

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTANCIA EM GESTÃO  
EDUCACIONAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO**

**MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**EDILENE SOARES RODRIGUES**

**Paraíso do Tocantins - To  
2009**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO**

**Por**

**Edilene Soares Rodrigues**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Área de Concentração Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação.

**Orientador: Clóvis Renan Jacques Guterres**

**Paraíso do Tocantins - TO  
Brasil 2009**

**Universidade federal de Santa Maria**  
**Centro de educação**  
**Curso de pós-graduação a distancia em gestão educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de pós-graduação.

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO**

**Elaborada por**  
**Edilene Soares Rodrigues**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre Em Gestão Educacional**

**Comissão Examinadora**

---

**Clóvis Renan Jacques Guterres**  
(Presidente/Orientador)

---

**Celso Ilgo Henz ( UFSM)**

---

**Leocádio Lameira (UFSM)**

Paraíso – TO, 15 de Dezembro de 2009.

## **RESUMO**

### **Monografia de Pós-graduação**

**Curso de pós-graduação à distância em gestão educacional**

**Universidade Federal de Santa Maria**

**Centro de Educação**

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO**

AUTORA: Edilene Soares Rodrigues

ORIENTADOR: Clóvis Renan Jacques Guterres

Data e Local da Defesa: Palmas, 15 de Dezembro de 2009.

Esta monografia analisa a construção de uma liderança democrática na gestão escolar, visando contribuir nas discussões que permeiam a busca por uma democratização efetiva das escolas públicas, partindo da hipótese de que os gestores das escolas públicas no Tocantins têm autonomia que precisam para gerenciar a escola, promovendo uma gestão participativa com o envolvimento da comunidade escolar e da comunidade local. Esta requer um posicionamento da comunidade escolar comprometida com a educação dos nossos cidadãos. Para tanto a metodologia partiu das análises dos dados da pesquisa de campo, incluindo leituras e debates de textos sobre a gestão escolar e a construção de lideranças democráticas, com importantes relatos de autores a fim de compreender como vem desenvolvendo as habilidades que qualificam os gestores escolares como competentes e eficazes para desenvolver uma gestão com êxito. Este traz algumas informações para educadores, educando e comunidade em geral, principalmente as responsáveis pela educação formal, para melhor integrá-los em atividades conscientes da importância da construção de lideranças democráticas promovendo assim uma educação de qualidade, e comprometendo-os na formação de uma nova sociedade. Onde todos têm os mesmos direitos e acesso aos saberes acadêmico. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, visando fazer uma revisão sistemática de literatura para conseguir um embasamento teórico através de autores renomados como: Içami Tiba, Dourado, Luck, Werneck, Valériem e Dias, Libâneo, Paro, Bennis, Senge e entre outros.

Palavras-chave: Gestão democrática. Lideranças. Mudanças educacionais.

## **ABSTRACT**

This monograph analyzes the construction of a democratic leadership in school management to contribute in the discussions that permeate the search for an effective democratization of the public schools, based on the assumption that the managers of public schools in Tocantins have autonomy they need to manage the school, promoting participatory management with the involvement of the school community and the local community. This requires a positioning of the school community committed to the education of our citizens. For both the methodology of the analysis of data from field research, including readings and discussions of texts on school management and the building of democratic leadership, with reports of major authors, in order to understand how it has developed the skills that qualify the school managers as competent and effective management to develop successfully. This brings some information to educators, students and community in general, especially those responsible for education, to better integrate them into activities aware of the importance of building democratic leaders thus promoting a quality education, and compromentendo them in forming a new society. Where all have the same rights and access to academic knowledge. The methodology used was the literature search, to do a systematic review of literature for a theoretical basis by renowned authors such as ICAM TIBA, Golden, Luck, Werneck, Valérie and Days, Lebanon, Paro, Bennis, Senge and among other.

Keywords: Democratic management. Leadership. Educational change.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO -----	07
2. DESENVOLVIMENTO -----	09
3. GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA -----	16
3.1- OS GESTORES E O PROCESSO DE ENSINO -----	20
3.2 - GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL: O ESTADO DO TOCANTINS -----	26
4. ANÁLISES DOS RESULTADOS -----	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	35
REFERÊNCIAS	

# 1. INTRODUÇÃO

No cotidiano escolar os envolvidos são considerados agentes transformadores e sujeitos ativos no processo de administração e organização, dividindo-se procedimentos, através do planejamento, execução e comprometimento contínuo em avaliar as ações desenvolvidas caminhando para a disseminação de melhorias por toda a comunidade escolar, estabelecendo-se adequadamente metas a serem alcançadas, resultando em uma gestão escolar consciente e eficaz.

Os objetivos para envolver, articular e promover a ação de pessoas nos processos democráticos de participação é semelhante na sociedade e nas escolas. Por esse motivo, as alternativas facilitadoras e as dificuldades encontradas nas atividades empreendidas pelos gestores educacionais têm uma raiz comum. Elas fazem parte das numerosas tentativas de consolidação da democracia na gestão escolar, representadas pelos movimentos que visam promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar.

A escola e a gestão escolar passam por constantes mudanças, portanto faz-se imprescindível fazer surgir a autonomia, a qual é garantida por lei e construída na escola que estimule e assegure a participação de gestores, professores, pais, alunos, funcionários e representantes da comunidade local na discussão do trabalho pedagógico numa perspectiva mais ampla.

