibilidade de exercícios da autonomia e do protagonismo dos gestores.

### **2.3 A escolha dos sujeitos e instrumentos de coleta e análise de dados**

Os sujeitos que fazem parte da pesquisa, são todos professores concursados que estão no momento exercendo a função de gestores, isto é, diretor, vice-diretores, coordenadores pedagógicos e assistentes financeiros. A média entre eles de exercício no magistério é de 13 a 20 anos, o que para a referida pesquisa não irá influenciar, apresentando-se apenas como dados complementares. Estes foram escolhidos por estarem à frente da instituição exercendo e desenvolvendo trabalhos que vem ao encontro do estudo. Foram selecionados para enriquecer ainda mais o estudo com suas informações, conhecimentos e trabalhos que venham a desenvolver em função da abrangência e responsabilidades que suas atuações exercem no meio escolar.

Os instrumentos para a coleta de dados, da presente investigação, foram compostos pela observação do ambiente físico de 01 (uma) escola pública de Pinheirinho do Vale/RS, bem como o questionário semiestruturado, contendo perguntas abertas e uma entrevista com a gestora escolar. São 09 sujeitos participantes nesta pesquisa, e destes, 08 responderam livremente o questionário. A entrevista, o questionário e a observação do ambiente foram aplicados no período de 2014 e 2015. São instrumentos básicos na captação imediata e coerente da informação desejada. Os sujeitos foram designados por códigos, mantendo o anonimato, nominando-os por letras ou números.

A observação direta sistemática pressupõe um planejamento quanto à coleta de dados. Caracteriza-se como estruturada e foi realizada em condições controladas, tendo em vista, objetivos e propósitos pré-definidos. Logo, para a presente pesquisa, foi realizado um roteiro

previamente definido, para observar e obter os dados. Realizaram-se duas observações, a primeira mediante autorização na primeira visita às escolas e a segunda observação no dia combinado com os gestores. Nestas observações não foram utilizadas filmagens ou fotografias, apenas as anotações no roteiro. Este se apresenta como um importante elemento de orientação por possibilitar uma retrospectiva, além de fazer parte do conjunto de dados a serem utilizados na análise da pesquisa. Por isso, todas as observações foram anotadas. O questionário foi entregue pessoalmente. Para a entrevista foi agendado horário.

Como é visível, houve preocupação em utilizar-se de três diferentes pontos de coleta de dados, realizando assim a triangulação dos dados, permitindo dessa forma compreender as informações obtidas através dos instrumentos utilizados e das diferentes fontes, estabelecendo a ligação entre os mesmos e os possíveis resultados. Isto é, através da triangulação é possível observar o que acontece em um campo ou área pesquisada, podendo comparar estes mesmos com outros campos ou áreas também utilizados. Busca-se com o cotejamento dos achados, abranger a máxima amplitude na descrição e compreensão do foco em estudo.

Prosseguindo, o estudo debruça-se sobre o entendimento dos conceitos chave da área e que balizam esta investigação.

### 3. POLÍTICA E GESTÃO: APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS

#### 3.1 POLÍTICA EDUCACIONAL

Neste capítulo, aborda-se em algumas pinceladas, os termos relativos às políticas públicas, gestão escolar e gestão educacional. Para finalizar, encontram-se comentários em torno da articulação entre esses temas e o grande desafio que a gestão escolar enfrenta na atualidade: como alcançar a todos, e se isto, realmente pode ser alcançado. Ao iniciar, necessita-se lembrar ainda, que a modernidade muitas vezes faz criar palavras novas e novos conceitos como o termo “gestão” que chega para substituir em partes a palavra “administração”, e estes conceitos novos muitas vezes apenas rotulam coisas que desde sempre foram feitas.

É possível também, constatar a existência de diversos sentidos descritos para o termo política a fim de entender que ela pode ser vista como um conjunto de interações que visam atingir determinado objetivo, que está em toda parte, e se manifesta como destreza, habilidade, perícia com que se maneja determinado assunto (BONETI, 2011, p. 18).

A ideia de se refletir sobre políticas públicas é poder observar a dinâmica e sua trajetória, da elaboração à efetivação. Ao pensar sobre o real significado da expressão políticas públicas, o dicionário, sinaliza-a como alguma coisa de público, arte ou ciência de governar, de administrar, de organizar. Para este estudo a contribuição do autor é oportuna:

Toda política pública é originada de uma ideia e esta de um princípio, de uma pressuposição ou de uma vontade. Nesse sentido, a palavra princípio não carrega consigo apenas o significado literal do termo, mas algo mais, o contexto dos fatores determinantes que dão origem a uma ideia de política pública, como o caso da conjugação de interesses, as inserções ideológicas, as concepções científicas, as correlações de forças sociais, etc. Necessário se faz, portanto, distinguir o ser das políticas públicas do ideal de ser. [...] analisar as políticas públicas como elas realmente se constituem, em termos de elaboração e efetivação, no contexto deste momento histórico das relações econômicas, sociais e políticas do Brasil. (BONETI, 2011, p. 8)

É necessário esclarecer a ampla terminologia com relação à política e como ela se apresenta para o estudo de políticas públicas. Levando-se em conta o senso comum das pessoas, que não transitam pelo universo científico, referem-se à política pensando no

momento eleitoral, na disputa de cargos, em alguns indivíduos que estão dispostos a tirar vantagem.

A definição e diferenciação entre Política e Política Pública pode ser definida como sendo resultantes das atividades políticas. Mas nem sempre decisões políticas se tornam políticas públicas. Como exemplo disso, pode-se citar a emenda para reeleição presidencial, ou as privatizações das estatais. Uma política pública geralmente envolve mais de uma decisão e requer diversas ações estrategicamente selecionadas para programar as decisões tomadas, conforme argumenta o autor:

Políticas públicas são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São, nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos. Nem sempre, porém, há compatibilidade entre as intervenções e declarações de vontade e as ações desenvolvidas. Devem ser consideradas também as “não ações”, as omissões, como formas de manifestação de políticas, pois representam opções e orientações dos que ocupam cargos. (TEIXEIRA, 2002, p. 01)

O Brasil vem implementando desde os anos 90 do século XX, políticas econômicas e educacionais de ajuste, como medidas e diretrizes pelas quais vão adaptando-se as condições de inclusão no mundo globalizado e assim, ajusta-se às exigências da globalização econômica, vale dizer, pelas reformas impostas pelas corporações e pelas instituições financeiras internacionais como o FMI e o Banco Mundial. Em que pese a nova correlação de forças políticas das décadas seguintes, o Brasil ainda tem espaço restrito para exercício de sua soberania. De um lado, pela determinação, via financiamento dos organismos multilaterais, de outro pelo modelo de desenvolvimento social globalizante que ainda carece de maior equidade e menor exclusão. E neste pensar global, Torres (2006, p. 41) traz contribuições de grande valia:

[...] afirmamos que as histórias dos sistemas educacionais estatais e públicos são elementos fundamentais para explicar a formação de políticas públicas em educação no contexto da globalização. Com certeza, a ascensão de uma economia global da informação enfraqueceu o Estado e reforçou estratégias neoliberais de políticas econômicas e sociais.

Os países desenvolvidos, os chamados de primeiro mundo, já fizeram sua reforma educacional, reestruturando a educação através do pensamento neoliberal do capitalismo, e investiram e ainda investem cifras consideráveis, pois sabem da importância de uma educação de qualidade.

É necessário distinguir o ser das políticas do ideal de ser. Bonetti (2011, p. 9) afirma que devemos “analisar as políticas públicas como elas realmente se constituem, em termos de elaboração e efetivação, no contexto deste momento histórico das relações econômicas, sociais e políticas do Brasil”. Para Heloisa Lück (2006), as políticas públicas são ações governamentais direcionadas a resolver determinadas necessidades públicas, desta forma dividem-se em: Política social: saúde, educação, habitação, previdência social; Política macroeconômica: fiscal, monetária, cambial, industrial; Política Administrativa: democracia, descentralização, participação social e Política específica ou setorial: meio ambiente, cultura, agrária, direitos humanos.

Consegue-se evidenciar nas Políticas Educacionais novos modos de regulação, com critérios de eficiência, produtividade e excelência e na maioria das vezes guiados por padrões internacionais, que tem influência na gestão escolar. O Brasil tem ocupado fortemente suas agendas políticas nos últimos anos ocorrendo uma verdadeira massificação de processos de avaliação, sob o pretexto de monitorar a qualidade da educação em cada país ou região.

Trata-se de um novo “padrão desenvolvimentista” a partir do qual o campo econômico constitui-se na “mola-mestra” em torno da qual se articulam o social e o educacional, além de ser o parâmetro maior de orientação das políticas, em geral, e educacionais, em particular. (OLIVEIRA, 2010, p.91)

Toda e qualquer política necessita de condições de implementação e condições políticas que assegurem sua sustentabilidade. Isto é, as intenções ou ideias de qualquer gestor precisam ser viáveis e aceitáveis. Por isso, muitas vezes, planos excelentes perdem força, se desvanecem e outros nem tão bons assim vigoram e concretizam-se. Atualmente não se pode mais pensar que política se constitui única e exclusivamente como iniciativa vinda do aparelho estatal, como se este fosse de um mundo diferente do nosso. A política é integrante do dia a dia de todos, podendo afetar negativamente ou positivamente, é elaborada e concretizada por pessoas concretas. Ao refletir sobre a gestão escolar, no âmbito da política educacional, admite-se que:

[...] a escola nesta perspectiva não se reduz “a um mero reverso das políticas”, mas antes se configura como um espaço de reconstrução e de inovação, oferecendo elementos para a formulação de novas políticas. ...Esta deve alcançar a escola e seus agentes e, num movimento de ida e volta, procurar aprender como as ideias se materializam em ações, traduzindo-se, ou não, na gestão educacional e escolar [...]. (VIEIRA, 2007, p. 58).

### 3.1.2 POLÍTICA EDUCACIONAL E O PAPEL DO ESTADO

Política pública é uma expressão que tem por objetivo definir uma situação específica da política. A forma mais direta de se entender este conceito é definindo cada palavra individualmente, destacando seu significado original. Política é uma palavra de origem grega, politikó, que exprime a condição, de participação das pessoas que são livres, nas decisões sobre os rumos da cidade, a pólis. A palavra pública é de origem latina, “publica”, e significa povo, do povo. Desta forma, política pública, do ponto de vista etimológico, refere-se à participação do povo nas decisões da cidade ou do território. Destaca-se um importante conceito sobre Políticas públicas:

Campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações e ou entender por que o como as ações tomaram certo rumo em lugar de outro (variável dependente). Em outras palavras, o processo de formulação de política pública é aquele através do qual os governos traduzem seus propósitos em programas e ações, que produzirão resultados ou as mudanças desejadas no mundo real. (SOUZA, 2003, p. 13)

Pontuar sobre as políticas públicas é condição para compreender seu significado, sentido, amplitude e mediações necessárias para a efetivação de seus direitos. É importante compreender-se que o conceito de políticas públicas inclui tanto temas do governo, como do Estado. Assim sendo, discutir políticas públicas é importante para entender a maneira pela qual elas atingem a vida cotidiana.

Considera-se que as políticas públicas são definidas, implementadas, reformuladas ou desativadas, com base na memória da sociedade ou do Estado em que têm lugar e que por isso guardam estreita relação com as representações sociais que cada sociedade desenvolve sobre si própria. Conforme Oliveira (2007):

As políticas públicas educacionais dizem respeito às decisões do governo diretamente ligadas ao ambiente escolar enquanto ambiente de ensino aprendizagem, e tais decisões envolvem questões como: construção do prédio, contratação de profissionais, formação docente, carreira, valorização profissional, matriz curricular, gestão escolar.

Ao tratar da construção do conceito de política, remete-se à origem do termo, assinalando as mudanças advindas ao longo dos tempos. Segundo Shiroma, Moraes e Evangelista (2007):

O termo “política” prenuncia uma multiplicidade de significados, presentes nas múltiplas fases históricas do Ocidente. Em sua acepção clássica, deriva de um adjetivo originado de polis – politikós – e refere-se à cidade e, por conseguinte, ao

urbano, ao civil, ao público, ao social. (SHIROMA, MORAES & EVANGELISTA, 2000, p. 7)

Um exemplo disso é o Plano Nacional de Educação (PNE), prescrito no art. 214 da Constituição de 1988 e reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/96, art. 9º, § I e art. 87, § 1, que é um instrumento político de prioridades e conteúdos sistematizados, por meio do qual o governo Federal, através do Ministério da Educação, coordena, controla e fiscaliza a educação em todo o país, em todos os níveis de ensino

Na realidade, todo o contexto educacional é monitorado e controlado. De um lado, ela precisa exercer sua autonomia, mas por outro há a regulação por parte dos órgãos interessados em direcionar os passos da educação.

