

UMA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA DE ARRAIAS – TO

An analysis of the model of administration of the public school of arraias - TO

Manoel Soares de Aragão

Introdução

A gestão democrática da escola pública tem sido estudada e discutida no âmbito das universidades e das próprias escolas, haja vista a importância e necessidade de se criar novos paradigmas de gestão para gerir a escola de forma participativa e dinâmica, deixando pra trás os aspectos autoritários e arcaicos de administração, onde o gestor apenas manda e cumpre ordens daqueles que o instituem na função.

Considerando tais pressupostos o trabalho tem como objetivos: analisar o modelo de gestão adotado pelos gestores das escolas estaduais do Tocantins: Joana Batista Cordeiro, Silva Dourado e Apoenan de Abreu Teixeira; investigar como se dá o processo de escolha dos gestores; verificar se há mecanismos de participação tais como grêmios estudantis e associações, bem como, verificar se estes contribuem para uma gestão escolar democrática; observar as práticas dos gestores, coordenadores, professores e alunos se denotam gestão democrática ou outro modelo.

Verifica-se que o trabalho é de relevante importância tanto para a comunidade escolar, quanto para alavancar novos estudos acerca do assunto no estado do Tocantins, particularmente, em Arraias.

Gestão democrática na escola pública

Vários autores têm se interessado em discutir a gestão escolar sob a ótica de análise histórica que se dá a partir dos anos 1980, com o fim de o governo militar e com a Constituição Federal de 1988, no Brasil. O tema da gestão passou a ter um conceito fundamentado na democracia.

Assim, algumas práticas ganharam destaque em escolas públicas de todo país, embora, são poucos os estados, que de fato, adotam modelos de gestão baseados na participação popular e dos sujeitos da escola.

Nesse sentido, é fundamental analisar escritos de autores como Paro (2002; 2003), Ferreira (2003) e Bastos (2002) e outros(as), os(as) quais trazem discussões importantes que ajudam a refletir e a criar mecanismos de participação e de democracia nas escolas públicas, que durante tanto tempo foram administradas de forma autoritária e sem a presença da comunidade local e escolar.

Para Ferreira (2003), a ideia de gestão escolar democrática está relacionada à função social que a escola tem buscado desenvolver nos últimos tempos, ou seja, a escola além do seu papel de educadora formal também se preocupa com a qualidade de vida dos seus alunos e comunidade do seu entorno. Para isso, ela necessita criar condições de envolvimento da comunidade, fator que implica abrir as portas para uma nova forma de gerir os aspectos pedagógicos, financeiros e sociais da comunidade escolar.

Bastos (2002) conceitua participação como colaboração na prestação de serviços por parte dos alunos, pais e professores, embora, essa participação direta nem sempre é amistosa, haja vista as diferenças de interesses de cada categoria dos sujeitos, isto é, mesmo com a ideia de coletividade, os conflitos são inevitáveis e é aí que começa o trabalho do gestor no sentido de orientar e conduzir os processos inovadores de gestão.

Enquanto Ferreira (2003), afirma que a gestão está associada à função social da escola e Bastos (2002) a caracteriza como prestação de serviços, Paro (2003), diz que a gestão democrática na escola pode ser definida como um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades locais e escolares. Aqui, o que difere são apenas os termos “função social” “prestação de serviços” e “político, pedagógica e administrativa”. No entanto, o sentido e o contexto são os mesmos, ou seja, não se faz gestão democrática sem pensar nas questões sociais que envolvem a comunidade, fato que implica a necessidade de participação da mesma. Tampouco ela será democrática sem prestar serviço e para isso é necessário que tal gestão, além do aspecto político pedagógico, seja também administrativa, aspecto que exige formação e proatividade dos gestores para administrar, muito mais do que “mandar fazer”.

Do ponto de vista teórico é imprescindível abordar que a Constituição Federal do Brasil, de 1988, no seu artigo 6º, inciso II, que consolida o conceito de gestão democrática no ensino público. Não se trata apenas de anseios de grupos ou estudiosos do assunto, a gestão democrática é lei, portanto, deve ser efetivada pelo estado nas escolas.

Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96), aponta no seu artigo 3º, inciso VIII, que a gestão democrática está ligada às preocupações com a participação da

comunidade escolar, a qual passa por professores, funcionários em geral, alunos, pais e segmentos da comunidade.

Além da garantia legal, de certa forma genérica, não delimita ações, para tornar a gestão, de fato, democrática, flexível.

Paro (2003) aponta alguns elementos indispensáveis na implementação desse modelo de gestão, dita, democrática: eleição de diretores pela comunidade escolar; construção coletiva do projeto político pedagógico; criação de Grêmios estudantis; criação de espaço e tempo para discussões; criação de projetos que atendam a formação integral do aluno cidadão; participação da comunidade na implementação e avaliação dessas práticas.

De forma objetiva, o autor lista práticas que, executadas, certamente dariam à gestão escolar uma nova roupagem e, conseqüentemente, a tornaria democrática.

Da mesma forma, a construção do projeto político pedagógico, na maioria das vezes é feito por consultores que pouco conhecem a escola e, mais uma vez, a participação é sucumbida; no máximo são apresentadas as ações que devem ser realizadas pelos sujeitos da escola que às vezes nem sabem que são os responsáveis por determinadas ações.

Os Grêmios - talvez este não seja o termo adequado - surgidos a partir da necessidade de defesa dos interesses da coletividade são efetivamente, uma forma de participação democrática.

As primeiras ideias de grêmios estudantis vieram de oposição, de luta por direitos negados pelo “estado” e pela própria escola. Diferentes de hoje, especificamente nas escolas pesquisadas, os grêmios surgem como aliados e colaboradores do diretor e não da comunidade estudantil. Dessa forma, parece urgente uma nova discussão acerca das representações estudantis, já que, até mesmo, as organizações nacionais da categoria estudantil também pouco tem demonstrado o caráter de luta, no sentido de engajamento e participação dos alunos nos mais diversos níveis acadêmicos.

A criação de espaço e tempo para discussões é uma necessidade urgente, pois os profissionais da escola pública precisam se inteirar das atividades realizadas na unidade escolar e, de alguma forma contribuir, ampliando, assim, as oportunidades de participação.

Essas práticas de gestão democrática só serão possíveis quando as estruturas administrativas, burocráticas e centralizadoras forem, aos poucos, deixando de existir, como afirma Bastos (2002). Condição que implica na construção de autonomia da escola, a qual não acontecerá, jamais, por concessão espontânea dos grupos no poder. Para isso, é necessário que o modelo de gestão democrática da escola pública se abra para mudanças, adequando-se minimamente ao previsto em lei.

Luck (2006) aponta como característica ideal, a competência ou mega habilidades como liderança, comunicação, planejamento, organização, capacitação, monitoramento e avaliação, ou seja, o diretor eleito necessariamente deve carregar tais características, já que para os indicados, via de regra, não se leva em conta tais habilidades, na maioria dos casos. Muitas vezes, nem a formação inicial é levada em conta, pois são indicados profissionais de qualquer área e às vezes, até sem formação.

Davis (2002), também aponta como competência do gestor, a capacidade de ter visão global da situação escolar e tenha em mente o ponto de partida e de chegada, assim como a capacidade de mobilizar o grupo para o trabalho coletivo. O gestor precisa utilizar todos os conhecimentos e habilidades que possui ou que são exigidos para a gestão, assim como, persistir, para despertar o interesse da comunidade escolar e mobilizar todos(as) para as mudanças.

Formação específica para gestores

No estado do Tocantins, a partir do ano de 2002, alguns cursos para gestão escolar foram ofertados. Dentre eles, o Programa de formação de gestores (Progestão). O Progestão foi o primeiro curso oferecido para os gestores com o objetivo de melhorar a qualidade da gestão e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos.