O presente trabalho visa analisar a construção de uma liderança democrática na gestão escolar, visto que, algumas pesquisas já mostram que há escolas que conseguiram avançar quando tem em sua gestão uma direção autônoma que envolve a comunidade escolar e local nas tomadas de decisões e não apenas nos problemas.

A problemática trabalhada nesta monografia foi à seguinte: Gestão escolar - construção de uma liderança democrática. Tendo como procedimento: leituras de textos sobre a gestão escolar e a construção de lideranças democráticas. Para tanto, os gestores de escolas públicas, estaduais no Tocantins desenvolvem a autonomia que precisam para gerenciar a escola promovendo uma gestão participativa com o envolvimento da comunidade escolar e da comunidade local.

Vários estudos mostram que a Gestão Democrática das escolas públicas busca se desenvolver baseada no que está garantida na LDBEN. A política neoliberal e as implementações governamentais vão demonstrando interesse real para que isso ocorra. Na realidade, o neoliberalismo apropriou-se dos conceitos de democratização e de participação para esvaziá-lo de significado. Atualmente, democracia restringe-se à representatividade.

O processo de democratização da sociedade brasileira ainda é muito novo. Em vista desse fato, partir da hipótese de que dadas à falta de tradição e de práticas democráticas no país, os processos de implantação da gestão democrática defrontam-se com enormes dificuldades e com inúmeros conflitos. Mesmo quando a intenção de seus participantes é de democratizar as relações e propiciar a participação da maioria, há uma tendência para a centralização por meio da ação dos dirigentes ou dos quadros. O mesmo ocorre com os autores críticos do neoliberalismo na educação quando discutem o papel da democratização da gestão, ou seja, eles não conseguem fugir do consenso neoliberal e de suas categorias, sugerindo uma democracia representativa, geralmente via conselhos de escola.



## 2. DESENVOLVIMENTO

Participar e cooperar na conjuntura atual da educação são palavras de ordem dentro do sistema educacional e escolar, o descompromisso de alguns gestores impede a participação e o cooperativismo, uma boa gestão é sinônimo de trabalho coletivo. Nesse caso o compromisso deve ser de todos que compõem a organização, desde os que se empenham pelo sucesso e se amargam quando fracassam.

Na concepção de Tiba (1998), só quem se sente pertencendo a um time o defende com unhas e dentes. Assim são pais e filhos que se sentem pertencendo a uma escola: todos formam um time efetivo e eficiente.

Acompanhando o pensamento do autor supracitado, percebe-se que a participação é condição essencial para o sucesso, no mundo atual todos falam e a desejam. Qualquer cidadão, não importa a ordem, esta de acordo com a necessidade de participar, independe da tendência política, da ideologia ou das crenças envolvidas.

Para uma educação que visa o aprimoramento, a eficiência e a eficácia da qualidade da educação, estimular a participação da comunidade escolar incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e diretor, ou seja, para a comunidade escolar e local é de suma importância.

Desde o fim da Segunda Grande Guerra o mundo todo passa por mudanças culturais, e essa busca por mudanças atingiu uma espécie de clímax a partir das manifestações de 68. Desde então, estão em evidência as discussões sobre o comportamento individual, as estruturas familiares, a sexualidade o que resultou no questionamento às instituições. É natural que as organizações reagissem a esse processo procurando adequar-se ao seu tempo. Assim, pois, a introdução da idéia de participação como alternativa administrativa e estratégica surge como um dos resultados positivos na época.

Para esse fenômeno, teóricos das mais variadas áreas de pesquisa procuraram compreender e classificá-lo a partir de sua formação e filiação política para elaborar uma tipologia da participação no trabalho que consentisse situar o conceito de participação ao modelo de sociedade adotada.

Essa discussão enriquece quando pesquisadores decidem tentar identificar o que existe no interior das organizações em vez de preocupar com

macro explicações. Nesta convém destacar o pensamento do grande educador Libâneo ao referir-se à gestão democrática e participativa. Diz ele:

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo do consenso (LIBÂNEO, 2001, p.105)

Nessa perspectiva, participar consiste em ajudar a construir coletivamente o consenso quanto a um plano de ação coletivo. Entende-se que esse é o momento da transformação da sociedade, para a construção de um mundo menos individualista e mais grupal, com mais consciência pessoal e coletiva.

A esse respeito Lück, 2001 em: A Escola Participativa: (o trabalho do gestor escolar 2001) apresenta três vertentes básicas para o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas:

- Participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola;
- Criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa quanto poder decisório;
- Repasse de recursos financeiros às escolas e conseqüentemente aumento de sua autonomia.

Somente a partir de um entendimento maior das pessoas sobre as características e fundamentos da gestão participativa é que se mudarão as formas, e as conseqüências da participação não serão as mesmas.

Segundo Dourado (2003. p. 21),

É necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem uma compreensão mais ampla do papel político e social da escola, lócus privilegiado da educação sistematizada e da importância no processo de transformação da sociedade, ao mesmo tempo em que ela deve se comprometer com a função de preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos.