Quando refere-se às políticas públicas educacionais, é necessário considerar o papel do Estado, mesmo que não se tenha a pretensão de desenvolver a discussão sobre sua natureza, apenas ressaltar a importância fundamental para o entendimento do tema em estudo. Sabe-se do caráter dominante, regulador e avaliador do Estado, que apresenta um discurso democrático, porém, muitas vezes, incompatível e antagônico às medidas tomadas em relação às exigências e necessidades educacionais. Mas onde surgiu o Estado? Por que ele se apresenta, BOBBIO, p. 131, 1998 apresenta sua teoria:

[...]o Estado nasceu da divisão da sociedade em classes contrapostas por efeito da divisão do trabalho, com o objetivo de consentir o domínio da classe que está em cima sobre a classe que está embaixo; quando, em seguida à conquista do poder por parte da classe universal (a ditadura do proletariado), desaparecer a sociedade dividida em classes, desaparecerá também a necessidade do Estado.

O Estado deve apresentar propostas de políticas que não beneficiem somente uma parcela da população, mas o coletivo. Há de propagar a criação de políticas de Estado e não somente as políticas de Governo, lembrando que nem tudo que serve ao Governo serve para a escola, para a educação.

No período pós-guerra, o Estado capitalista assumiu novas obrigações O Estado tinha o papel de controlar os ciclos econômicos combinando políticas fiscais e monetárias. As políticas eram direcionadas para o investimento público, principalmente para os setores vinculados ao crescimento da produção e o consumo de massa, que tinham também o objetivo de garantir o pleno emprego. O salário social, era complementado pelos governos através da seguridade social, assistência médica, educação, habitação. O Estado acabava exercendo também o papel de regular direta ou indiretamente os acordos salariais e os direitos dos trabalhadores na produção.

Assim tem-se a forma de Estado que designa como o poder é dividido em um determinado território. Se houver apenas um centro de poder, a forma de Estado é unitária, o

que geralmente ocorre em países de pequena extensão, como o Uruguai. Havendo mais de um centro de poder, a forma é composta, que se divide em uniões, confederações e federações. A última espécie é a mais relevante de todas, caracterizando-se por um conjunto de Estados autônomos que abdicam de sua soberania em favor de uma União.

Como forma de Estado, o Brasil adotou o federalismo. Assim, cabe distinguir: Estado federal, isto é, a República Federativa do Brasil, é o todo, dotado de personalidade jurídica de Direito Público internacional. A União, como diz o próprio nome, é a entidade política formada pela reunião das partes componentes, constituindo pessoa jurídica de Direito Público interno, autônoma em relação aos Estados e a que cabe exercer as prerrogativas da soberania do Estado brasileiro. Os Estados-membros, o Distrito Federal e os Municípios são entidades federativas componentes, dotadas de autonomia e também de personalidade jurídica de Direito Público interno.

O papel do Estado como agente provedor de justiça e igualdade social foi diferente ao longo de sua história. Em alguns períodos, a promoção do bem comum e dos direitos fundamentais da sociedade, como moradia, saúde, educação e liberdade política, foi o objetivo central de sua atuação; em outros períodos, os apelos sociais não estavam na pauta de suas prioridades, podendo se citar como exemplo o neoliberalismo, o qual não trouxe grandes avanços sociais e se encontra em crise na contemporaneidade.

A seguir aborda-se o tema principal desta pesquisa para melhor entendimento e conceituação do Ensino Médio Inovador.

### 3.1.3 A POLÍTICA DO ENSINO MÉDIO INOVADOR

O Ensino Médio no Brasil vem sendo objeto de intensos debates. Questiona-se seu papel histórico, sua origem, suas características e qual deve ser sua contribuição no sistema de ensino para o projeto de nação implementado pelo Estado brasileiro. As transformações sociais e de caráter político e econômico, ocorridas ao longo dos anos no Brasil e no mundo, tornam as reformas no âmbito educacional, naturalmente necessárias. Tais reformas possuem um teor fortemente político e ideológico, reflexo da configuração social, de seus arranjos políticos e de suas disputas ideológicas por hegemonias.

Atualmente, o sistema de ensino brasileiro passa por significativas mudanças, entre elas, a ampliação da carga horária e da jornada diária das crianças e jovens na escola e uma

reestruturação do Ensino Médio para adequá-lo às novas demandas do mundo do trabalho que se apresentam como novos desafios.

Fala-se, cada vez mais, em uma necessidade de reformular o ensino médio no Brasil. O Governo Federal mobiliza essas mudanças por intermédio de programas como o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), justificando-o pela atual conjuntura educacional que está centrada nos princípios da educação integral, na orientação para o exercício da cidadania, na progressão de estudos e acesso ao ensino superior e na preparação para o Mundo do trabalho.

Para que o Ensino Médio Inovador seja efetivo, é mister garantir o acesso à educação de qualidade e atender as necessidades e expectativas dos jovens brasileiros. Diante deste cenário observa-se a necessidade de ampliação e fortalecimento de políticas efetivas que garantam o direito ao ensino médio de qualidade para todos, bem como as condições necessárias, para a ampliação da universalização de atendimento a população, consoante a consolidação da função social desta etapa da Educação Básica. Neste contexto, o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), integra as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), como estratégia do Governo Federal para induzir o redesenho dos currículos do Ensino Médio, compreendendo que as ações propostas inicialmente vão sendo incorporadas ao currículo, ampliando o tempo na escola e a diversidade de práticas pedagógicas, atendendo às necessidades e expectativas dos estudantes do ensino médio.(BRASIL, 2009)

O Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), instituído pela Portaria nº. 971, de 09/10/2009, foi criado para provocar o debate sobre o Ensino Médio junto aos Sistemas de Ensino Estaduais e Distrital fomentando propostas curriculares inovadoras nas escolas do ensino médio, disponibilizando apoio técnico e financeiro, consoante à disseminação da cultura de um currículo dinâmico, flexível e que atenda às demandas da sociedade contemporânea. Neste sentido, este Documento visa orientar os sistemas de ensino e as escolas para a formulação do Projeto de Redesenho Curricular (PRC) em consonância com as Diretrizes Gerais para a Educação Básica e as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio (Resolução CNE/CEB 02/2012), e com as diretrizes para a educação das populações do campo, quilombolas e indígenas, considerando ainda as bases legais constituídas pelos respectivos Sistemas de Ensino.(ID, 2009)

O EMI é uma forma de incentivar as redes estaduais de educação a criar iniciativas inovadoras para o ensino médio. A intenção é estimular as redes estaduais de educação a pensar novas soluções que diversifiquem os currículos com atividades integradoras, a partir dos eixos trabalho, ciência, tecnologia e cultura, para melhorar a qualidade da educação

oferecida nessa fase de ensino e torná-la mais atraente, bem como, segundo MOLL, 2012, repensar o tempo e o espaço da intervenção escolar na vida de seus jovens. São suas palavras:

Para além da necessária ampliação do tempo diário de escola coloca-se o desafio da qualidade desse tempo, que, necessariamente deverá constituir-se como um tempo reinventado. Que compreendendo os ciclos, as linguagens, os desejos das infâncias e juventudes que acolha, modifique assimetrias e esterilidades que ainda são encontradas na prática pedagógica escolar. ( p.43)

Possuir programas que garantam recursos para a permanência do jovem no ensino médio não devem ser vistos como políticas de educação compensatória, mas sim devem ser considerados estratégicos para a consolidação efetiva da política de educação integral, para que ela tenha resultados satisfatórios.

Portanto faz-se necessário, definir as características de um ensino médio integral que realmente seja capaz de avançar rumo a uma escola que prepare para a cidadania, que seja pautada nos pressupostos de uma educação integral, que prepare para o mundo do trabalho, tenha um currículo que parta de um projeto de nação e de um entendimento de humanidade, para depois propor uma formação unitária pertinente ao almejado. Faz-se necessário uma visão de sistema de ensino, que conectado à realidade da estrutura social brasileira seja realmente promotor da democratização do acesso ao ensino superior e ao conhecimento socialmente produzido, bem como, aos códigos que tendem a serem exclusivos da classe dominante.

Em relação ao ensino médio isto significa pensá-lo como promotor da democratização das oportunidades de acesso à universidade, considerar em sua lógica interna a integralidade de seus cursistas, seus vínculos com a realidade externa à escola, em uma perspectiva interdisciplinar ou multidisciplinar e principalmente ter uma visão em que o sistema educacional, é pensado em função de um projeto de democratização do conhecimento e de inclusão econômico-social.

A clientela a ser atendida são alunos de escolas públicas de Ensino Médio regular não profissionalizante selecionadas pelas respectivas secretarias de educação que aderirem ao Programa e cadastrarem os Planos de Ações Pedagógicas (PAP) - Que tenham os Planos de Ações Pedagógicas (PAP) aprovados pela Secretaria de Educação Básica do MEC (SEB/MEC).

Os Projetos de Redesenho Curricular (PRC) precisaram atender às reais necessidades das unidades escolares, com foco na promoção de melhorias significativas que busquem

garantir o direito à aprendizagem e ao desenvolvimento dos estudantes, reconhecendo as especificidades regionais e as concepções curriculares implementadas pelas redes de ensino.

O Projeto de Redesenho Curricular (PRC) teve que apresentar ações que compusessem o currículo e estas puderam ser estruturadas em diferentes formatos tais como disciplinas optativas, oficinas, clubes de interesse, seminários integrados, grupos de pesquisas, trabalhos de campo e demais ações interdisciplinares e, para sua concretização, puderam definir aquisição de materiais e tecnologias educativas e incluir formação específica para os profissionais da educação envolvidos na execução das atividades. (BRASIL, 2009)

A construção do Projeto de Redesenho Curricular (PRC) teve que ocorrer de forma coletiva e participativa contemplando ações que correspondia à realidade da escola e dos estudantes. Às escolas que tinham seus PRC aprovados foram destinados, por meio de suas Unidades Executoras (UEX) próprias, recursos de custeio e de capital, tomando os intervalos de classe de número de alunos matriculados no ensino médio da unidade educacional extraído do censo escolar do ano anterior ao do repasse. (BRASIL, 2009)

A avaliação e acompanhamento do Programa serão realizados pela Secretaria de Educação Básica/MEC, em parceria com as Secretarias Estaduais e Distrital, por meio do Sistema PDE Interativo.

### 3.2 GESTÃO EDUCACIONAL

Para fins da presente discussão, não se pode esquecer, da gestão educacional que leva ao campo dos sistemas educacionais que são geridos de acordo com a Constituição Federal e a LDB. Estas dizem que a gestão da educação nacional se expressa através da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e, mais, possuem diferentes formas de articulação entre as instâncias: normativa, deliberativa e executiva do setor educacional. Nas palavras de Lück:

[...] quando se fala sobre gestão educacional, faz-se referência à gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas. A expressão gestão educacional abrange a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar. Este trabalho, que focaliza a gestão como abrangente, envolve, necessariamente, os dois âmbitos de ação, em vez de focalizar exclusivamente a escola. Isso porque entende-se que sua concepção deve estar presente no sistema todo, a fim de que possa ser efetivamente praticada no estabelecimento de ensino [...]. (2006, p. 25)

Sob este ponto de vista, a análise da gestão pode ser explicada por Sofia Lerche Vieira (2007, p. 58):

As políticas que traduzem as intenções do Poder Público, ao serem transformadas em práticas se materializam na gestão. A gestão pública é integrada por três dimensões: o valor público, as condições de implementação e as condições políticas. O valor, como a própria expressão revela, dá conta da intencionalidade das políticas. Quando a Constituição afirma a educação como um “direito de todos e dever do Estado e da família” (Art. 205), está professando um valor público que, para ganhar materialidade, precisa se traduzir em políticas. Estas, uma vez concebidas, são operacionalizadas através de ações que concretizam a gestão.

Tanto, a gestão educacional como a gestão escolar dependem de circunstâncias políticas, que envolvem constante negociação, conflito, condições de implementação, que demandam disponibilidade financeira, recursos humanos e outras condições materiais e imateriais. Portanto, elas são o espaço das ações dos governos, federal, estadual ou municipal. Neste espaço deveria ocorrer a construção de novos paradigmas de educação e de gestão educacional e também da desconstrução das estruturas de poder cristalizadas nos governos, nos espaços escolares, em todos os níveis, mas ao invés isto, possui-se um paradoxo da realidade vivida pela gestão escolar encontra, de um lado, avanços democráticos, de outro, retrocessos. Há distância entre teorias e práticas e dificuldades quanto aos compromissos éticos para uma educação de qualidade. (SÁ, 2011)

O futuro ainda não está escrito e ninguém pode reivindicar uma compreensão definitiva das atuais relações entre políticas e escolas e torna-se difícil analisar e avaliar os tipos de reformas que podem de fato aumentar a flexibilidade e as escolhas, sem atrapalhar os objetivos a longo prazo, e a necessária autonomia das instituições educacionais. Diferente da visão empresarial, a gestão educacional coloca-se como mediadora no alcance de objetivos da função social que a escola desempenha, que valoriza a construção coletiva de fins, o que, de certa forma, consubstancia-se na política e na filosofia da ação que ela deve servir. Assim,

Consideramos que a gestão necessita, em primeira instância, ter interesse e comprometimento com a educação. Em segundo lugar, ter uma formação adequada. Um gestor, para assumir esse cargo, deveria ter no mínimo um curso de administração escolar e liderança para saber administrar e organizar, mas também saber escolher, incentivar, unir, reunir as pessoas que fazem parte da escola. (COCCO ; SUDBRACK, 2014, p.132)

Nesse contexto, o elemento que se destaca na gestão educacional é o recurso humano, pois este é quem executa as leis, as novas políticas, as negociações com a sociedade em que

vive, organiza os sistemas educacionais, gere a escola, enfim, imprime significado, para a gestão educacional. Romão (2008, p. 183), ensina que:

A mais importante batalha da humanidade é, a que, ao longo da História, põe, face a face, objetivos econômicos e objetivos sociais, com os primeiros sempre tentando sacrificar os últimos no altar da eficiência e da eficácia e, por isso, certamente imolando os vetores que possibilitam, às formações sociais, construir civilização.