O Progestão é um curso proposto pelo Conselho Nacional de Secretários e Educação do Brasil (CONSED). O Programa divide-se em módulos e a cada mês é realizado um encontro presencial para troca de experiências e socialização do aprendizado. Diga-se de passagem, os conteúdos propostos são bons e abrangem cada dimensão da escola. Cada módulo traz um conteúdo específico, tais como, a construção do projeto político pedagógico, o gerenciamento financeiro, o patrimônio escolar e outros. Todos os conteúdos são relacionados ao cotidiano da escola, os quais totalizam nove módulos.

Em relação à carga horária o referido curso oferece 270 horas, entre aulas presenciais, atividades práticas na própria escola e outras à distância. É um curso que possibilita a integração dos cursistas e maior aprofundamento acerca das necessidades na escola.

Atualmente, é possível analisar que, apesar da qualidade do material e da extensa carga horária, o curso não foi e não é devidamente aproveitado: a maioria dos gestores que fizeram o curso hoje está fora da gestão ou até mesmo foram demitidos, haja vista que muitos eram contratados.

Outro agravante é que o referido curso atualmente é oferecido também a coordenadores pedagógicos, professores, etc., perdendo o foco inicial, que naquele período

era de melhorar a qualidade da gestão, embora esses sujeitos sejam também gestores de suas práticas.

Outro curso também foi ofertado no estado: o “Gestão Escolar e Tecnologias” (GET), resultado da parceria PUC de São Paulo, a Microsoft e a Secretaria de Educação do Estado do Tocantins com o objetivo de modernizar a gestão escolar.

O curso GET foi um curso de curta duração realizado de forma online e com encontros presenciais, embora não aborde questões somente de gestão.

Assim como o Progestão, o GET também se perdeu pelo caminho, pois muitos profissionais não conseguiram fazê-lo adequadamente e outros o fizeram, mas pouco se viu como resultado na prática, ou seja, efetividades no espaço escolar.

O terceiro curso com enfoque na gestão escolar oferecido no estado do Tocantins foi o Gestão para o Sucesso Escolar (GSE).

Da mesma forma que os cursos anteriores, no GSE não houve um critério ou política de aproveitamento dos profissionais que o fizeram, já que muitos mudaram de função, outros foram demitidos e o estado, mais uma vez, gastou recursos de forma aleatória. Vale ressaltar estes cursos são comprados de outros estados, que, geralmente, possuem realidades opostas ao Tocantins, fator que pode justificar sua ineficácia. É preciso salientar que os custos foram altos e já são percorridos quase dez anos sem que haja um grupo de gestores preparado, pois a cada ano surgem novas indicações e o processo começa tudo outra vez.

Essa falta de capacidade gerencial e falta de políticas de formação fundadas nas necessidades das escolas gera o que se pode chamar de gestão permeada pelo autorismo. Paro (2002, p.10) afirma: “se quisermos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí”.

Partindo desse pressuposto e considerando a forma como foram oferecidos e realizados os cursos mencionados anteriormente, parece necessário a mudança de postura dos dirigentes da educação e, principalmente, mudança de paradigmas nos processos hoje existentes, pois as práticas atuais configuram modelos de anos atrás.

Na escola se exige que o gestor tenha conhecimentos e habilidades sobre participação, autonomia e liderança. Participação, autonomia e liderança são também elementos indispensáveis para uma gestão democrática e que precisam estar evidenciados no projeto político pedagógico, documento macro, o qual Vasconcellos (2000, p.164) afirma ser o elo de organização e integração da atividade prática da instituição escolar, marcadas pelo aspecto democrático.

Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercitá-la. A prática de nossas escolas está muito longe de atender ao requisito implícito nesta premissa. Dificilmente teremos um professor relacionando-se de forma consequente num processo de participação democrática da comunidade na escola se sua relação com os alunos em sala de aula continua autoritária (PARO, 2003, p.53).

Como aponta Paro (2003) se faz necessário que os velhos paradigmas sejam quebrados e que novas práticas alicerçadas na participação democrática comecem a despontar nas escolas públicas.