Uma gestão participativa em qualquer organização escolar deve ser exercida a partir do pressuposto de garantir o exercício da função democrática. Os currículos administrativo e pedagógico devem estar entrelaçados e prontos para desencadear procedimentos coletivos no uso dos recursos: materiais,

financeiros e intelectuais, pois, o seu objetivo deve ser o de tornar o ato gerencial participativo, envolvendo o gestor, coordenação pedagógica, funcionários, os alunos e a comunidade. Tudo isso, pensando na possibilidade de proporcionar a apropriação dos saberes intelectuais, conceituais, atitudinais e mesmos os valores do senso comum e da ética.

É preciso esclarecer esta visão, há os que pensam que as pessoas devem participar. Estes querem que todos estejam bem interessados, harmonicamente, sem conflito. Participar, neste caso, tão somente trabalhar, apoiar, colaborar, fazer o que está previsto que se faça. Significa, ainda, dar sugestões, não reclamar, estar presente a tudo o que estiver programado pelos superiores. Significa acima de tudo, “vestir a camisa”. Num nível social mais amplo significa ter paciência não ser violento, ou seja, apático e conformista.

Do outro lado, há os que pensam na organização injusta da sociedade, que está pautada na falta da participação. Participar, nesta perspectiva é partilhar do poder, isto é, usufruir os resultados.

Lück (2000) indica alguns princípios do por que optar pela participação na gestão escolar.

- Para melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional.
- Para garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade.
- Para aumentar o profissionalismo dos professores.
- Para combater os isolamentos físico, administrativo e profissional dos diretores e professores.
- Para motivar o apoio comunitário às escolas.
- E por fim, para desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Como qualquer atividade humana, a educação exige esforços dos grupos de pessoas envolvidas a fim de ser eficiente, para alcançar seus objetivos e, portanto, necessita ser bem administrada.

Sabe-se que uma boa gestão está intimamente relacionada com as habilidades e competências do gestor. Dentre estas habilidades e competências está inserida a capacidade de envolver alunos e funcionários em

um clima de confiança, em que a verdade esteja sempre na dianteira das ações.

Se alguém quiser desencantar famílias ou alunos depois de três meses de matrícula, basta não apresentar a verdade sobre a escola no ato da entrevista. Nenhum aluno agüenta uma escola esquizofrênica, ou seja, que apresenta uma coisa e, iniciado o trabalho, percebe-se que não é nada daquilo que a realidade é diferente. (WERNECK, 1988, P.18).

Diante do exposto, apresenta-se, pois, a primeira sugestão para que se faça uma gestão eficaz: apresentar para os alunos e demais envolvidos com a escola, sempre a verdade, ainda que essa seja a mais dura possível, contudo, a verdade é de suma importância para a sobrevivência da unidade escolar.

Outro fator importante é que o gestor deve evitar delegar estratégias de trabalho pedagógico a funcionários declaradamente contrários à sua gestão. Isso é bastante melindroso, pois esse tipo de funcionário (do contra) deve ser incentivado a trabalhar junto com a equipe, porém delegar funções estratégicas da escola é desaconselhável. Isso não significa que o gestor deve deixá-lo ocioso ou “abandonado”, pelo contrário, deve fazê-lo entender que a escola é como um barco que todos devem remar para frente. “Se você tem um barco com seis remadores e dois deles remam para trás, não são quatro que fazem força para frente. Desses quatro, dois são anulados, sobrando apenas dois para levar o barco adiante”. (WERNECK, 1998, P. 23).

Percebe-se, portanto, que é fundamental a união entre a equipe, para que a educação escolar não naufrague. Nesse caso a união da equipe entra como a segunda sugestão.

A comunicação é vital para que o gestor obtenha sucesso em seu trabalho. É fundamental que as informações circulem rápido pela escola e de forma correta, sem distorção. Ora, um gestor que vive enclausurado dentro de sua sala, não consegue se comunicar eficazmente com seus colaboradores, nem muito menos com os alunos e pais.

Portanto, comunicação eficiente e eficaz, energizando no início de cada dia, elogiando as coisas positivas que acontecem em toda a escola, participando como diretor, coordenador ou orientador, da vida da escola. Se os dirigentes estiverem bem consigo mesmo, a escola inteira ganhará com isso... (WERNECK, 1998, p. 32).

A insegurança é um mal que não pode atacar o gestor. Ele tem que ter firmeza em suas decisões. A prudência cabe em todos os lugares, mas os

vacilos demonstram fraquezas e os fracos não se dão bem na direção de outras pessoas.

O processo decisório é, porém, coletivo, pois todos desempenham as atividades existentes. É eles que lidam com as expectativas e deve sempre lembrar que as suas decisões dependerá muitas ações que serão implementadas na escola com ou sem sucesso.

Outro fator importante além do que se sugeriu até agora para que haja uma boa gestão é a habilidade do gestor em envolver a família e a comunidade em geral, pois se nota que o isolamento se traduz em antipatia por parte da comunidade e está fica então indiferente aos problemas da escola. Portanto, o gestor deve manter contatos diários com os pais dos alunos e procurar envolvê-los no dia-a-dia da escola.