### 3.3 GESTÃO ESCOLAR

Situando as Políticas Educacionais na história recente e percorrendo o tempo, visualiza-se que, após a 2ª Guerra Mundial, começaram a ser atribuídos à educação, novos papéis e funções, como a consolidação do sistema político democrático, a diminuição das desigualdades sociais e a qualificação da mão-de-obra para a reconstrução econômica da Europa pós Guerra. No Brasil, o surgimento da escola ganhou força, na Revolução de 1930 quando:

Representou a consolidação do capitalismo industrial no Brasil e foi determinante para o conseqüente aparecimento de novas exigências educacionais. Nos 10 primeiros anos que surgiram houve um desenvolvimento do ensino jamais registrado no país[...]. (LIBÂNEO, 2013, p. 152)

Boa parte dos autores leva a crer que as mudanças econômicas, sociais, políticas, culturais e educacionais decorrem, sobretudo, da aceleração das transformações técnico-científicas, isto é, da globalização. Pode-se ainda, dizer que, ela só se tornou possível graças a um sistema global, integrado pelas telecomunicações instantâneas. Atualmente, o mundo, mas especialmente os países pobres e os tidos como emergentes, estão sendo submetidos a políticas reguladoras e de reformulação de sua estrutura, tendo que se adaptar a novas exigências da globalização, inclusive na área educacional. Com a reorganização do capitalismo mundial, principalmente, na forma de globalização, o discurso neoliberal, foi e está impondo novas exigências, novas ações, novos discursos, novas agendas para o setor educacional, interferindo diretamente na gestão da escola. Ao se pensar sobre todas estas transformações, sendo implantadas pelas políticas públicas há novos desafios a superar. Pode-se perceber que a escola tende a ser um dos poucos caminhos para a mudança, pois ela pode gerar avanços na tecnologia, manter as tradições e os valores nacionais, preparando cidadãos capazes de entender e transformar o mundo.

Entende-se que, há de se buscar compreender a dinâmica do sistema de ensino e suas relações com a vida real nas escolas. Entender as infinitas possibilidades que se tem e que do que são possíveis de realizar. Pode-se observar, que parte da dificuldade da gestão ocorre quando se quer resolver tudo, o que dificilmente se consegue. O trabalho do gestor implica em conversar e dialogar muito, propondo metas de curto, médio e longo prazo e trabalhar arduamente pelo sucesso de seus planos. A gestão pode tornar-se impopular, gerir conflitos e certamente requer uma grande dose de humildade e aceitação.

A gestão da escola contribui com a formação do educando e também com a tomada de decisões para a formação da cidadania pautada não no individualismo imperante, mas na “solidariedade” que reforça a “fraternidade” e a “justiça social”. Defende-se, que a verdadeira cidadania e o verdadeiro aprendizado necessitam acontecer à luz dos princípios acima citados. Contudo, quer-se demonstrar que a escola é uma organização socialmente construída, na qual há articulações de aspectos contraditórios, como opressão e democracia, intolerância e paciência, autoritarismo e respeito, conservadorismo e transformação, sem nunca ser, neutra.

Integra a gestão escolar o conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas, enfim, do Projeto Educativo.

E de modo mais amplo,

[...] a escola é instância integrante do todo social, sendo afetada pela estrutura econômica e social, pelas decisões política, pelas relações de poder em vigor na sociedade. Assim, as políticas, as diretrizes curriculares, as formas de organização do sistema de ensino estão carregadas de significados sociais e políticos que influenciam fortemente as ideias, atitudes, modos de agir e comportamentos de professores e alunos, bem como as práticas pedagógicas curriculares e organizacionais. Isso mostra que há uma relação de influência mútua entre a sociedade, o sistema de ensino, a instituição escolar e os sujeitos[...]. (LIBÂNEO, 2013, p. 415)

Desta forma, a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e de valores e atitudes devem compor os objetivos da instituição escolar. A gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos. Assim, a organização e a gestão são os meios para atingir as finalidades de ensino. O modo de funcionamento de uma escola faz diferença nos resultados escolares dos alunos. Vale dizer que, escolas melhor equipadas, menor número de alunos em classe, maior duração da jornada

escolar, faz uma escola mais agradável, capaz de despertar o interesse dos alunos, de estimulá-los à iniciativa, de permiti-lhes assumir ativamente o trabalho escolar.

Ao olhar para a gestão de uma escola, logo pode se perceber que a capacidade de motivação e de liderança dos gestores, em especial do diretor é de grande influência, pois ele é quem necessita criar condições adequadas como participação, relacionamento entre os membros da equipe gestora, cuidar do ambiente escolar, das reflexões conjuntas, das trocas de experiências e anseios. É ele que certamente estabelece parâmetros de qualidade ao trabalho coletivo, norteando sem dúvida as responsabilidades do conjunto de profissionais da sua escola, estabelecendo oportunidades de exercício de criatividade e espírito de inovação, de renovação das práticas profissionais e de compromisso social.

A escola, como toda instituição, busca resultados, seja no conhecimento, seja na inclusão social, outras ainda, de elevação social, o que implica muitas vezes, uma atividade diversificada que é estruturada e coordenada não apenas por um indivíduo, mas por toda a comunidade escolar. Esta ação será avaliada por um órgão fiscalizador e regulador em seu desempenho, assim necessita discutir e avaliar muitas vezes sua prática, modificar seus objetivos para poderem, se adequar a este modelo de regulação que está cada dia mais presente. Hoje, a escola encontra-se como o centro de atenção da sociedade, principalmente pelo grande enfoque que a mídia realiza sobre ela. Isto, porque se reconhece que a educação é dotada de grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade e da qualidade de vida de seus cidadãos. Sabe-se que, se faz necessário ao indivíduo que queira alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento ter uma boa formação educacional.

Nesta perspectiva, entende-se a necessidade de escolas bem dirigidas e organizadas, orientadas por uma gestão decisiva na busca da aprendizagem dos educandos, mas sem nunca se esquecer do coletivo, ainda, cujos professores defendam uma atitude aberta, participativa e com autonomia, necessitando que a equipe gestora tenha e proponha diretrizes focadas na construção de um ser social. Assim, uma escola em busca de aprendizagem de todos, de construção do conhecimento, superação, sucesso, inclusão dos seus alunos, necessita de pessoas capazes, sensíveis ao olhar do outro e, sobretudo comprometidas com a educação e com a construção do conhecimento.

A escola pública brasileira vem passando por mudanças, em um processo contraditório em que se juntam aspectos positivos e negativos. Neste sentido, as finalidades da educação escolar, bem como da organização curricular e pedagógica, devem ser objeto permanente de reflexão das escolas e dos professores, e não somente dos órgãos do sistema de ensino, pois o escrito materializa-se por meio da prática dos professores. Desta forma, uma das ferramentas

da escola para o alcance dos objetivos educacionais esperados é a sua organização e gestão, que constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar.

### 3.4 GESTÃO E PRÁTICA ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Com o novo Plano Nacional de Educação (2014-2024) aprovado recentemente viu-se reforçada a perspectiva da democracia na gestão escolar. Mas o que mesmo significa democracia? Ela pode realmente ser exercida? A quem ela se dirige? Para Norberto Bobbio: (2007, p. 137)

Com respeito ao seu significado descritivo e segundo a tradição dos clássicos, a democracia é uma das três possíveis formas de governo na tipologia em que as várias formas de governo são classificadas com base no diverso número dos governantes. Em particular, é a forma de governo, na qual o poder é exercido por todo o povo, ou pelo maior número, ou por muitos, e enquanto tal se distingue da monarquia e da aristocracia, nas quais o poder é exercido, respectivamente, por um ou por poucos.

Na construção prática da democracia necessita-se propiciar e incentivar a participação de todos os segmentos da comunidade escolar torná-los parte na tomada de decisões em diferentes níveis escolares. Já as políticas propostas pelo poder público não são assumidas linearmente, mas, ao contrário, precisam ser recontextualizadas, ressignificadas, articuladas e rearticuladas. Pensar em autonomia, democracia e protagonismo sugere a partilha do controle das regras de ordem discursiva entre professores, alunos, coordenadores e pais. Reitera-se assim, sua importância, já que reconstrói e valida, consolidando e legitimando suas ações.

Fazer frente a este desafio é tarefa complexa, eis que o grupo de famílias da comunidade escolar é normalmente diverso, integrado por pessoas de diferentes raças, etnias, situação econômica e cultural. A escola necessita alimentar expectativas de que o trabalho conjunto possa se traduzir em benefícios para os alunos. Leite e Hipólito (2010, p. 4-5) trazem algumas considerações sobre este assunto:

Se, por um lado, a gestão democrática está definida como princípio da educação nacional, por outro, percebem-se, nas práticas de gestão das escolas diferentes formas e níveis de participação da comunidade escolar, distintos níveis de relação interações entre sujeitos da escola e entre esta e outros órgãos e contextos definidores produtores de políticas, bem como com a comunidade mais ampla.

As palavras dos autores citados reforçam a complexidade de atuar na gestão democrática e também dos diferentes níveis de participação que acontecem. E ainda: “A implantação de determinadas políticas são operacionalizadas em diferentes contextos e por sujeitos diferentemente posicionados, tanto no sistema escolar como na sociedade” (id., p. 4-5).

Como mencionado anteriormente, após a década de 1990, o projeto neoliberal passou a se disseminar com muita rapidez pelo mundo, dando lugar a demanda do mercado. Assim, o Estado entrou em crise e redefiniu seu papel que passou a ser predominantemente o de regulador. Esta regulação, praticada pelo Estado, revela as mudanças pelas quais a educação vem sofrendo, impactada fortemente pelas políticas educacionais através de dois pontos importantes que são a descentralização e as avaliações externas, ou seja, ao transferir responsabilidades para o sistema de ensino, o Estado exerce a regulação através da avaliação em larga escala. E contrapondo à regulação propõe-se a autonomia, processo que se constrói no dia a dia, realizando-se uma ação coletiva competente e responsável junto à superação de naturais ambiguidades, contradições e conflitos. A criatividade traz consigo a participação, e ambas são necessárias para a construção democrática. Trata-se de uma construção processual, sem planta pré-traçada.

Não existe educação sem participação, a escola é um sistema que deve formar, capacitar e humanizar as pessoas que à frequentam dentro dos padrões requeridos por uma sociedade mais evoluída e humanitária, quando se promove a interatividade com os alunos entre as disciplinas curriculares, entre a escola e seu entorno, entre as famílias e o projeto escolar a aprendizagem é sem dúvida se torna mais significativa para a vida do que para o mercado de trabalho.(GOMES, 2011, p. 8662)

Compete ao setor educacional, com a efetivação de uma educação de qualidade para todos, voltada para a aprendizagem, construção de um ser social, intelectual, e sem se esquecer do conhecimento para o trabalho, tais desafios exigem comprometimento das Políticas Públicas e da sociedade como um todo.

Neste sentido, elaboram-se leis, construindo projetos e ainda, organizando um Plano Nacional para a Educação Brasileira PNE (2014-2024) que, em tese, elevará o nível da escolaridade da população, bem como melhorará a qualidade do ensino em todos os níveis, reduzindo as desigualdades sociais e regionais, bem como, o acesso e a permanência à escola pública, e por fim, organizar democraticamente a gestão do ensino público. Nesta ótica, emerge a fundamentalidade da participação:

A participação política possui um papel fundamental neste processo de redescoberta das práticas societárias[...]. É através dela que aqueles deixados à margem poderão ser incluídos dentro do processo democrático, colaborando na própria definição da comunidade em que estão inseridos. (SANTOS; AVRITZER, 2003, p. 58)

E mais, para superar as desigualdades sociais deve-se ter presente na gestão escolar a concepção democrático-participativa, que nada mais é do que a busca de objetivos comuns assumidos por todos, forma coletiva de tomada de decisões, na qual cada membro da equipe assume sua parte no trabalho. Dinair Leal da Hora (2007, p. 4) enriquece esta concepção com suas palavras sobre a democracia:

Aprendemos que democracia é uma forma de governo político que envolve a totalidade dos governados e a igualdade de oportunidades, na qual os cidadãos participam direta e plenamente das decisões sociais, através de mecanismos como a eleição de representantes para os cargos federais, estaduais e municipais, para conselhos e colegiados que determinam as políticas locais.