Nesse contexto, participar vai além de estar presente, como postula Paro (2002, p. 13): “Não basta permitir formalmente que os pais e comunidade participem da administração da escola, é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação”.

Na escola pública, não como via de regra, ou de forma generalizada, a participação acontece como algo forçado, arquitetado para justificar tal prática, ou seja, são elaborados eventos pontuais com projetos desarticulados do projeto político pedagógico e das necessidades vitais da escola, oportunidades onde a comunidade é “convidada” a se fazer presente, embora esse “estar” presente seja considerado como “participação”.

Para Hora (2002, p.51) a administração participativa de uma escola tem como objetivos quatro pontos essenciais:

- A extração do autoritarismo centralizador.
- A diminuição da divisão do trabalho.
- A eliminação do binômio dirigentes e dirigidos.
- A participação efetiva dos diferentes segmentos sociais nas tomadas de decisão.

Esses pontos são alguns dos principais elementos que constituem uma gestão democrática. Para isso, outros mecanismos precisam ser adotados como antídotos do autoritarismo, da divisão do trabalho, dos dirigentes imperialistas e da falta de participação.

Contrário ao descompasso dos quatro indicadores acima, Hora (2008, p.52) sinaliza que ideias e comportamentos novos surgem, nos quais se precisa acreditar e adotar:

- a) O diretor é aquele que está na liderança a serviço da comunidade escolar;
- b) Os indivíduos precisam assumir responsabilidades de suas atividades, sem que alguém lhes diga o que e como fazer;
- c) O individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e autocrítica;
- d) A gestão da escola passa a ser, então, o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar.

Esses pressupostos ou ideias são resultados de práticas já existentes em escolas públicas que anteciparam novos modelos para gerir o contexto escolar, dessa feita, abolindo práticas herdadas das décadas de 1960, 1970 e final dos anos 1980.

Enxergar o gestor como uma liderança na escola e absorver o trabalho coletivo são práticas que na teoria já acontecem nas escolas públicas, embora, ao mesmo tempo, se escondem nos discursos de democracia e participação, os quais não passam de estratégias para manter o poder daqueles que, de alguma forma, sobrevivem ao tradicional modelo de administração.

A gestão escolar democrática sob a luz da legislação

Do ponto de vista legal a gestão escolar democrática apoia-se na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Plano Nacional de Educação e nas Normativas e Resoluções de cada estado brasileiro.

A Constituição Federal prevê a gestão democrática, da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases. Mencionam a gestão democrática do ensino público em que, cada estado federativo tem autonomia quanto ao seu sistema de ensino.

Da mesma forma, o Plano Nacional de Educação (PNE), sobre a gestão escolar, estabelece alguns objetivos muito importantes, como: estimular a criação de conselhos; definir norma de gestão democrática do ensino público com participação da comunidade; desenvolver padrão de gestão baseado na descentralização, autonomia e tantos outros objetivos que tendenciam para uma mudança de paradigma relevante.

No entanto, as leis citadas, apenas se perdem no modo difuso e diverso da forma de gestão das lideranças políticas e educacionais locais.

Aqui, pode-se ressaltar ainda a implantação do Programa Gestão Compartilhada o qual se caracteriza pela possibilidade de a escola gerir seus recursos, construir suas práticas inovadoras e ter, na prática, autonomia.

Com o referido programa, os estados através das secretarias de educação, criam também incentivos através do Prêmio de Referência em Gestão, tanto em nível de estado, quanto nacional. Essa é uma iniciativa interessante, se não fosse a falta de critérios e de políticas que valorizem, de fato, as melhores formas de gerência, tendo como resultado, a participação da comunidade e, conseqüentemente, a aprendizagem e aprovação dos alunos.