Para Vecchio e Ito (1997 P.8-9) a comunicação na escola constitui outro aspecto indispensável para o bom êxito do trabalho. A comunicação envolve a comunidade interna – professores alunos e funcionários - comunidade externa – pais e responsáveis, bairro, cidade, outros municípios e o Estado. A direção da escola precisa saber se comunicar com cada uma dessas instâncias e a escola, possibilitando, assim, a amostragem de resultados dos trabalhos e a firmação de parcerias.

Muitas vezes a comunicação não se efetiva por ser confundida com informação. A comunicação é mais ampla do que simples fato de informar. Ela acontece quando há um Feedback; em outras palavras, a comunicação acontece quando há troca de informação.

A escola democrática tem sido apontada como alternativa para as escolas, tendo em vista o deslocamento do foco de ação para próximo das atividades de ensino envolvendo os indivíduos no processo educativo, passando pelo planejamento participativo, execução e avaliação das ações desenvolvidas.

A gestão democrática jamais pode abster-se do envolvimento de todos no processo sob pena de não alcançar a eficiência e a eficácia escolar, para isto o diálogo é fundamental, neste caso, afirmam Valérien e Dias (2005) que o diretor é cada vez mais forçado a desenvolver um trabalho democrático, voltado para a dimensão pedagógica e política, que envolva o conjunto da

comunidade escolar a uma maior participação e maior implicação nas tomadas de decisão.

Não há como dirigir uma escola sem estar sempre em contato com os órgãos que gerem a educação escolar em seu nível burocrático-administrativo como, por exemplo, as Secretarias de Educação, os Núcleos Regionais de Ensino, o Ministério da Educação (MEC) e as diversas coordenações (de Ensino Fundamental, de Ensino Médio, de Finanças, de Patrimônio, etc.). O gestor que não reconhece que estes órgãos e departamentos existem, fica desconectado da gestão superior de educação e com isso isolará a escola de boa parte dos benefícios públicos.

No entanto, uma gestão eficiente que também seja eficaz, compreende que não depende só das ações internas do gestor, para que isso seja alcançado é preciso que ter toda a equipe comprometida e manter um estreito relacionamento com a comunidade escolar interna, na qual estão inclusos os órgãos superiores de educação anteriormente citados.

Para que o gestor possa contribuir para uma gestão eficiente e eficaz necessária para ampliar a qualidade no ensino há muitos pontos e atitudes a considerar, que pautam uma gestão democrática e torna o ensino mais participativo com maior qualidade. Eis algumas das mais relevantes:

- Incentivar a liberdade de expressão e ser aberto ao diálogo;
- Não criar um clima na escola que subentenda perdedores e ganhadores, mas sim um grupo onde todos ganhem;
- Estimular o comportamento de independência, solicitando opiniões e desestimulando o distanciamento hierárquico;
- Buscar a participação de todos no projeto pedagógico da unidade escolar, incentivando os funcionários ao questionamento e à descoberta de novos caminhos;
- Estar aberto à crítica e ter a capacidade de se auto-avaliar e rever posições;
- Exercer sua autonomia em detrimento de “picuinhas” de alguns politiqueiros que nunca ajudam à escola, mas sim a denigrem com ações irresponsáveis;

- Ter experiências para exercer as competências mínimas que um gestor deve possuir: política, técnica e humana.

É tradicional no cotidiano escolar a preocupação exacerbada com fatores de ordem. Estes, às vezes, longe de ajudarem atrapalham o bom andamento a qualidade dos trabalhos escolares e o gestor. Por isso, todos da escola deve estar sempre vigilante às atitudes que aparentemente primam pela ordem, porque na verdade o que acontece na maioria das vezes é o ranço de um autoritarismo que estão arraigados dentro de seu corpo funcional.

... A escola tem obsessão pela ordem. Da ordem não desejada ou não consentida surge a confusão entre autoridade e autoritarismo. Nesse processo, tanto professores podem fazer aos alunos cumprirem as tarefas de modo arbitrário quanto gestores podem exigir de forma expressa ou velada, professores e/ou funcionários se submetem a sua autoridade: 'não discuta comigo. Sou o chefe' e isso é o suficiente para que tal ordem seja cumprida exatamente como mandei. (Revista Consed. Caderno Progestão 2001, módulo V, p. 45).

Portanto, não se deve confundir autoridade com autoritarismo. Agir com autoridade é manter a ordem, respeitando as diferenças enquanto o autoritarismo é se impor sem respeitar os outros. Um grupo que age democraticamente gosta de ordem, porém, esta não serve de empecilho para seu trabalho e nem para a construção do conhecimento do corpo docente e discente.

### 3. GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos, é necessário que em suas ações tenha em mente o conjunto todo da escola e seu papel educacional. Não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, de acordo com a visão estratégica e com amplas políticas educacionais.

A este propósito é preciso ter clareza de que as ações educativas estão permeadas das ações políticas, aqui se compreende a importância dos gestores escolares possuírem uma formação que venha ao encontro dessa demanda, com visão estratégica de futuro. Pois, “a escola se encontra no centro de atenções da sociedade. Isto porque reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, constituem grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para qualidade de vida das pessoas” (LÜCK, 2000, p. 12).

Este é um enfoque que, se adotado, exige que se abandonem os modelos arcaicos, antigos e fundados na cobrança. Para isso, é preciso que o gestor tenha um novo perfil, com especial atenção às diversas demandas sociais que surgem, é essencial ainda que este tenha, também, novos conhecimentos e habilidades para que possa dar conta dessa educação que é responsabilidade de todos.