Esta prática educativa torna-se emancipatória, na medida em que está contribuindo para a emancipação dos indivíduos de suas limitações, de seus preconceitos, de suas visões retorcidas de mundo e de si mesmos, da ignorância, enfim, de tudo aquilo que lhe aprisiona e lhe cega.

O trabalho da equipe gestora exige compromisso social com a emancipação das pessoas. A gestão comprometida deve ter presente: “o tipo de pessoas que se quer formar e como essa formação deve acontecer.” (SILVA, 2010)

Contudo, devem-se conhecer melhor os facilitadores e as barreiras impostas aos integrantes da gestão escolar nos dias atuais. Conhecendo estes processos podem-se construir soluções que auxiliem os gestores no desenvolvimento de uma educação básica de qualidade, que possa proporcionar a todos os alunos um ambiente que propicie conhecimento e aprendizagem. A razão pela qual se busca um melhor funcionamento das escolas remete ao fato de que a instituição escolar deva estar a serviço da aprendizagem dos alunos e, portanto, precisa investir nas condições que favoreçam um bom ensino. A qualidade do ensino com a consequente melhora do rendimento escolar implica em condições de trabalho satisfatório com pessoal valorizado, motivado e engajado no processo educativo, fazendo assim, a diferença na construção de uma escola de qualidade e de uma sociedade democrática. A partir da construção coletiva, pautada no diálogo e na participação, com a mediação da gestão, é possível uma educação, que contribua com a transformação da escola pública e, possivelmente, ensejando a transformação e emancipação da sociedade.

O aluno é a principal fonte de vida da escola e todos os objetivos devem estar voltados para a aprendizagem deste. A equipe gestora deve definir suas estratégias junto com colegas, professores, funcionários e sociedade, para que haja uma gestão de qualidade, com objetivos reais, recursos adequados dentro da realidade da comunidade e principalmente que ajude o aluno na sua caminhada, formando um cidadão ético, que reconheça os valores morais, e tenha as bases do conhecimento científico.

Na sequência do estudo aborda-se o papel da autonomia e da participação na construção da gestão democrática.

#### **4. AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO: FUNDAMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

As políticas educacionais, pós Constituição Federal de 1988, apregoam a descentralização da gestão que também chega à escola, na perspectiva de imprimir processos horizontais de decisão, que envolvam a autonomia<sup>1</sup> e a participação de todos os sujeitos. A autonomia vincula-se à descentralização, enquanto possibilidade de favorecer o diálogo com a comunidade escolar. Tais elementos também são incorporados à LDB e ao PNE (2014-2024). Tomando-se o tempo decorrido da aprovação da legislação, reflete-se que ainda resta muito a avançar na consecução de modos de gestão mais democráticos nas unidades educacionais e nos sistemas de ensino. Libâneo (2013), ensina que a gestão escolar pautada na autonomia, impulsiona as escolas a realizarem o auto-governo, a partir de sua necessidade social. A implantação e consolidação de processos descentralizados nas escolas, conforme Fischer e Guimarães (2013, p. 100), traduzem-se em algumas decorrências:

- (i) a transferência de poder e de recursos repassada à escola; (ii) a elaboração do Projeto Político Pedagógico; (iii) a execução de projetos próprios; (iv) a atuação mais intensiva na formação continuada de gestores e professores; (v) a participação da comunidade escolar no processo decisório.

No bojo destas decorrências questiona-se até que ponto tais elementos estão sendo aplicadas nas unidades escolares e qual a intensidade desta aplicação. Até que ponto as escolas utilizam destes mecanismos para exercer a gestão democrática?

Aspecto importante da Autonomia é a dimensão do financiamento. Destaca-se em relação aos recursos financeiros repassados às escolas que inicia com a Constituição Federal de 1988 e se intensifica com o FUNDEF, depois o FUNDEB. Face importante da descentralização de recursos é o PDDE, que transfere recursos diretamente à escola, sem intermediário com uma pequena observação, como nos ilustra Fischer e Guimarães (2013, p. 102) “[...] é a transferência de recursos “carimbados”, como são classificados os recursos que

---

<sup>1</sup>é ser cidadão, participar ativa e efetivamente do meio social em que vive. Não somente opinar, mas também tomar decisões, construir ideias, trabalhar pontos de vista, sentir-se útil na construção da sociedade em que vive. Reconhecer em sua participação uma necessidade, não uma obrigação, uma atitude de cidadania, capaz de contribuir na melhoria da qualidade de vida de todos (CANAN, 2000, p. 100).

tem destino definido previamente pelo financiador que acaba por constranger a autonomia da escola, reduzindo sua capacidade de decidir [...]”.

Entre os elementos que alicerçam o processo de gestão democrática, insere-se a autonomia e a participação. Ainda que sejam conceitos já sobejamente proclamados, por vezes, o discurso ainda não foi incorporado à prática daí a necessidade de recorrermos a mesma narrativa. Muitas práticas educacionais hoje possuem seu foco na democracia, na vontade política de realizar uma educação democrática, isto é, participativa, crítica e inclusiva. A equipe gestora de uma unidade escolar ou mesmo de uma secretaria municipal de Educação possui em suas mãos a responsabilidade de formação e socialização. E que nasce como promessa de emancipação humana, de sua consciência e autonomia. Ela é uma forma de tirar o homem da opressão e libertá-lo para construir-se como pessoa. Resume-se em um processo inacabado e constante, em que o homem pode refletir sobre si mesmo.

A gestão escolar democrática é a ferramenta base para levar a educação a edificar a aprendizagem dos indivíduos e torná-los sujeitos de sua própria história, e ainda, constitui importante elemento no contexto escolar, pois orienta e contribui para o fazer pedagógico e a construção de cidadãos críticos e conscientes quanto ao seu papel de modificar a realidade. A gestão democrática não pode prescindir da participação, conforme ensina o autor:

A participação na concepção liberal de democracia só tem razão de ser na medida em que promove a autonomia da pessoa. A participação é vista como meio para promover a autonomia. O teste de uma instituição democrática não é a participação direta de todos e sim a responsabilização efetiva de todos os que tomam decisões perante todos os que não as tomam. (GUTMANN, 1995, p. 24)

Discutir sobre questões relativas à gestão escolar vem se mostrando de grande relevância e importância, pensar sobre, revela-se tarefa desafiadora. Uma ferramenta poderosa é o diálogo entre os seres humanos e deve ser percebida como parte essencial de sua educação comprometida na construção de humanos democráticos. Necessita compor e envolver todos os níveis do ensino e funções dentro dele. Freire em suas obras revela a força do diálogo na busca da democracia:

A existência, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir, humanamente, é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar. (2000, p. 78)

Portanto, não basta criar escolas. É necessário, por um lado, criar estruturas e processos democráticos, por meio dos quais a vida escolar se realize, e, por outro lado, a construção de um currículo crítico e criativo que ofereça experiências democráticas ao estudante, tudo isso alicerçado em procedimentos dos sistemas educacionais que possibilitam à escola o exercício da autonomia, a descentralização das decisões e a adoção da gestão colegiada. Defender a gestão democrática significa construir coletivamente a organização dos sistemas educacionais da escola, das instituições de ensino, da vida humana. Estes são construídos quando são tomadas decisões sobre as políticas educacionais e tudo que se relaciona à construção da aprendizagem, do conhecimento do aluno, isto é, ambiente, recursos físicos, humanos e financeiros, as disciplinas e seus conteúdos, avaliações, professores, cursos e projetos, buscar esta racionalidade coletiva na perspectiva de imprimir qualidade ao processo educativo.

Muitas vezes há um distanciamento entre o que se propõe e a materialização dos fatos nas práticas de gestão das redes educacionais. E, as alternativas para isto, parecem ser a necessidade de sujeitos criativos, de reinventar a gestão democrática de como ela é exercida, e sim, é preciso estudá-la, aprender com seus exemplos, valorizá-la e valorizar as iniciativas desta construção coletiva. A participação é também importante, do ponto de vista formativo, propiciando a educação de pessoas capazes de negociar com espírito de equidade, de tolerância, bem como de propor e aceitar acordos. Como afirma Sacristán: (1998, p. 25)

A escola deve transformar-se numa comunidade de vida e, a educação deve ser concebida como uma contínua reconstrução da experiência. Comunidade de vida democrática e reconstrução da experiência baseadas no diálogo, na comparação e no respeito real pelas diferenças individuais, sobre cuja aceitação pode se assentar um entendimento mútuo, o acordo e os projetos solidários.

É evidente a complexidade de materializar tal prática nos cotidianos das escolas, mas, o valor do trabalho coletivo e sua contribuição nos processos de tomada de decisões democráticas fazem-se inadiável. Algumas iniciativas, tais como, observar e deixar que observem determinadas experiências democráticas em desenvolvimento nas escolas, por maiores ou menores que possam ser boas saídas, inovar-se pedagogicamente, criar dinâmicas flexíveis que possam estimular os estudantes e docentes a se conectarem em grupos e envolverem-se no todo social pode ser uma atitude dos gestores. Há que problematizar e expressar as diferenças e as diversidades para poder capturar os detalhes de cada experiência democrática no espaço escolar, capacitando assim o trabalho do gestor democrático que

precisa estar atento a todos os acontecimentos da sua escola, proporcionando a produção de novas experiências, dando voz aos sujeitos que integram o espaço escolar.

Do ponto de vista da história humana, o nascimento da racionalidade emancipatória possibilitou o esclarecimento<sup>2</sup> conforme Kant: (1783, p. 516)

A menoridade é a incapacidade de se servir do entendimento sem a orientação de outrem. Tal menoridade é por culpa própria, se a sua causa não residir na carência de entendimento, mas na falta de decisão e de coragem em se servir de si mesmo, sem a guia de outrem. Sapere aude! Tem a coragem de te servires do teu próprio entendimento!

Assim, quando o autor propõe eliminar as forças dominantes ocultas que intermediavam as ações humanas em torno dos valores e da dignidade, vale-se da reflexão como um processo, que vai se construindo com o tempo e a maturidade da ação. Por isso, a reflexão é um vir a ser, ela instaura dúvidas, medos, angústias não sendo muito fácil sua apropriação, pois o ser humano tem uma tendência à acomodação, à rotina e é marcado pela busca da estabilidade, o que demanda teorias e discursos desestabilizadores. Pensar a reflexão como meio impulsionador para novos caminhos no exercício da autonomia, necessita ser um ato provocador de mudanças.

Entende-se que a equipe gestora necessita ter uma postura crítica e problematizadora em suas decisões para dar sentido e significado ao conhecimento edificado com as políticas e que a reflexão deverá estar a serviço da emancipação e da autonomia. “Não nascemos humanos, nos fazemos. Aprendemos a ser. Todos passamos por longos processos de aprendizagem humana” (ARROYO, 2002, p. 53) Como salienta, ainda, o autor (id., p. 54) somente:

[...] aprendemos a ser humanos em uma trama complexa de relacionamentos com outros seres humanos. Esse aprendizado só acontece em uma matriz social, cultural no convívio com determinações simbólicas, rituais, celebrações, gestos. No aprendizado da cultura. Daí que a escola é um processo programado de ensino aprendizagem, mas não apenas porque cada mestre esperado na sala de aula chegará para passar matéria, mas porque é um tempo-espaço programado do encontro de gerações.

---

<sup>2</sup> Se, pois, se fizer a pergunta – Vivemos nós agora numa época esclarecida? – a resposta é: não. Mas vivemos numa época do Iluminismo. Falta ainda muito para que os homens tomados em conjunto, da maneira como as coisas agora estão, se encontrem já numa situação ou nela se possam apenas vir a pôr de, em matéria de religião, se servirem bem e com segurança do seu próprio entendimento, sem a orientação de outrem. Temos apenas claros indícios de que se lhes abre agora o campo em que podem actuar livremente, e diminuem pouco a pouco os obstáculos à ilustração geral ou à saída dos homens da menoridade de que são culpados (KANT, 1784, p. 491).

Sob esta perspectiva, percebe-se que uma das tarefas mais nobres dos professores é a de conseguirem que os alunos desenvolvam capacidades autônomas de aprendizagem, o que só é possível se lhes proporcionarem a integração de campos de conhecimento e experiências que permitam aos estudantes uma compreensão mais reflexiva e crítica da realidade em que vivem. Porém, como favorecer a autonomia dos alunos se a própria escola/docentes não a vivenciam? E como vivenciá-la? Adorno (1995, p. 181) remete a este respeito:

[...] nenhuma pessoa pode existir na sociedade atual realmente conforme suas próprias determinações; enquanto isto ocorre, a sociedade forma as pessoas mediante inúmeros canais e instâncias mediadoras, de um modo tal que tudo absorvem e aceitam nos termos desta configuração heterônoma que se desviou de si mesma em sua consciência.

A autonomia é vista como a possibilidade de os professores/gestores tomarem decisões no processo de desenvolvimento da política, tanto no que diz respeito à adaptação das metas propostas a nível nacional, às características e necessidades dos estudantes e às especificidades do meio em que a escola se insere, como no que se refere à definição de linhas de ação e à introdução de objetivos que julguem imprescindíveis para a sua plena implantação e efetivação. A autonomia é aqui vista, numa perspectiva de territorialização das políticas educativas e reconhecida como um valor intrínseco à própria escola ou agrupamento de escolas, constituindo não um fim em si mesma, mas um meio de perseguir em melhores condições as finalidades educativas (MORGADO, 2013).