O Plano Nacional de Educação que vigorou entre 2001 e 2011¹ trouxe vários objetivos e metas, os quais, se realizados dentro dos prazos ora previstos teriam mudado muita coisa na escola, no entanto, alguns desses objetivos ficaram mesmo no papel. Pode-se destacar pelo menos alguns dos objetivos mais importantes do Plano Nacional anterior que não foram executados:

- Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade.
- Assegurar a autonomia administrativa e pedagógica das escolas e ampliar sua autonomia financeira, através do repasse de recursos, diretamente, às escolas para pequenas despesas de manutenção e cumprimento de sua proposta pedagógica.
- Assegurar, que em cinco anos, 50% dos diretores, pelo menos, possuam formação específica em nível superior e que, no final da década, todas as escolas contem com diretores adequadamente formados em nível superior, preferencialmente com cursos de especialização.
- Ampliar a oferta de cursos de formação em administração escolar nas instituições públicas de nível superior, de forma a permitir o cumprimento da meta anterior.
- Assegurar a autonomia pedagógica e administrativa também seria uma proposta ou projeto interessante para as escolas públicas que o Plano Nacional apresentou, no entanto, não concretizou durante o período de vigência, já que as escolas não conseguem administrar sozinhas seus recursos, nem o seu próprio projeto pedagógico, haja vista a interferência de supervisores ou inspetores que são orientados a impedir que a escola crie seus mecanismos de gestão pautados na participação da comunidade interna e externa.
- Assegurar a formação específica dos gestores seguida de especialização na área administrativa talvez fosse uma alternativa para melhorar o sistema de gestão, aspecto que também não saiu do papel mesmo que experimental e mais uma vez a teoria não se transforma em prática, certamente em função do atendimento aos interesses partidários.

Todos esses e muitos outros objetivos do Plano Nacional de Educação saíram da vigência sem experimentar nenhuma prática, assim como a “gestão democrática na forma da lei” prevista na Constituição Federal e na Lei de diretrizes e Bases já mencionadas.

¹ Nota dos Editores: No artigo levou-se em consideração o PNE do decênio anterior, e não o atual, que vigora desde 2014 e vai até 2024. Esta a opção do autor do artigo.

Espera-se que as antigas discussões da Conferência Nacional da Educação (CONAE) realizadas nos anos de 2010 e 2011, bem como, uma leitura aprofundada do atual PNE (2014-2024) possam retomar essas metas e objetivos e recriem propostas de gestão democrática fundamentada na participação da comunidade escolar e local com eleição para gestores, instituição de Associações participativas e outros mecanismos de envolvimento.

Metodologia

É uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva, haja vista a aplicabilidade de análise da realidade das escolas campo e do objeto de estudado. Para tal, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, questionários aplicados para três categorias de informantes (professores, coordenadores pedagógicos e diretores); observação in loco e entrevista realizada com ex-diretores.

Para a escolha das escolas, levou-se em conta as modalidades de ensino oferecido, até então diferentes, o modelo de escolha dos gestores e as peculiaridades de cada unidade escolar no que diz respeito às atividades realizadas e aos mecanismos de participação como Associações, Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis e autonomia.

São sujeitos ou informantes da pesquisa um diretor de cada escola já mencionada, dois coordenadores da Escola Joana Batista Cordeiro, dois da Escola Silva Dourado e um da Escola Apoenan. Foram tomados seis professores da Escola Joana Batista, quatro da Escola Silva Dourado e dois da Escola Apoenan de Abreu Teixeira e ainda dois ex-diretores escolares de escolas estaduais do mesmo município, totalizando vinte e dois sujeitos.

Resultado da pesquisa

A pesquisa foi uma oportunidade de experimentar e visualizar as práticas de gestão nas escolas públicas de Arraias - embora as respostas, às vezes estejam para mais ou para menos da verdadeira realidade observada durante a investigação.

O que dizem os gestores

Na Escola Joana Batista Cordeiro a gestora da escola mencionada, não tem dúvidas de que gestão escolar nos dias atuais implica no envolvimento da comunidade local e escolar com participação dos sujeitos da mesma, pois eles têm um papel fundamental no processo de transformação social.