Acontece que isso só ocorrerá com o envolvimento de professores, equipe técnica – pedagógica, funcionários, alunos, pais e comunidade, formando um jeito diferente de compreender o papel da escola e sua gestão. Neste modelo participativo, o trabalho deve ser entendido como prática social e orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

Citando a idéia de Lück (2000), o paradigma de gestão escolar tem como base alguns fundamentos muito necessários para a implantação do modelo:

- a) a realidade é global onde tudo está interligado;
- b) a realidade é dinâmica construída pelas interações das pessoas;
- c) o ambiente social e comportamento humano são dinâmicos e imprevisíveis;



d) a incerteza, ambigüidade, contradições, tensões, conflito e crise são vistos como naturais e como condição e oportunidade de crescimento e transformação;

e) a busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta;

f) a responsabilidade maior dos dirigentes é a articulação;

g) as boas experiências não devem ser copiadas, sim resignificadas por causa das peculiaridades locais e organizacionais;

h) as organizações devem priorizar a participação conjunta e mobilizar equipes atuantes, pois os talentos e a sinergia humanos são recursos poderosos numa organização. Para a autora esses aspectos são essenciais na visão democrática como garantia de mudanças comportamentais e organizacionais.

Frente às pressões que os gestores passam fica evidente que eles necessitam de formação condizente com o modelo de gestão que adotou, senão corre o risco de ser dominado pelo sistema ao invés de funcionar como um modificador e transformador do mesmo. Eles devem participar da formação continuada, construir projetos políticos pedagógicos que possibilitem a inclusão social e lutar pelos direitos humanos, para tanto deve priorizar as categorias de autonomia, democracia, currículo e formação continuada dos professores e da comunidade.

Não separando também a realidade social da escola e os referenciais teóricos. Conforme ressalta Freire (2002) uma educação em favor da autonomia do ser. Finalmente, outro aspecto essencial na gestão democrática é evitar a rotatividade, este fato traz a descontinuidade dos processos e prejudica o amadurecimento para as transformações.

Sabe-se que todos os que estão envolvidos com a educação são parte integrantes ou do problema ou da solução. Porém, é comum às queixas por parte de diretores escolares, que 'têm que fazer sozinho, que não encontram apoio da equipe, nem eco para o trabalho da escola como um todo, limitando-se os professores a suas responsabilidades de sala de aula e muitas vezes, nem mesmo assumem responsabilidades por fazer bem o seu trabalho de sala de aula.

Quanto aos pais, a sua participação é na maioria das vezes limitada a apenas ouvir as queixas referentes ao comportamento, insucesso dos filhos. Ou ainda para tratar de assuntos sobre as necessidades da escola, como por exemplo, aspectos físicos e materiais da escola, quando na verdade estes, podem dar contribuições importantes que podem dar ao desenvolvimento das atividades um espírito participativo.

No entanto, a participação está na consciência, na esperança e nos desejos das pessoas, já existem experiências concretas, de que as vivências participativas são eficazes. Para tanto a escola precisa ter alguns cuidados para transformar idéias em ação, como: manter a clareza que nenhuma ação será eficaz quando não compreendida inteiramente; ter claro que mudanças sociais e educacionais ocorrem juntas, apenas a ação escolar não trará resultados sociais; aprofundar as questões ligadas à participação.

Como se pode observar a gestão da escola traduz um ato político, a partir do momento em que a realização de suas ações implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes, comunidade local, etc.). Assim sendo, a sua construção deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões.

Para que isso seja possível se faz necessário à implementação de mecanismos de participação como: aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor; criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestres...); fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação dos Grêmios Estudantis; a construção coletiva do projeto político pedagógico da escola (PPP); a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novos modelos de organização de gestão escolar; garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino.

Acredita-se que toda essa dinâmica se efetivará como um processo de aprendizagem tanto político quanto pedagógico para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática na unidade escolar, e conseqüentemente, para a implantação de uma nova cultura na escola.

Nessa perspectiva, a efetivação da gestão democrática e participativa como um aprendizado coletivo deve levar em conta a necessidade de se

repensar à organização escolar, tendo consciência da importância desta na vida das pessoas, bem como, os processos formativos presentes nas concepções e práticas que contribuem para o alargamento das concepções de mundo, homem e sociedade dos que dela participam.

A este aspecto destaca Paro (1996, p.29-30), ao analisar a influência positiva da escola na vida das pessoas, indica elemento para pensarmos e rediscutirmos a escola autoritária que temos com a finalidade de direcioná-la para uma escola voltada para a emancipação e a participação democrática.

Logo, a participação não deve ficar somente na vigilância do recreio, na elaboração dos horários, a divisão de algumas tarefas de interesse geral como, „por exemplo”, os primeiros socorros, a compra do café, a compra das lembrancinhas do dia da criança. Prevalecendo o individualismo. Cabe aos gestores coordenar as ações e facilitar a participação de todos.