A política deve, obrigatoriamente, ser gerida de forma não determinista, através de processos de interpretação, investigação, reflexão e decisão em vários níveis e diferentes dimensões da atuação, o que requer que a equipe gestora, juntamente com os professores interajam e participem coletivamente na concepção e realização das políticas no seio da escola. Resumir-se a tarefas meramente administrativas e burocráticas levam as políticas públicas a perderem o sentido que deve nortear a sua concepção, execução e avaliação, inviabilizando a possibilidade de conceber-se como um processo participativo e deliberativo.

Embora a adoção de medidas descentralizadoras seja um dos principais argumentos dos discursos políticos atuais e que têm vindo a ceder maiores espaços de liberdade em termos de gestão administrativa e económica às escolas, na realidade, tem produzido o aumento das funções e responsabilidades dos professores, restringindo-se, portanto, os seus poderes de decisão; trata-se de uma visão redutora do conceito de autonomia. Neste aspecto, as escolas assumem responsabilidades que não são somente suas, sob a aparência de autonomia. Em tempos de sobrecarga às escolas, do modelo de gestão gerencial e não democrática à

semelhança do que tem vindo a acontecer em outros setores da vida social e do setor produtivo, acaba por inundar o sistema educativo brasileiro e mais distante ficará a autonomia dos cidadãos.

A existência das políticas não pode, por si só, ser tida como uma fórmula para a mudança e melhoria da educação. As dificuldades e os tensionamentos citados ao longo do texto permitem afirmar que, no contexto educativo brasileiro, a construção de uma política pública resulta mais de uma decisão administrativa do que de uma necessidade sentida pela comunidade escolar e gestora e, assim, podemos mesmo falar de uma “Autonomia Sitiada”<sup>3</sup>, já que essa construção é condicionada pelo poder central, restringindo a esfera de atuações dos gestores.

O vocábulo autonomia é sinônimo da capacidade de governar-se pelos próprios meios; o direito reconhecido de se dirigir segundo suas próprias leis, de tomar decisões livremente com independência moral ou intelectual conforme (HOUAISS, 2006). A LDB em seu artigo 15 preconiza que os estabelecimentos escolares no Brasil devam ter autonomia administrativa, pedagógica e financeira.

A gestão democrática só pode existir se houver uma transferência de poder de decisão para o âmbito da escola, inclusive de recursos. O poder de decisão requer a existência de recursos de várias naturezas, a saber: materiais, de tempo, tecnológicos, humanos e financeiros, exige também, aprendizado dos distintos atores, mudança na cultura da forma tradicional de conduzir os assuntos escolares. No âmbito da política educacional, Rocha (2006) considera que a autonomia da escola significa transferir atribuições e competências para que esta possa resolver seus problemas. O objetivo é dotar as escolas de instrumentos para capacitá-las a elaborar e executar um projeto educacional próprio, que atenda a sua clientela específica. Nesta lógica, os projetos educacionais podem ser não apenas diferentes, mas até opostos, dentro de um mesmo município, dado as distintas realidades regionais e intrarregionais, marcadas por desigualdades socioeconômicas

A falta de liberdade na aplicação dos recursos, por razões legais ou estruturais, tem impedido que estes sejam canalizados para áreas de necessidades específicas das escolas, o que caracteriza uma dependência às decisões da instância superior. A criação do PDDE que compõe o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) cuja finalidade é prestar assistência financeira suplementar às escolas públicas do ensino fundamental para melhorar a infraestrutura física e pedagógica, reforçar a autogestão escolar e elevar os índices de

---

<sup>3</sup> É, para Morgado (2013), a autonomia essencialmente tutelada pela administração, que estabelece as normas e os limites e persiste em não abrir mão do seu poder de decisão.

desempenho da educação básica não tem ampliado a autonomia das escolas. Esta transferência de recursos “carimbados”, como são classificados os recursos que têm destino definido previamente pelo financiador, que possui como intenção a de impedir ou reduzir o desvio de recursos públicos, acaba por constranger a autonomia da escola, reduzindo sua capacidade de decidir sobre a alocação dos recursos financeiros na solução de problemas específicos que surgem no desenvolvimento das atividades de ensino.

Outra face introduzida com maior ênfase à gestão democrática escolar é o planejamento, considerado necessário para se tomar decisões antecipadas. Entretanto, na maior parte das vezes, observa-se uma direção preponderantemente normativa, privilegiando a prescrição de caminhos e estratégias a serem utilizados no processo de tomada de decisão. Tal processo deve ensejar discussão entre os diferentes atores, para que a proposta seja produto dos diferentes interesses e, por consequência, possa ser mais aceita por todos. Para tanto, isto requer a capacidade do gestor escolar de mobilizar pessoas, numa ação coordenada.

Impõe-se a exigência de novas competências, ou características extras para o exercício do cargo de gestor escolar, como um dos eixos básicos desse processo. O gestor escolar vem atuando como articulador das políticas públicas que encharcam a escola, sua competência e habilidades o tornam fundamental para a concretização dos trabalhos que envolvem esta função. Por esta razão, toma corpo a discussão sobre as formas e critérios para a escolha do gestor escolar, sua formação e sua experiência no exercício do cargo. A formação, assim como a experiência, são fatores que influenciam positivamente a gestão, este entendimento justifica as metas estabelecidas pelo governo federal sobre a qualificação dos diretores e do corpo docente da escola e seu processo de formação continuada (LDB, 1996; PNE, 2001).

A escola mais autônoma e participativa é aquela em que a equipe escolar ganha mais espaço, projetando o caráter pedagógico da ação educativa, da organização do trabalho, participando mais ativamente da tomada de decisões no âmbito da gestão escolar, forjando o espaço democrático.

Outro fator perturbador vem a ser a rotatividade do quadro profissional das escolas, que provoca uma série de dificuldades na continuidade da gestão, e, particularmente, no estímulo à participação, visto que os docentes recém-chegados desconhecem o ambiente e as particularidades da comunidade assistida, fato que traz certo distanciamento. Tal situação impõe uma reflexão, ou seja, a simples constatação da existência do PPP nas escolas não autoriza concluir que este instrumento esteja sendo observado e se o mesmo está sendo importante para tomar decisões que possam intervir na realidade escolar e para a construção da autonomia escolar.

Percebe-se, fortemente, o papel indutor do governo federal na construção da gestão escolar, por meio dos programas institucionalizados, colocando a unidade escolar como executora das novas propostas, pela transferência de recursos sem, entretanto, como já exposto, considerar as distintas realidades e capacidades das escolas para o atendimento destas novas demandas. Esta estratégia indutiva do governo federal tem se mostrado insuficiente para cobrir as necessidades das escolas e coloca-a em uma relação de dependência das instâncias superiores do governo, o que acaba, por fim, constringendo a autonomia escolar.

Na continuidade deste estudo passa-se a análise do campo empírico, relacionando-o com a teoria que sustenta a pesquisa e com a experiência da autora.

## 5. O PAPEL DA EQUIPE GESTORA: AUTONOMIA E PROTAGONISMO?

Com o propósito de responder ao problema de investigação qual seja o papel da equipe gestora na implantação da política pública Ensino Médio Inovador numa escola pública: autonomia e participação realizou-se contato com a realidade empírica da escola campo de pesquisa.

Os objetivos do estudo favoreceram a compreensão de como se dá a produção do conhecimento em uma determinada área do saber. Essas análises possibilitaram examinar as ênfases e temas abordados, bem como uma visão geral do trabalho do dia a dia de uma equipe gestora. Nesta perspectiva optou-se pelos instrumentos de coleta de dados do questionário, da entrevista e da observação. Os sujeitos foram os docentes que atuam na equipe gestora, os quais foram nominados de G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8 e G9 para manter o anonimato dos mesmos, conseqüentemente uma maior colaboração da equipe gestora.

Inicialmente apurou-se o tempo de trabalho da equipe à frente da gestão, resultando a seguinte configuração: 3(três) gestores entre 10 anos ou mais, 3(três) gestores entre 5 e 10 anos, 2(duas) gestoras entre dois e três anos e 1(uma) gestora mais de um ano. Este retrato revelou que a equipe gestora é portadora de boa experiência na área de gestão escolar, sendo que mais de 70% de sua equipe está há mais de 5 (cinco) anos a frente da equipe gestora da escola pesquisada.

Pode-se perceber que este fator é de grande relevância, pois, conhecer suas funções, conhecer o coletivo, que fazem parte do cotidiano é um grande facilitador para o gestor escolar e, mais ainda, para a realização de uma gestão participativa e democrática. Paro (1986) reforça o papel do trabalho em equipe quando afirma:

[...] qualquer que seja a forma assumida em sua concretização, a Administração Escolar democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade. Para que isso aconteça, é preciso que a coordenação do esforço humano coletivo seja função de grupos e não de indivíduos aos quais são reservados poder e autoridade irrestrita sobre os demais. (p.161)

Perguntando-se dos gestores que avaliação fazem das informações e as capacitações que receberam sobre a política do Ensino Médio Inovador, responderam que 90% parcialmente satisfatório, 10% satisfatório e ninguém, respondeu insatisfatório. Sabe-se, entretanto, que a proposta foi recebida com resistência, o que não aparece nas respostas. Tal resistência e até descrédito revela o fato de não participar da formulação de uma política. O

modo verticalizado de implantar medidas educacionais, ainda que justificado pelo Estado, não contribui para sua efetividade. Ressalta-se que tal resistência fica, por vezes, velada e encoberta.

Nas conversas com a equipe gestora, percebeu-se uma preocupação e uma insatisfação por parte destes e, certo descaso pelos agentes proponentes da nova política pública, certo faz de conta. Reflete-se também que, por vezes:

[...] o Estado parece confiar nos resultados das negociações realizadas entre os profissionais da educação dependentes de seus próprios recursos, competências e empenho para executar as medidas políticas. Há consenso sobre a necessidade de a escola ser autônoma, pois a construção e o exercício da autonomia incentivam o pluralismo de idéias, o respeito as diferenças e a emergência de atores sociais criativos e responsáveis.[...]. (OLIVEIRA, 2010, p. 122)

Ao indagar quanto ao tempo destinado à discussão no processo da implantação da política pública do ensino médio inovador, sete dos nove questionados responderam que não tiveram tempo hábil para organizar uma discussão sobre a política em questão como nos afirma G7:

Na verdade não houve discussão, pois foi um prazo curto (de um dia para outro ) para definir no que os valores seriam aplicados, ficando restrito à Direção no primeiro momento, e depois foi discutido com corpo docente. (QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO, 2015)

Esta resposta parece entrar em contradição com a anterior, pois se houve pouco tempo, será que as informações anteriores foram suficientes? Percebe-se claramente na fala deste membro da equipe gestora, a falta de tempo e informações a respeito do programa, o que gerou dificuldade no processo de compreensão e de implementação desta política pública de educação. Esta realidade não pode ser interpretada como possível descomprometimento dos agentes implementadores, pois os mesmos não tiveram acesso às informações e nem tempo hábil para organizar reflexões e diálogos com a comunidade escolar, como podemos ver vários fatores interferiram e podem estar relacionados no processo. Conforme Souza:

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. (2009, p. 125)

O autor ressalta, ainda que o processo de gestão deve ser:

[...]sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comum idade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, 2009, p. 125)

Os achados de pesquisa permitem refletir se há espaço para o exercício da autonomia e de participação.

Observa-se nas entrevistas com a equipe gestora duas realidades diferentes em relação à questão que indaga sobre as ações debatidas no processo implantação do Ensino Médio Inovador, pois, ao aplicar o questionário semiestruturado as gestoras G4 e G6 apontam uma versão diferenciada sobre a implantação do Ensino Médio Inovador, afirmando que os propósitos das ações foram baseadas em:

Conhecer o programa. Melhorar o espaço físico, melhorar o ambiente escolar através de materiais concretos, oferecendo assim, aulas diversificadas e de melhor qualidade aos alunos. Proporcionar viagens de estudos ao corpo discente. (QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO, 2015)

O aspecto da infraestrutura física é ressaltada pelo G6:

A compra de equipamentos e móveis como cadeiras, mesas e bancos para área externa; livros, livros, material didático e de escritório para auxiliar e incrementar as aulas, proporcionando aulas agradáveis e diversificadas. (QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO, 2015)

A resposta do Gestor G6 evidencia a ênfase nos aspectos matérias e de infraestrutura importante, mas que por si só não qualificam o processo educativo.

[...] a qualidade educacional depende também de um entorno rico em materiais que possam ser utilizados na aprendizagem. Entretanto, a riqueza destes não é uma garantia no processo de produção de qualidade educacional. A qualidade desses materiais e suas características de utilização por meio da dinamização pelo docente profissional e eticamente comprometido são tão ou mais importantes que sua existência. (BRASLAVSKY, 2005)

Como se observa, além dos insumos materiais, exige atuar dinamicamente com estes recursos.