Nesse sentido, Paro (2001, p. 161) também postula que a administração democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade,

assim, pode-se comungar entre a teoria e a prática que gestão escolar não é apenas administrar recursos ou somente pessoas ou ainda o cumprimento de normas determinadas pela autoridade mantenedora das escolas.

A gestora acredita na eleição para a escolha do gestor, aponta também a necessidade de participação da comunidade, a criação de mecanismos como Associações, Grêmios e outros que possam contribuir para uma gestão menos autoritária e centralizadora.

Na escola Silva Dourado a gestora disse que a gestão escolar implica no envolvimento da comunidade local e escolar no sentido de estabelecer finalidades e adequação dos meios, como forma de garantir à escola o papel de transformação social.

Afirmou ainda que esse modelo de gestão implica na implementação de mecanismos de participação da comunidade local e escolar, tais como eleição para gestor, grêmio estudantil e conselho escolar. Para a gestora, a participação da comunidade é imprescindível para o funcionamento da escola e que a mesma já acontece de maneira considerada boa.

Sobre a autonomia na escola chamada de autonomia pedagógica, administrativa, financeira e jurídica, segundo a gestora, a escola onde a mesma atua, dispõe de autonomia pedagógica e financeira e as aponta como imprescindíveis no contexto da gestão democrática.

Essas considerações diferem um pouco do que disse a gestora anterior, embora as práticas ainda sejam muito parecidas, já que as formas de escolha do gestor, as formas de participação, o Programa de Gestão Compartilhada e o nível de formação dos profissionais são os mesmos, embora cada escola tenha suas peculiaridades.

Na Escola Apoenan, segundo a gestora, a gestão escolar necessita do envolvimento da comunidade local e escolar. Atualmente, parece existir uma maior participação da comunidade no sentido de ajudar na formação dos filhos, já que a demanda de competências e habilidades para manter o aluno na escola tem sido maior ou diferente de alguns anos atrás.

Para a gestora, a gestão democrática nasce da implantação de mecanismos como participação da comunidade, eleição direta para gestor, existência de Grêmios Estudantis e a realização de Conselhos de Classe com a participação da família e dos alunos.

A diretora apontou salário, jornada de trabalho, motivação e relações interpessoais como elementos imprescindíveis para o trabalho do gestor, pois segundo ela, há, atualmente, uma carga de trabalho excessiva e com poucos incentivos, o que faz com que haja um grande desinteresse dos profissionais para pleitear a gestão de uma escola.

A mesma gestora qualifica a participação da comunidade ainda muito fraca em termos de qualidade, mas acredita que pode melhorar a partir de práticas do próprio gestor, juntamente com sua equipe.

Levado em conta os detalhes das informações de cada gestora percebe-se que há pequenas diferenças sobre o que pensam e as práticas existentes nas escolas onde atuam, no entanto, participação, eleição para escolher o gestor e autonomia na escola são aspectos com as mesmas intensidades para estas gestoras que acreditam ser principais elementos norteadores de uma gestão democrática.

O que dizem os coordenadores pedagógicos

Segundo as coordenadoras, a autonomia das escolas ainda é controlada pelos órgãos competentes, Secretaria da Educação e Diretoria Regional, ou, nesse caso, não há autonomia, pois quase tudo necessita da aprovação dos referidos órgãos.

Segundo uma das coordenadoras, o único elemento flexível ainda é o calendário escolar onde a escola pode adequá-lo conforme as peculiaridades da comunidade escolar e os eventos culturais e religiosos do município, elemento muito singular, se considerados outros aspectos mais abrangentes.

O segundo ponto considerado por todas as coordenadoras como fragilizado, presente nas escolas, é a falta de envolvimento dos profissionais da escola e da própria comunidade nas atividades que envolvem ou que necessitam de participação dos mesmos.

O terceiro ponto muito comum nas três escolas da pesquisa, segundo as coordenadoras, é a interferência política partidária que em tempos modernos ditam algumas regras como contratação de pessoal, privilégio a algumas pessoas e, principalmente, perseguição a profissionais ditos esquerdistas ou adversários, linguagem muito popular nas escolas de Arraias.