Neste sentido, coordenar é, primeiramente, contribuir para a instituição de locais de discussão da equipe gestora para subsidiar e organizar a reflexão de todos sobre as razões que justificam suas ações e sobre as dificuldades que encontram para desenvolver seu trabalho. Desta forma, os gestores estão estimulando o processo de tomada de decisão que certamente irá proporcionar alternativas para superar os problemas existentes e propiciar condições para o desenvolvimento profissional dos participantes tornando-os autores de suas próprias práticas.

Essa tarefa formadora, articuladora e transformadora de gestão escolar, não é nada fácil, primeira, porque não há fórmulas prontas a serem reproduzidas. É preciso criar soluções adequadas a cada realidade. Segundo, porque mudar práticas existentes não resume na tarefa técnica ou mecânica de implementação de novos modelos para substituir programas, métodos de ensino e formas de avaliação costumeiras. Mudar práticas nesse caso significa reconhecer limites e deficiências no próprio trabalho, alterar valores, e hábitos que caracterizam de tal modo ações e atitudes que constituem parte importante da identidade pessoal e profissional de cada sujeito. Mudar práticas implica ainda, mudanças na forma de relacionamento entre participantes e isso pode gerar desestabilidade na estrutura de poder, riscos de novos conflitos, desgastes e frustração para a comunidade escolar. Por fim, mudar práticas significa compreender mudanças em toda a cultura organizacional.

### 3.1 - OS GESTORES E O PROCESSO DE ENSINO

No contexto da modernização da administração da educação brasileira o administrador escolar teve suas prerrogativas ampliadas significativamente, especialmente pela ênfase que está sendo dada pelas autoridades educacionais brasileiras ao novo papel do “gestor escolar”. Contudo, ressalta-se que numa visão simplista os diretores escolar sempre foi considerado um tipo de gestor de escola, muito mais preocupado com as atividades do dia-a-dia da escola do que com as questões educacionais mais amplas, de alcance muito mais importante num contexto de futura da educação brasileira. Porém, as ações de gerenciamento do cotidiano escolar sempre tomaram muito tempo dos diretores da escola, de tal maneira que, quase não sobrava nada para o planejamento, a reflexão e a conseqüente atuação numa esfera mais abrangente.

Enquanto a administração escolar evoca a idéia de tecnocracia e burocracia, a gestão escolar vai além, pois em si traz a idéia de participação dos indivíduos no processo e considera duas dimensões antes não enfocadas: a política e a filosófica. De acordo com Lück (2000, p.7),

Gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais dos estabelecimentos de ensino.

Essas alterações ficam mais visíveis quando se observa a exigência e a implicação para a qualificação dos gestores escolar, visto que os novos cenários apontam para a necessidade de uma formação básica sólida em educação, com qualificação que ultrapasse a base científica e técnica em gestão de instituições, primando no seu foco de ação para a estrutura de uma educação continuada, onde as práticas e as experiências adquiridas serão enriquecidas pelo aprimoramento constante em cursos de atualização e pós-graduação.

As discussões sobre essa temática embora não sejam recentes adquiriram uma dimensão de relevo somente a partir dos anos 90, quando o planejamento educacional tem privilegiado dois grandes temas de investigação: a qualidade do ensino e a gestão educacional.

Experiências têm demonstrado que uma educação de qualidade não pode ser obtida em sistemas educacionais envoltos em burocracias lentas e centralizadoras, preocupadas excessivamente com normas e regulamentos e com uma estrutura hierárquica que não lhes confere agilidade na solução dos problemas.

Sabem se hoje, que a escola faz diferença, sim, no desempenho dos alunos e somente a sua adequada gestão proporcionará o alcance de seus objetivos. Estudos apontam alguns fatores como essenciais para a qualidade do ensino. Veja a seguir: o comprometimento político do dirigente; a busca por alianças e parcerias; a valorização dos profissionais da educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; a racionalização e a produtividade do sistema educacional.

Quanto ao último fator – preocupação com a racionalização e a produtividade do sistema – ganhou corpo somente a partir dos anos 90, configurando um “novo padrão de gestão”. Até então, o aspecto da gestão que mais sobressaía, recaía nas questões relativas à democratização e participação. Dentre os traços marcantes desse “novo padrão de gestão” destacam-se: participação dos agentes na gestão escolar com conteúdos e níveis mais definidos; mecanismos de avaliação que induzem a responsabilização das escolas por seus resultados; redefinição de papéis no nível central, visando à maior descentralização e desconcentração; e a produtividade, eficiência e desempenho como ingredientes importantes do sucesso.

Hoje, na busca desse novo padrão de gestão, a política educacional prioriza o desenvolvimento de padrões de gestão centrados na escola. Pois, a preocupação com o macro-sistema educacional relegou o segundo plano, por muito tempo, o que efetivamente ocorria no interior das escolas. O interesse por conhecer o que faz uma escola eficaz, saber se a organização interna da escola poderia ser determinante no desempenho dos alunos só adquiriu força, no Brasil, a partir dos anos 90, seguindo uma linha de investigação que despontava a algum tempo na Europa.

Quanto às características das escolas eficazes, alguns estudos realizados apontam para as seguintes conclusões: forte liderança do gestor; clareza quanto aos objetivos; clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;

clareza quanto aos meios para atingir os objetivos; forte espírito de equipe; envolvimento dos diferentes agentes educacionais; capacitação dirigida dos profissionais da escola; planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos que ocorrem na escola e o foco centrado no cliente principal da escola, o educando.