No questionário abordou-se uma questão referente à formação oferecida, perguntando se tem sido suficiente para capacitar os agentes e se as mesmas foram válidas para o desenvolvimento de sua função. Das três opções elencadas, satisfatório não recebeu escolhas, insatisfatório apenas uma (1) e a opção parcialmente satisfatório oito (8) intenções. Em suas justificativas a maioria das respostas reportou à importância de se reunir, estudar, discutir e

entender o processo para depois aplicá-lo. O membro G3 como a grande maioria da equipe gestora escreveu, “Cada escola buscou através de discussões e estudos entre o corpo docente tentar entender o processo e aplicá-lo.” Como se percebe participar da implementação é diferente do que participar na formulação da política, a densidade do processo entre quem idealiza e quem executa é distinta. Por este fato muitos dos gestores acomodam-se, não buscam questionar, intervir, aplicar a sua realidade as normas estabelecidas.

Quanto aos recursos aplicados questionou-se a equipe gestora se foram suficientes para a concretização dos objetivos propostos pela nova política implantada. Ao responder a esta questão foram praticamente unânimes nos questionários, como se pode observar no gráfico:

**Gráfico 1: Recursos financeiros para a concretização da política implantada**



**Fonte:** Questionário semiestruturado elaborado pela pesquisadora/mestranda (2015).

Inegavelmente, o recurso financeiro é fundamental para a construção e permanência de qualquer política ou programa que se queira implantar, pois, do contrário inviabiliza-se, confunde-se assim, amarra-se assim, as metas e os objetivos propostos como observa G1: “No primeiro ano de implantação na escola (2013) o recurso foi repassado de forma integral. Em 2014, somente foi repassado uma parcela e em 2015 nenhum recurso foi repassado” (QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO, 2015).

A descontinuidade do repasse de recursos pode inviabilizar o alcance de qualquer meta, particularmente no momento histórico que vivemos de forte ajuste econômico e contenção de recursos públicos.

A falta de liberdade na aplicação dos recursos, por razões legais ou estruturais, tem impedido que estes sejam canalizados para áreas de necessidades específicas das escolas, o que caracteriza uma dependência às decisões da instância superior, mesmo com a criação do PDDE que compõe o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e sua finalidade é prestar assistência financeira suplementar às escolas públicas do ensino fundamental para melhorar a infraestrutura física e pedagógica, reforçar a autogestão escolar e elevar os índices de desempenho da educação básica. Esta transferência de recursos “carimbados”, como são classificados os recursos que têm destino definido previamente pelo financiador, que possui como intenção a de impedir ou reduzir o desvio de recursos públicos, acaba por constranger a autonomia da escola, reduzindo sua capacidade de decidir sobre a alocação dos recursos financeiros na solução de problemas específicos que surgem no desenvolvimento das atividades de ensino. A LDB em seu artigo 15 preconiza que os estabelecimentos escolares no Brasil devam ter autonomia administrativa, pedagógica e financeira.

Nota-se a partir das ponderações da equipe gestora existir uma integração entre o corpo docente e administrativo da gestão escolar, o que pode ser elencado como fator facilitador no processo de implementação da política. Cabe destacar que para uma política educacional obter êxito são necessárias as condições objetivas para a sua efetivação, entre as quais insere-se o diálogo entre a equipe gestora, valorizando o trabalho coletivo.

Ainda no contexto dos resultados perguntou-se sobre a relação entre as metas previstas e as metas realizadas, se foi possível, contemplá-las na sua totalidade. Neste sentido, sete por cento responderam que não e apenas duas gestoras responderam afirmativamente. Frente às fragilidades e lacunas percebidas citaremos a resposta de G1: “Não, porque tudo aconteceu muito rápido, a escola teve pouco tempo para planejar, discutir as metas na sua totalidade.”

As argumentações apresentadas pela equipe gestora demonstram a angústia e a insegurança a respeito de um primeiro contato sobre esta política a que aderiram, sem realmente saber o que fazer com ela, atestando sua fragilidade nos dias de hoje no educandário, com o agravante de não terem participado devidamente de seu planejamento e tomada de decisões.

Seria incorreto afirmar que a provável fragilidade da implantação do Ensino Médio Inovador seja apenas de cunho administrativo, da gestão em viabilizar as condições necessárias à efetivação da política. Ressalta-se o jogo de interesses que permeiam as relações de poder presentes nas instâncias administrativas envolvidas, em camuflar situações, além, é claro, do não cumprimento do repasse financeiro neste último ano que em muito inviabilizou o desenrolar das metas propostas nos prazos estabelecidos, sem esquecer obviamente, o papel

da competência da equipe gestora e de seu comprometimento que muitas vezes se vê de mãos amarradas para a realização das metas propostas.

Outra face introduzida com maior ênfase à gestão democrática escolar é o planejamento, considerado necessário para se tomar decisões antecipadas. Entretanto, na maior parte das vezes, observa-se uma direção preponderantemente normativa, privilegiando a prescrição de caminhos e estratégias a serem utilizados no processo de tomada de decisão. Tal processo deve ensejar discussão entre os diferentes atores, para que a proposta seja produto dos diferentes interesses e, por consequência, possa ser mais aceita por todos. Para tanto, isto requer a capacidade do gestor escolar de mobilizar pessoas, numa ação coordenada.

Quando indagado à Equipe Gestora da escola a respeito das formas de participação da comunidade escolar na implantação da política pública, a totalidade dos entrevistados considerou que não houve tempo hábil para organizar reuniões de planejamento com a comunidade, mas a mesma sempre é informada das decisões tomadas pela equipe gestora conforme a argumentação de G2: “Na implantação não houve participação, pois, foi tudo com pouco tempo de discussão, após sim, a comunidade escolar foi comunicada da sua implantação através de reuniões com todos os segmentos.” (QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO, 2015)

Percebe-se, por vezes, a improvisação das ações e até seu frágil entendimento, pouca participação e aprofundamento, colocando em risco o sucesso da medida educacional. Muitas vezes, a escola/docente é reduzida a mera executora desprezando sua capacidade crítica, a curiosidade, o questionamento e a inquietação que são indispensáveis para a viabilidade de uma política educacional. Há que reduzir distância entre quem planeja e quem executa. A participação é fundamental para o compromisso com os propósitos educativos.

A partir das representações dos sujeitos, verificou-se ainda que, a equipe gestora tem uma função primordial na formação e construção tanto de conhecimentos necessários para o exercício do trabalho como e principalmente na formação de sujeitos e no andamento escolar. Andamento este que a equipe gestora acredita ser essencial para orientar e transformar sujeitos em pessoas melhores para o desenvolvimento de uma vida mais digna e de qualidade. As análises acerca das falas dos sujeitos da pesquisa através da entrevista semiestruturada e do questionário semiestruturado, demonstrou a existência de um olhar semelhante sobre as políticas educacionais nos aspectos da participação e da autonomia docente, evidenciando assim que tanto gestores, quanto os docentes necessitam buscar um conhecimento mais aprofundado de tais políticas, bem como exercer o controle social sobre as políticas educacionais.

Através da observação do ambiente entre equipe gestora e docentes conseguiu-se constatar de forma clara e evidente o diálogo, o trabalho integrado/conjunto, com liberdade de pensamento e expressão. Mas, pode-se apontar certo desconforto sobre o pouco conhecimento das políticas públicas, pois o excesso de trabalho traz à tona a falta de tempo para analisar e refletir sobre o assunto e outros tantos que percorrem a educação escolar.

A partir das observações, denota-se que, a equipe gestora tem o papel importante de unir forças através da liderança que compõe o quadro de trabalho e de decisões. É a esta equipe que compete a liderança e a organização do trabalho de todos, de modo a orientá-los no desenvolvimento das atividades e ações desenvolvidas. Necessitam muitas vezes intervir, buscar novos olhares, atender e superar novos desafios.

Integrou ainda esta análise, a observação do espaço pedagógico. Cumpre destacar que a diretora escolar possui grande abertura para a negociação e o diálogo com sua equipe gestora, professores, funcionários, alguns alunos e pais e, destes produzem o entendimento para efetivar-se as ações propostas, os conflitos gerados e as ausências ocorridas em todas as instâncias.

Ao analisar as observações feitas entre os encontros dos pais e a equipe gestora, pode-se perceber certa angústia por parte da equipe gestora pela falta de compromisso que alguns pais possuem em relação aos seus filhos e sua educação escolar. Mas, identificou-se ainda, o predomínio nesta instituição do apoio dos pais, estes demonstram confiar no trabalho desenvolvido pela equipe gestora e pelos docentes que ali trabalham.

Estes pais quando chegam à escola são acolhidos por uma secretária escolar ou vice diretora e encaminhados a diretora ou professores, dependendo da solicitação dos mesmos, quando não as mesmas que dão solução ao solicitado. Cada pai que adentrou na escola foi recebido com respeito, pois, como já mencionado anteriormente, a equipe gestora em sua maioria está à frente da escola a mais de cinco anos, conhecendo assim, muito bem a maioria dos pais dos alunos que frequentam a mesma. Alguns pais que chegaram, vieram resolver as reclamações sobre indisciplina de seus filhos, outros, conflitos com algum professor e uma pequena parte chegaram ali, para saber como seu filho está se comportando e como vão suas notas. Pode-se perceber que a maioria dos pais ao sair estava satisfeito com a conversa e informações obtidas.

Ao observar a equipe gestora em seu local de trabalho, pode-se perceber como trabalham, como se relacionam, se possuem confiança, respeito e diálogo uns com os outros. Como a instituição possui três turnos de trabalho, alguns membros da equipe gestora não se encontram normalmente. Estes estão divididos pelos turnos, responsabilizam-se e trabalham

nesta perspectiva, reúnem-se eventualmente se houver necessidade. A Diretora possui o respeito e confiança de todos, é responsável direta pela organização escolar, é ela quem distribui as funções. Mas soube delegar funções a cada membro que é responsável por determinada função dentro da instituição. Demonstraram respeito e confiança uns pelos outros, uns mais, outros menos.

Na escola pesquisada, evidenciou-se a tentativa de conciliar conflitos, e estes muitas vezes produzem na realidade escolar uma gama de ações e exigem tempo que sobrecarregam o trabalho da equipe gestora. Cumpre destacar a partir da observação e análise realizada que o trabalho da equipe gestora é complexo, suas decisões causam impactos decisivos no planejamento e execução da educação da escola.

Os conflitos que surgem normalmente são derivados das divergências de ideias e propostas, resultam em diferenças e um pouco de intolerância. Nesses momentos, os docentes solicitam uma postura mais firme dos gestores para que atenuem os conflitos e direcionem os resultados para o objetivo final, um ensino de qualidade.

Estas observações que foram realizadas possuíram fundamental importância, pois possibilitaram ver e sentir a relação entre teoria e prática, entre dúvidas e certezas e entre perguntas e respostas, na tentativa de elucidar o tema eleito para investigação. Severino (2007, p. 38) reitera esta ideia ao afirmar que:

[...] a verdadeira ruptura entre o discurso teórico e a prática real dos agentes. Isso compromete profundamente a atuação do agente, tornando-a totalmente estéril, uma vez que ele não consegue se dar conta do mecanismo de sua prática e das exigências de sua contínua reavaliação. Ao mesmo tempo em que vai pronunciando um discurso teórico esclarecido e crítico, transformador, vai realizando outro discurso prático rotineiro, dogmático e conservador.

É uma tarefa extremamente difícil tentar concluir um tema que não se esgota, nossas conclusões são sempre provisórias, pois são histórico-culturais e por isso estão constantemente sujeitas às mudanças. Marques (2001, p. 141), reflete e traz à tona o quanto pode ser incompleta a pesquisa, que ela nunca se finda,

A substância da pesquisa está em ter-se um tema, colocar-se uma questão que centralize nossas incessantes buscas de esclarecê-lo sempre melhor, de entendê-lo em suas sempre novas dimensões e desdobramentos. Não se esgota nunca, por isso, a pesquisa não se conclui de todo, exigindo, isto sim, um suceder de etapas encadeadas, sinais de que não se está parado.

Entre as muitas representações dos pesquisados, atenta-se para a importância da participação de maior intensidade nos processos de decisão, proposição e implementação de

políticas educacionais, maior tempo a ser disponibilizado para maior viabilidade técnica e política das medidas em implementação. Dessa forma o processo e sua política, com a participação de todos na construção e implementação, é legitimada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo sobre “O Papel da Equipe Gestora na Implantação da Política Pública Ensino Médio Inovador Numa Escola Pública: Autonomia e Participação” teve como objetivo analisar as relações entre a equipe gestora e a implantação de uma política pública. Além disso, analisou suas dificuldades, suas dúvidas, sua experiência, seus acertos e possíveis anseios, a fim de situá-la ou não, como portadora de decisão ou mera implantadora das políticas, sua autonomia e protagonismo. Desse modo, essa pesquisa realizou-se a partir do resgate realizado nas bibliografias e também com pesquisa in loco. Sob essa óptica acontecem as relações de troca de conhecimentos e parcerias entre a equipe gestora e comunidade escolar, o que possibilitou o enriquecimento e elaboração deste trabalho no município de Pinheirinho do Vale, RS.