Outras considerações: os profissionais lidam com situações diversas, tais como a rotatividade de profissionais, a falta de participação da comunidade, a falta de critérios na escolha dos gestores e de outros profissionais da gestão, inclusive os próprios coordenadores. Além disso, convivem com as mesmas dificuldades oriundas da administração e da própria estrutura das escolas.

O que dizem os professores

Durante a tabulação e análise dos dados foram tomados seis pontos considerados mais importantes dos questionários aplicados aos professores que vão ao encontro dos objetivos da pesquisa a qual busca compreender o modelo de gestão dentro das escolas supracitadas.

O primeiro ponto refere-se ao como se dá o processo seletivo do gestor, aspecto esse que em nenhuma das três escolas, os professores conheciam, ou seja, alguns disseram que este

acontece por indicação e outros afirmaram que é por eleição e outros nem conhecem a forma como ocorre. Buscou-se essa resposta porque se entende que para uma gestão democrática é fundamental que os professores, no mínimo, conheçam o processo pelo qual o gestor da escola seja seu representante legal.

No segundo ponto, ou segunda questão, se procurou saber se os professores conhecem o Projeto Político Pedagógico das escolas. Somente os professores do Colégio Joana Batista Cordeiro não foram unânimes nas suas respostas, pois quatro disseram que conhecem o projeto e dois afirmaram que não conhecem o mesmo e, conseqüentemente, não participam da elaboração do referido projeto.

O quarto ponto trata dos recursos destinados às escolas, sobre os quais se procurou saber se os professores são informados quanto à finalidade (rubricas) e a quantidade que as escolas recebem.

Mais uma vez os professores do Colégio Joana Batista Cordeiro disseram em grande número, quatro deles, que nem sempre são informados, seguidos dos professores da Escola Apoenan em que todos disseram a mesma coisa, ou seja, nem sempre a gestão informa questões referentes aos recursos destinados à escola. Na Escola Silva Dourado, todos os professores disseram que são informados sobre a quantidade e a finalidade de cada rubrica (custeio/capital).

No quinto ponto elencado, se buscou aprofundar se a formação do gestor pode influenciar no trabalho do mesmo, ou seja, o nível de competência e habilidades do gestor e a própria formação que este tem buscado no decorrer do tempo sob a formação continuada. Esse foi um aspecto unânime para os professores das três escolas. Todos apontaram a formação do gestor como elemento essencial e, por isso, ele pode fazer a diferença no trabalho, ou seja, o gestor com formação mais abrangente pode fazer um trabalho de melhor qualidade, uma vez que, teoricamente, o mesmo tem maior probabilidade de ajudar aos demais sob sua direção.

O sexto e último ponto comparado entre as escolas trata do conceito de gestão democrática ou a efetivação da mesma dentro das escolas pesquisadas. Embora haja alguns pontos divergentes e com características não condizentes com a gestão democrática, do ponto de vista teórico, apenas o Colégio Joana Batista Cordeiro entende que sua gestão ainda não é democrática, as outras duas escolas afirmaram que a gestão adotada nas mesmas é democrática.

Considerações finais

O próprio contexto escolar exige mudanças, no entanto, é preciso que alguém perceba o que fazer e como fazer. Dessa forma, é possível, sim, acreditar numa escola democrática a partir das práticas dos seus sujeitos, considerando as condições físicas, humanas, pedagógicas e de infraestrutura.

Para possíveis mudanças no processo de gestão das escolas pesquisadas, sugere-se que a comunidade escolar aponte como objetivo no projeto político pedagógico a realização de eleição para gestor e cobrem das autoridades através de documento que façam valer o objetivo previsto.

A escola, através da comunidade e das autoridades hierárquicas deve exigir que o gestor tenha qualidade técnica, com bom nível de formação e experiência para a função; sejam oferecidas formações continuadas para professores e demais funcionários no sentido de criar espaços de discussão acerca da gestão, haja vista que o tema muitas vezes parece estranho para alguns, principalmente os chamados “novatos” da escola.