Atualmente, para dar conta de um novo modelo organizacional na escola é preciso passar por várias mudanças como, por exemplo, de paradigma. É preciso ainda assimilar novas formas de se relacionar com o conhecimento, a pesquisa, a organização e a função da comunidade no envolvimento da educação. Para atuar em um novo modelo de escola é necessário também compreender sua função. Neste sentido, destaca-se a importância da formação daqueles que gerenciam as escolas, seus conhecimentos pedagógicos, para compreender o processo educacional precisa passar por uma profunda reflexão filosófica sobre a educação, revelando o domínio ético, político e a compreensão da autonomia fundada no respeito à diversidade, à riqueza das culturas e à procura da superação das marcantes desigualdades locais e regionais na participação e no envolvimento de todos.

Assim, pois, essa mudança de paradigma tão necessária nas escolas deve perpassar pela implantação de novas práticas voltadas para a interação, participação, envolvimento e buscas de parcerias para solução de problemas e ampliação de novos olhares no contexto educativo e nesta mudança inclui a formação de gestores.

O processo gestor é integral, envolvendo líder e liderado. Os gestores lidam com inúmeras informações, com a tomada de decisões, a imprevisibilidade e uma ampla rede de comunicação. Nesse processo, os líderes educacionais democráticos, participativos e pró-ativos têm um papel impulsionador e decisivo nas transformações, articulando e adaptando as instituições às questões inovadoras e imprevisíveis, sem, contudo, esquecer sua missão principal.

Diante dessa realidade, os gestores escolares devem entender a educação como um processo no qual a competência é levado a efeito, para líder e liderados, através da contextualização e da interdisciplinaridade.

Nesse sentido, o líder em educação lidera líderes e líderes em potencial. Um dos seus importantes papéis é mobilizar pessoas para que aprendam,

constantemente, aprimorem seu desempenho e atuem como líderes na implementação da gestão e da política educacional.

Para isso, se faz necessário se empenhar em desenvolver habilidades da equipe, identificar e comunicar valores e o potencial de cada um, possibilitando dessa forma, uma motivação permanente.

Tomando por base Bennis (1998), podemos dizer que o desenvolvimento de líderes competentes é um processo que ocorre ao longo de sucessivas experiências vivenciadas e está relacionado não só com essas experiências, mas também com:

- o seu caráter – o que eles são;
- as relações interpessoais – quem eles conhecem e como se relacionam;
- o conhecimento – o que eles sabem e fazem com esse conhecimento;
- a intuição – o que eles sentem e sua capacidade de lidar com o intangível;
- sucessos passados – o que eles têm feito e como eles têm feito;
- habilidades – o que eles podem fazer e como fazem;
- valores definidos ao longo de sua vida;
- abertura e flexibilidade mental para continuar aprendendo continuamente;
- perseverança e auto-disciplina.

Todas essas e outras experiências exigidas dos gestores escolares enquanto líder é importante para que possa liderar e organizar, em perfeito equilíbrio com a cultura organizacional do sistema educacional e da escola.

As atuais políticas, que solicitam a participação da comunidade escolar e local, no processo decisório da escola na busca da melhoria da qualidade da educação pública, oportunizam o desenvolvimento de lideranças, formais ou não, em todos os níveis desse processo e a formação de cidadãos críticos, criativos e éticos preparados para a vida social e profissional. Essas competências exigidas pela dinâmica social e as mudanças organizacionais dizem respeito a todos os atores do processo educacional: gestores de

escolas, professores, servidores da educação, famílias de estudantes e da sociedade em geral.

Dentre as competências, estão à gestão estratégica, as antecipações, a negociação, a comunicação, a liderança participativa e a administração democrática e solidária, comprometida com a sociedade como um todo e com o desenvolvimento do ser humano integrado ao seu ambiente. Isso solicita atualização constante de competências via formação continuada e em serviço para atender necessidades locais, regionais, nacionais e globais.

Segundo Perrenoud (2000), os líderes educacionais (gestores, professores e servidores da educação) vivem uma série de situações-problema reais, que os obrigam a transpor rapidamente obstáculos inéditos, imprevisíveis, que jamais foram antecipados. Há casos que requerem simples transferência de conhecimentos, outros de generalização e até mesmo de um conhecimento inteiramente novo.

Senge (2000, p. 85-89), afirma que líderes conduzem a mudanças e criam novas realidades. Ele afirma que liderança programa energia criativa. Onde essa energia existe, todos são mais vivos, mais engajados, realizados e produtivos. A tensão criativa dos líderes gera energias produtivas, que é a busca por resolução, libertação de problemas e tensões.

Enfim, a liderança educacional pressupõe: envolver todos os membros da equipe gestora, parceiros e colaboradores no processo de melhoria da qualidade da educação oferecida; ir além do gerenciamento e perceber as pessoas como propulsoras de mudanças, ajudando-as a se tornarem líderes democráticos, pró-ativos, participativos, transformacionais e atentos às circunstâncias que as cercam; impulsionar mudanças, novas estratégias e procedimentos para alcançarem objetivos e metas definidos pela equipe e colaboradores, rompendo com as estruturas vigentes; avaliar constantemente a qualidade do trabalho educativo, oferecer feedback, e avaliar a prática de liderança; desenvolver ligação psicopedagógica; ou seja, demonstrar que você se importa com eles; requer liderança contingência para atender às circunstâncias e mudanças imprevisíveis.