Tomou-se como ponto de partida a realidade brasileira, na qual existe a necessidade de estudos e proposições sobre as políticas públicas educacionais que permitam a articulação indissociada entre a teoria e a prática pedagógica, como essenciais para a qualidade social da educação. Da mesma forma, para a legitimidade e efetividade de uma política educacional, são necessárias ações formativas da opinião pública, condições pedagógicas, administrativas, financeiras, materiais e recursos humanos, bem como acompanhamento e avaliação em todos os níveis da gestão educacional e da sociedade.

Já a abordagem metodológica adotada foi de natureza qualitativa. Esse estudo fundamentou-se nos balizadores teóricos e nos aspectos empíricos colhidos junto aos sujeitos da pesquisa: Diretora, através de entrevista semiestruturada e Equipe Gestora, através de questionário semiestruturado e também proveniente das observações realizadas.

Cabe lembrar que é possível observar um interesse de pesquisa cada vez mais crescente, que envolve diferentes aspectos e temas sobre educação como: formação de professores, currículo, metodologias de ensino, política de formação e gestão que englobam a educação e a formação das pessoas. Esta intensificação de publicações e notoriedade através da mídia gera inquietações e questionamentos, mas, parece que o interesse pelos temas educacionais não têm sido suficientes para que mudanças significativas ocorram nos espaços de formação, sejam escolares ou não.

A análise do campo investigativo é fundamental neste tempo de intensas mudanças associadas aos avanços crescentes da ciência, tecnologia e educação. Além disso, vem ainda,

identificar experiências inovadoras e investigações que apontem alternativas de solução para os problemas da gestão educacional.

Por outra vertente, é urgente salientar a importância para a área das políticas educacionais de estudos como esse, procurando sanar dúvidas e trazendo outras tantas para serem analisadas e questionadas, na tentativa de contribuir para suprir as lacunas existentes sobre o atual direcionamento das pesquisas e da reflexão teórica acerca das questões relativas ao tema em estudo. Por esse prisma, tentar produzir conhecimento sobre o processo de elaboração e implantação das políticas públicas visa basicamente, um melhor entendimento do processo político, auxiliar os formuladores de política agregando conhecimento no processo de elaboração e implantação das mesmas, bem como melhorar o entendimento acerca da política e do processo para o seu aperfeiçoamento.

Assim, verificou-se a partir das entrevistas que os educadores da equipe gestora também se sentem sujeitos ativos e reflexivos, sabem da importância do trabalho da equipe e de como podem contribuir para a efetivação das políticas públicas de sua escola. Contudo, surgem momentos em que tal situação não se configura, já que há fragilidades no processo de entendimento.

Inicialmente apurou-se o tempo de trabalho da equipe à frente da gestão e, revelou-se uma equipe gestora portadora de boa experiência na área de gestão escolar que conhece suas funções, conhece o coletivo, e o que faz parte do cotidiano, isto vem a ser um grande facilitador para o gestor escolar e, mais ainda, para a realização de uma gestão participativa e democrática.

Perguntando-se aos gestores que avaliação fazem das informações e as capacitações aos que receberam sobre a política do Ensino Médio Inovador, pode-se evidenciar um certo desconforto sobre o pouco conhecimento das políticas públicas que a maioria possui, pois o excesso de trabalho traz à tona a falta de tempo para analisar e refletir sobre este assunto e outros tantos que percorrem a gestão escolar.

Ao indagar quanto ao tempo destinado à discussão no processo da implantação da política pública do ensino médio inovador percebeu-se uma certa frustração em não terem tido tempo hábil para maior análise sobre a política em questão, soube-se que esta política ficou muito tempo em debate antes de chegar para a gestão escolar restando um curto espaço de tempo para a mesma desenvolver as ações de implantação o que dificultou e muito no comprimento das ações e metas.

Sobre à formação oferecida, perguntou-se se tem sido suficiente para capacitar os agentes e se as mesmas foram válidas para o desenvolvimento de sua função. Pode-se

perceber que foram entendidas mas, pela realidade desta escola não foram aplicadas de forma integral, adaptaram-se, e em suas justificativas a maioria das respostas reportou à importância de se reunir, estudar, discutir e entender o processo para depois aplicá-lo, fato de grande relevância, pois o professor é quem deveria auxiliar na construção das políticas educacionais sem estudar, refletir e questionar como conseguirá percorrer o caminho da aprendizagem?

Nota-se ainda, a partir das ponderações da equipe gestora existir uma integração entre o corpo docente e o administrativo, o que pode ser elencado como fator facilitador no processo de implementação dessa política.

Na pergunta de número seis questionou-se quanto à falta de autonomia na aplicação dos recursos, que por razões legais ou estruturais, tem impedido que estes sejam canalizados para áreas de necessidades específicas das escolas. Isso caracteriza uma dependência às decisões da instância superior, trazendo assim dificuldades, muitas vezes desnecessárias à equipe gestora, que por vezes se vê fazendo malabarismo para administrar financeiramente sua escola.

E na oitava e última questão, indagou-se como foi e é a participação da comunidade. Identificou-se o predomínio nesta instituição do apoio dos pais, que demonstram confiar no trabalho desenvolvido pela equipe gestora e pelos docentes que ali trabalham. Nesta política pública não houve participação direta da comunidade apenas foram informados da implantação e destinação dos recursos. Esta comunidade em geral possui uma boa participação nas atividades escolares e poderiam ter auxiliado de muitas formas a equipe gestora no desenvolvimento da aplicação da política em questão.

Neste olhar, não se pode negar que a qualidade na implantação de uma política pública passa pela gestão democrática. Institui-se, assim, mecanismos de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas da implantação da política pública. Cabe lembrar que o fortalecimento da escola e a conquista de sua autonomia político/pedagógica são condições indispensáveis para promover a qualidade da educação e fundamentalmente se constituem num instrumento de construção de uma nova cidadania. Portanto, todos os sujeitos envolvidos devem contribuir efetivamente responsabilizando-se por colocar em prática as decisões tomadas em conjunto, de modo a obter os melhores resultados na busca de uma educação de qualidade.

Nesse contexto, a equipe gestora deve atuar como líder educacional e influenciar diretamente o comportamento profissional dos educadores. Ao mesmo tempo está em contato permanente com os docentes fazendo com que cada profissional aluno e pai, sintam que a escola lhes pertence. Deve ser fonte de inspiração, incentivo e apoio técnico. Necessita fazer

com que a equipe sinta que está embarcando em um projeto vital, que exigirá sacrifícios, mas também realizará algo muito importante, digno do melhor que existe em cada um.

Cabe destacar que a Política Pública é vista de várias formas, assim como, poderia ser um meio de solucionar problema; embate em torno de ideias e interesses; resultado da dinâmica do jogo do poder, dentre outras. A política pública deveria estar voltada para a garantia dos direitos sociais. Observa-se que vários fatores podem interferir na implementação de uma política pública alterando os rumos previstos. São circunstâncias externas ao agente implementador relativas à adequação, suficiência e disponibilidade de tempo e recursos; à característica da política em termos de causa e efeito, aos vínculos e dependências externas; à compreensão e especificação dos objetivos e tarefas; à comunicação, coordenação e obediência. Tantos são os fatores influenciadores que a implementação não pode ser dissociada do processo de planejamento da política pública. Nenhum modelo servirá a todas as políticas e nem a todas as circunstâncias e organizações. Acredita-se que a realização de uma política não é automática.

Se o processo de planejar políticas públicas é complexo, mais complexo ainda é implementá-las de uma forma que agrade a todos. A negociação, tanto explícita como tácita, entre os vários atores tem o seu lugar no espaço. Momento este em que a interação de interesses, estratégias e posições de poder definem assim, em última análise a eficácia da implementação. Convém dizer que nesta instituição escolar pesquisada a política foi adequada as necessidades imediatas da escola pensadas por parte da equipe gestora e, após sua efetivação estas à comunicaram a comunidade escolar as ações realizadas.

Percebeu-se a importância e a necessidade de escolas bem dirigidas e organizadas, orientadas por uma gestão decisiva na busca da aprendizagem, mas sem nunca esquecer a dimensão coletiva, e, professores que defendam uma atitude aberta e participativa, necessitando que a equipe gestora tenha e defina posturas democráticas, num ambiente coletivo. Assim, uma escola em busca de superação, sucesso, inclusão dos seus sujeitos necessita de pessoas capazes, sensíveis ao olhar do outro e, sobretudo comprometidas com a educação.

Por esse viés, o trabalho aqui exposto assenta-se na premissa de que existem grandes desafios na implantação de uma política pública, desafios que são lançados para os profissionais da educação em toda nova política e que são sempre complexos: 1º) porque perpassam todos os aspectos da prática pedagógica; 2º) porque exigem abertura dos envolvidos no processo, com vontade política de mudar; e 3º) porque os meios para concretizar as aspirações devem estar em consonância com o contexto histórico-social.

Assim, ao investigar-se o contexto histórico e político em que estão inseridas as políticas de educação a nível nacional, compreendeu-se a grande influência que os organismos internacionais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional e a UNESCO, vem exercendo sobre as políticas educacionais de nosso país, interferindo assim de maneira dominante. Percebe-se ainda que as políticas públicas também sofrem interferência do Estado que apresenta um discurso democrático, entretanto nem sempre coerente com as necessidades e demandas educacionais locais.

Assim, muitos são os obstáculos a serem transpostos para que se consiga promover uma educação de qualidade. Um desses desafios reside na construção de políticas educacionais nas quais haja uma integração horizontal entre Estado e instituições de ensino, propiciando uma troca de conhecimentos entre ambos. Mesmo com tantos desafios o pressuposto de que toda e qualquer mudança, requer uma compreensão crítica e reflexiva, principalmente nas discussões e debates pedagógicos que norteiam a gestão escolar, faz-se necessário. No contexto da educação brasileira, poucas mudanças teriam sido registradas na perspectiva do modelo centralizado de gestão que por vezes é operado.

Cabe destacar, o papel da equipe gestora no caso da implantação de uma política pública de forma democrática para que ocorra o sucesso da mesma na escola. É com este olhar que procuramos compreender a ação pedagógica da equipe gestora, através do reconhecimento que a educação é essencialmente um ato político de conhecimento e conscientização, mas que por si só, não leva uma sociedade a se libertar dos mecanismos opressores que por vezes, está presente. Para tanto, é necessário que o gestor assuma uma postura de compromisso ético e político.

Como apontado nas análises, não há consenso na discussão sobre a implementação de políticas públicas, não é possível controlar totalmente a implementação. Os objetivos são, muitas vezes, ambíguos, vagos e contraditórios, há conflito, negociação e barganha na implementação, o que leva, por vezes à modificação da política. Dito de outro modo, por vezes as escolas reformam as reformas.

Deste modo, as políticas públicas, principalmente no movimento de sua implementação, estas relações e correlações de forças mostram-se bem acentuadas, pois no processo de implementação incidem fatos alheios aos desejos dos seus formuladores, que podem atuar como variáveis positivas ou negativas na consecução das metas propostas. Nos subterrâneos de uma política sabe-se que o movimento de implementação de qualquer política pública é permeado por interesses de ordens política e institucional e que seus resultados refletem a dinâmica das relações de poder.

Diante do cenário aqui exposto, fica claro que uma das principais provocações à figura da equipe gestora hoje é a estruturação da sua atuação frente a um cenário social complexo, que exige respostas rápidas e eficazes, o que afronta alguns pilares importantes da figura da burocracia na implantação da política em questão.

Vale notar que nesta etapa percebe-se o iniciar de outra caminhada, com novas indagações e possibilidades de mudança. Este estudo projetou também, contribuir com o aprofundamento da Linha de Pesquisa “Políticas Públicas e Gestão da Educação”, através da parcela de produção de conhecimento efetivada. Prevê-se também a aprovação de textos relativos à pesquisa em eventos educacionais do Estado, do País e de países vizinhos, promovendo maior visibilidade e enriquecimento do tema, contribuindo, portanto, para o controle social de uma política educacional. Além disso, pretende-se também dialogar com a equipe gestora e comunidade escolar sobre os achados de pesquisa, função social da investigação.

Nesta mesma perspectiva, e diante das concepções de educação apontadas nesta dissertação, pode-se resumir que ela tem um sentido amplo e não se centra apenas no ensino. A educação é uma forma de tirar o homem da opressão e libertá-lo para construir-se como pessoa. Resume-se em um processo inacabado e constante, em que o homem pode refletir sobre si mesmo. Salienta-se ainda, que os conhecimentos aqui produzidos são provisórios, passíveis de retificação e reformulação, uma vez que a ciência como toda a construção humana é dinâmica, contínua e as verdades são provisórias.

Espera-se que as reflexões realizadas no presente trabalho possam contribuir para a discussão das práticas dos profissionais envolvidos com o ensino médio, docentes, gestores e orientadores pedagógicos. Trata-se, antes de tudo, de um ponto de partida do que de chegada. Está em análise um processo cuja execução está em curso, que a cada ano pode surpreender, seja no resultado de sua avaliação como nas direções do rumo que toma. Acredita-se, no entanto, de que os resultados do ProEMI determinarão algumas das características do ensino médio no Brasil, à medida em que as experiências propiciadas por ele forem se expandindo para um número cada vez maior de escolas.