É fundamental que a escola tenha autonomia na elaboração do seu projeto pedagógico respeitando as diversidades e peculiaridades da mesma.

Que o processo seletivo seja uma prática realizada desde a escolha dos seus representantes de sala, neste caso, realizado pelos alunos, na organização de grêmios e de comissões em geral, tornando-os participativos.

É imprescindível que professores e demais profissionais sintam-se parte da escola e não meramente força de trabalho.

Faz-se necessário que o resultado da pesquisa ora concluída, seja apresentado nas três unidades escolares e sirva como referencial para a discussão dos pontos que merecem mudança visando as mudanças no modelos de gestão, mesmo que estas sejam difíceis e muitas vezes tolhidas por decisões arbitrárias e externas às unidades escolares.

Referências

BASTOS, J. B. (org.). 2002. *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE.

BRASIL. 2002. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas.

_____. 1996. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: Ministério da Educação.

DAVIS, C. (org.). 2002. *Gestão da Escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A.

FERREIRA, N. S. C. 2003. *A gestão da educação na sociedade mundializada: por uma nova cidadania*. Rio de Janeiro: DP&A.

HORA, D. Leal. 2002. *Gestão Democrática da Escola*. Campinas: São Paulo, Papiros.

LIBÂNEO, J. C. 2001. *Organização e Gestão da Escola*. Teoria e Prática. Goiânia, Alternativa.

LÜCK, E. 2006. *A Gestão Participativa na Escola*. Petrópolis, RJ: Vozes.

PARO, V. H. 2002. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo, Ática.

_____. 2003. *Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia*. São Paulo: Xamã.

VASCONCELLOS, C. S. 2000. *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico - elementos metodológicos para elaboração e realização*. 7 ed. São Paulo: Libertad.

RESUMO

Nas últimas décadas, estudiosos da educação e professores em geral têm se preocupado com os processos de gestão, haja vista a demanda dos serviços prestados à comunidade estudantil e local. Considerando tal importância do tema abordado nasce então um questionamento: qual o modelo de gestão adotado nas escolas estaduais aqui denominadas de JBC, SD e AAT e quais as práticas de liderança que nelas acontecem e que podem ser consideradas democráticas e autônomas? Essa questão foi pesquisada a partir dos objetivos: analisar o modelo de gestão adotado pelos gestores das escolas estaduais supracitadas; identificar como se dá o processo de escolha dos gestores; verificar se há mecanismos de participação tais como Grêmios Estudantis, associações e como estes contribuem para uma gestão escolar democrática. A pesquisa tem um enfoque qualitativo, descritivo e analítico. Assim foram tratados conceitos de gestão democrática na escola pública, o tema da formação de gestores escolares no estado do Tocantins através de programas de formação, a gestão escolar, a partir da legislação e os resultados mais relevantes os quais apontam uma gestão ainda autoritária, com escolha dos gestores através de indicação, pouca participação da família e da comunidade.

Palavras – chave: Participação. Gestão. Formação.

ABSTRACT

In recent decades, education scholars and teachers in general have been concerned with management processes, given the demand for services provided to the student and local community. Considering the importance of the topic addressed, a question arises: what is the management model adopted in the state schools called JBC, SD and AAT, and what leadership practices that take place in these schools and which can be considered democratic and autonomous? This question was researched from the objectives: to analyze the management model adopted by the managers of the state schools mentioned above; Identify how the process of choosing managers is given; To verify if there are mechanisms of participation such as Student body, associations and how these contribute to a democratic school management. The research has a qualitative, descriptive and analytical approach. Thus, the concepts of democratic management in the public school were treated, the theme of the training of school managers in the state of Tocantins through training programs, school management, from the legislation and the most relevant results which point to a still authoritarian management, with Choice of managers by indication, little involvement of family and community.

KeyWords: Participation. Management. Training.