## 7 REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W. **Educação e Emancipação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- ARAUJO, Adilson Cesar de. **Gestão, avaliação e qualidade da educação**: contradições e mediações entre políticas e a prática escolar no Distrito Federal. Universidade de Brasília: BCE UNB, 2011.
- ARROYO, M. G. **Ofício de Mestre**: imagens e auto-imagens. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.
- BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson (Orgs.). **Políticas educacionais**: questões e dilemas. São Paulo: Cortez, 2011.
- BOBBIO, Norberto. **Estado, Governo e Sociedade**: Para uma teoria geral da política. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, N; PASQUINO, G. Dicionário de Política. 11ª ed. Tradução de Carmem C, Varriale et ai; coord. Trad. João Ferreira; ver. Geral João Ferreira e Luis Guerreiro Pinto Cacaís. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998. P. 319-329. Vol. I.
- BONETI, Lindomar Wessler. **Políticas públicas por dentro**. 3. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
- BRASIL. Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996.
- BRASIL. Programa Ensino Médio Inovador Documento Orientador. Brasília, 2009.
- BRASLAVSKY, Cecília. **Dez fatores para uma educação de qualidade**. São Paulo. SP. Editora Moderna. 2005.
- CANAN, Silvia Regina. **Metodologia, Epistemologia e Autonomia**: relações possíveis. Frederico Westphalen, Ed. URI, 2000.
- CAPES, Site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, **Banco de Dados da CAPES**, 2002 - 2012.
- COCCO, Eliane Maria; SUDBRACK, Edite Maria. **Políticas educacionais**: condicionamentos e embates na educação básica. Frederico Westphalen: URI, 2014.
- DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em ciências sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FEE, Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2013.
- FISCHER, Sullivan Desirée. GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE)**, Porto Alegre/RS, ANPAE, v 29 (jan/abr) 2013.
- FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- GUTMANN, Ane. **A desarmonia da democracia**. Lua Nova: revista de cultura e política, São Paulo, n. 36, p. 5-37, 1995.
- GOMES, Henrique Moraes. **A visão da gestão escolar e a influência na autonomia da escola**. Curitiba: EDUCERE, PUCPR, 2011.
- HENRIQUES, Anna Cristina Perantoni. **A implementação da política de educação integral em tempo integral na Escola Municipal José Calil Ahouagi**. Universidade Federal de Juiz de Fora: biblioteca central da UFJF, 2011.
- HORA, Dinair Leal. **Os sistemas educacionais municipais e a prática da gestão democrática**: novas possibilidades de concretização. UERJ: Brasil, 2007.
- HOUAISS, Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.
- KANT, I. **Sobre a pedagogia**. (Tradução de Francisco Cock Fontanella: ÜberPädagogik). UNIMEP: Piracicaba, 1996.
- LEITE, Maria Cecília; HYPOLITO, Álvaro Moreira. **Modos de Gestão, Currículo e Prática Pedagógicas**. Pelotas: UFPel, 2010.

- LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**, 10 ed., Petrópolis, RJ, Vozes, 2006.
- MARQUES, R. **Professores, família e projecto educativo**. Porto, PT: Asa Editores, 2001.
- MOLL, Jaqueline. **Caminhos da educação integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos / Jaqueline Moll ... [et al.]**. – Porto Alegre : Penso, 2012.
- MORGADO, José Carlos. **Processos e práticas de (re)construção da autonomia curricular**. Tese de Doutorado. Braga: Universidade do Minho (policopiado), 2013.
- OLIVEIRA, C. **Democratização da Educação: acesso e permanência do aluno e gestão democrática**. In: RESCIA, A. P. O. (Org.). Dez anos de LDB: contribuições para a discussão das políticas públicas em Educação no Brasil. Araraquara: Junqueira & Marin, 2007.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Política e Gestão da Educação**. 3. ed., Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- PARO, V. H. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Autores Associados, 1986.
- PNE (2014-2024), **Plano Nacional de Educação**, Ministério da Educação, Brasília, 2014.
- ROMÃO, José Eustáquio. **Globalização e Reforma Educacional no Brasil**. Revista Ibero Americana, Número 48, set/dez, 2008.
- SÁ, Giedre Terezinha Ragnini, **A gestão na contemporaneidade e a construção de uma escola emancipatória à luz da teoria de Antonio Gramsci**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011.
- SACRISTÁN, J. G. **Compreender e transformar o ensino**. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- SANTOS, B. S.; AVRITZER, L. Para ampliar o cânone democrático. In: (org.). **Democratizar a democracia**. Porto: Afrontamento, 2003.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- SHIROMA, E. O.; MORAES, M. C. M. de; EVANGELISTA, O. **Política Educacional**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- SILVA, Sidney. **Democracia, Estado e educação: uma contraposição entre tendências**. RBPAAE – v.26, n.1, p.31-45, jan./abr. 2010.
- SOUZA, A. R. **Explorando e construindo um conceito de Gestão escolar democrática**. Educação em Revista, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez., 2009.
- SOUZA, Celina. **“Políticas Públicas: Questões Temáticas e de Pesquisa”**, Caderno CRH 39: 11-24. 2003.
- TEIXEIRA, Anísio Spinola. Autonomia para a educação. In:\_\_\_\_.ROCHA, A.L. (Org.). Anísio em movimento. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2002. p. 33-49.
- TORRES, Carlos Alberto. **Globalização e Educação: perspectivas críticas**. Tradução Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.
- VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisando conceitos simples**. RBPAAE, v.23, n.1, p.53-69, jan./abr. 2007.

## **8. ANEXOS**

### **8.1 ANEXO A - Termo de Consentimento livre e esclarecido para Gestores**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA  
COM OS PROFESSORES E GESTORES DAS ESCOLAS PESQUISADAS**

URI – UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS  
MISSÕES  
CÂMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN

**O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA  
PÚBLICA ENSINO MÉDIO INOVADOR**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO de acordo com a RES 466/12 do  
Conselho Nacional de Pesquisa**

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa com o título: “O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA ENSINO MÉDIO INOVADOR”, sob responsabilidade da pesquisadora Adriane Maria Sell Giehl. O estudo tem por objetivo analisar o papel da Equipe Gestora na implantação da política pública Ensino Médio Inovador. Esta pesquisa justifica-se importância para a área das políticas educacionais destes estudos, procurando sanar dúvidas e trazendo outras tantas para serem analisadas e questionadas, na tentativa de contribuir para suprir as lacunas existentes sobre o atual direcionamento das pesquisas e da reflexão teórica acerca das questões relativas ao tema em estudo. Sua participação voluntária na pesquisa será de maneira anônima (sem identificação). A duração da participação no estudo será de uma hora aproximadamente, sendo que após este encontro, não serão necessários outros envolvimento no estudo por parte do pesquisado. Importante ressaltar que a participação nesta pesquisa não acarretará nenhum benefício direto a nenhum dos participantes, porém, contribuirá para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e os seus resultados poderão auxiliar o desenvolvimento de estudos futuros. Não existem riscos conhecidos associados ao procedimento previsto, tampouco desconfortos em participantes do estudo. A participação no estudo é totalmente voluntária, assim como a não participação ou desistência após ingressar no estudo não implicará em nenhum tipo de prejuízo para o participante. Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela participação no estudo e o participante não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos. A confidencialidade dos dados de identificação pessoal dos participantes será preservada, e os resultados serão divulgados de maneira

agrupada, sem a identificação dos participantes do estudo. Todas as dúvidas poderão ser esclarecidas antes e durante o curso da pesquisa, através do contato com a pesquisadora responsável: Adriane Maria Sell Giehl, telefone: (55) 3792 - 1164, e-mail: adrianebasica@hotmail.com. O Comitê de Ética em Pesquisa poderá ser contato para esclarecimento de dúvidas através do telefone: (55) 3744 - 9306 das 08h às 11:30h. Este documento foi elaborado em duas vias, uma delas é entregue ao participante e a outra é mantida pela pesquisadora.

---

**Participante**

---

**Pesquisadora**

**Frederico Westphalen, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.**

## **8.2 ANEXO B- Termo de Autorização**

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**  
**URI – CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN**  
**PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**  
**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

Qual o papel do Gestor na implantação de uma Política Pública

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

Diretora Escolar

Prezada Diretora,

Vimos por meio deste, cumprimentá-la e na oportunidade, solicitar autorização para a realização, da pesquisa intitulada: O Papel do Gestor na Implantação de uma Política Pública. O estudo tem o objetivo de analisar como vem sendo realizada pela equipe gestora a implantação de novas políticas públicas na Escola Estadual de Educação Básica José Cañellas de Pinheirinho do Vale - RS, a fim de compreender quais suas influências na efetivação das mesmas na instituição escolar.

Para a coleta de dados será realizada uma observação do espaço físico e humano da escola e aplicação de questionário semiestruturado. As respostas obtidas com os questionários dos demais participantes, os quais serão guardados pela pesquisadora por um período de cinco anos e após respeitado este período, serão incineradas. As informações obtidas pelo presente estudo serão utilizadas exclusivamente, para fins acadêmicos.

A participação de cada sujeito será voluntária dando possibilidade ao(a) envolvido(a) de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento sem que esta decisão lhe acarrete qualquer tipo de dano.

A pesquisa será desenvolvida pela mestranda em Educação da URI – Campus de Frederico Westphalen – RS, Adriane Maria Sell Giehl, sob a orientação da professora Edite Maria Sudbrack. Maiores informações podem ser obtidas através do fone (55) 91319631.

Frederico Westphalen, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

\_\_\_\_\_  
Adriane Maria SellGiehl

\_\_\_\_\_  
Diretora da Escola

### **8.3 ANEXO C- Roteiro de Questionário para Gestores**

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**  
**URI – CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN**  
**PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**  
**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

Roteiro de Questionário para a Equipe Gestora.

1. Há quanto tempo está a frente da gestão?

mais de 1 ano

de 5 a 10 anos

de 2 a 3 anos

10 ou mais

de 3 a 4 anos

2. Qual a sua função?.....

3. Como você avalia as informações e as capacitações para a implantação de novas políticas públicas como o ensino médio inovador?

satisfatório

parcialmente satisfatório

insatisfatório

4. Que ações foram discutidas no processo da implantação da política pública do ensino médio inovador? Cite-as.

.....

.....

.....

.....

5. Na sua opinião a formação oferecida tem sido suficiente para capacitar os agentes implantadores da política pública no exercício da função:

satisfatório  parcialmente satisfatório  insatisfatório

.....

.....

6. Os recursos foram suficientes para a concretização dos objetivos propostos pela nova política implantada:

boa  regular  muito boa  excelente

insuficiente

.....

.....

7. Em relação às metas previstas a serem realizadas x metas realizadas, foi possível contemplá-las na sua totalidade?

( ) Não, porque?.....  
.....

( ) sim, qual foi a mais difícil a ser alcançada, porque?.....  
.....

8. Quais foram ou são as formas de participação da comunidade escolar na implantação da política pública?.....  
.....

#### **4 ANEXO D- Roteiro de Entrevista com Diretora da instituição escolar**

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**  
**URI – CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN**  
**PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**  
**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

Roteiro de Entrevista com Diretora da instituição escolar.

1. Quanto tempo trabalha (ou trabalhou) no ?

- 1 ano                       5 anos  
 2 anos                       10 anos ou mais

2. Quantas profissionais coordena (ou já coordenou)?.....  
.....

3. Houve formação para a implantação da nova política pública:

- sim                       não

.....  
.....

b) Como você classificaria a qualificação da formação recebida para implantação das políticas?  boa  regular  muito boa  excelente  insuficiente

.....  
.....

4. Você sente-se sujeito do processo ou somente executa a política educacional?.....

.....  
.....

5. Quais as maiores dificuldades que você enfrentou durante a sua atuação? Ou enfrenta?.....

.....  
.....

6. Quais os sujeitos diretamente envolvidos no processo de implantação da política pública ensino médio inovador?.....

.....  
.....

7. Em relação às metas previstas a serem realizadas x metas realizadas, foi possível contemplá-las na sua totalidade?

- Não, porque?.....

- sim, qual foi a mais difícil a ser alcançada, porque?.....

.....

- 8. A comunidade escolar participa ou participou da implantação de novas políticas públicas? Como ocorreu esta participação?.....  
.....  
.....
- 9. No processo de implantação das políticas públicas escolares como se dá a participação de cada um (da equipe gestora, comunidade escolar e dos conselhos escolares)?.....  
.....  
.....

## **8.5 ANEXO E – Roteiro de observação escolar**

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**

**URI – CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN  
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

Roteiro de observação escolar.

- 1- Verificar:
  - a) Comunicação entre equipe de gestão escolar;
  - b) Comunicação entre docentes e equipe de gestão escolar;
  - c) Comunicação entre pais e equipe de gestão escolar.
  
- 2- Analisar a rotina escolar de todos os envolvidos na política pública, bem como os materiais disponíveis na escola para desenvolvê-la.