Diante do que se vem afirmando sobre competências, habilidades e pressupostos básicos que os gestores líderes têm que possuir é importante que se conheça o que a legislação brasileira diz a respeito da gestão



democrática entendida aqui, como o modelo mais adequado na conjuntura atual onde a sociedade passa por diversas transformações que requer deste no espaço escolar o rompimento de barreiras atitudinais, pedagógicas que impeçam a inclusão e a permanência de todos os cidadãos no espaço escolar e conseqüentemente na sociedade.

## **3.2 - GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL: O ESTADO DO TOCANTINS**

A Carta Constitucional de 1988 trouxe uma inovação para o capítulo sobre educação ao incorporar a gestão democrática como um princípio do ensino público na forma da lei. Ao fazê-lo a Constituição institucionalizou, no âmbito federal, práticas que já vinham ocorrendo em vários sistemas de ensino estaduais e municipais, algumas delas amparadas por instrumentos legais emanados pelas respectivas casas legislativas ou pelos executivos locais. A promulgação da Constituição, em 1988, tornou obrigatória a adaptação das Constituições Estaduais e das Leis Orgânicas do Distrito Federal e dos municípios às novas determinações, dentre elas a do princípio da gestão democrática do ensino público.

Os anos 90 foram determinantes para a consolidação das mudanças apresentadas pela Constituição Federal de 1988, no âmbito educacional destacou-se a aprovação das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, por meio da Lei nº. 9.394/96. Essa lei redirecionou as formas de organização e gestão, os padrões de financiamento, a estrutura curricular e outras mudanças, porém mim limitarei neste capítulo à gestão democrática.

Por gestão democrática entendendo a garantia de mecanismo e condições para que espaço de participação, partilha mento e descentralização do poder ocorram. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que de agora em diante passaremos a tratar de LDBEN, dispõe o seguinte:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

É importante se observar que a LDBEN indicou como instrumentos importantes e fundamentais para a gestão democrática a elaboração de um Projeto Político-Pedagógico com a participação da comunidade escolar. Entende-se neste contexto por comunidade escolar os profissionais da

educação, professores, coordenadores, gestor e todos os envolvidos com o processo de ensino da unidade escolar e a participação da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Porém, pesquisas realizadas nesses últimos anos têm revelado que uma das preocupações de pesquisadores e de educadores é saber como os sistemas de ensino brasileiro se organizarão para responder ao princípio da gestão democrática.

Acontece que, antes mesmo de incorporada a gestão democrática do ensino público na Constituição de 1988, a mobilização em torno de sua introdução na LDB nº 9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases) foi iniciada na X Reunião da ANPEd, realizada entre 11 e 15 de maio de 1989, em Salvador. Tendo passado por um período de intensa turbulência, em sua tramitação no Senado, a LDB finalmente promulgada em dezembro de 1996 como Lei nº. 9394/96 ou ainda como passaram a denominá-la Lei Darcy Ribeiro, termina por contemplar de maneira direta ou indireta a gestão democrática do ensino público. Primeiro como princípio da Lei 9.394/96 Art. 3º, Inciso VIII, e “da legislação dos sistemas de ensino”, ampliando, assim, o ordenamento constitucional. Segundo, através do Art. 14 da LDB 9394/96, que as normas de gestão democrática atendam as particularidades locais e os princípios da participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico da escola e da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes. A terceira referência trata da gestão democrática nas instituições de ensino superior, Art. 56 da Lei 9394/96. Além dessas referências diretas, a LDB 9394/96, fixa incumbências dos estabelecimentos de ensino, incluindo, no Art. 12, a elaboração e execução da proposta pedagógica, e no Art. 15, a ampliação progressiva de autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira das escolas.

Finalmente para que o gestor escolar consiga que a escola goze de todas as prerrogativas legais constituídas na LDBEN, é preciso que os atos praticados na escola e na unidade executora estejam dentro dos princípios da administração pública, que consistem na legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade. Estes princípios constam na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 37. Vale ressaltar que o modelo de administração pública do Estado do Tocantins em parte, coincide com os propostos pelas

referidas Leis. Como por exemplo, nas normas para o gerenciamento dos recursos financeiros é preciso que a escola pública possua uma unidade executora sem fins lucrativos.

Os estudos realizados a respeito da importância da participação da comunidade escolar e local no processo de escolha de seus dirigentes escolares indicaram que há muito é recomendado na área da educação brasileira. A redemocratização do país nos anos 80 abriu espaço para a rearticulação de várias organizações populares principalmente com o ressurgimento de movimentos sindicais e a reorganização de novos partidos políticos. Dentre essas organizações surgem os trabalhadores em educação que, por sua vez, iniciam a se organizar em associações e entidades com características político-sindicais, nas quais tinham como prioridade a luta pela consolidação de uma escola pública, de qualidade e democrática. Nesse conjunto de lutas pela democratização da escola sempre esteve presente o princípio de que a escolha do diretor escolar deveria ser feita com a participação da comunidade.

A partir de 1995, por iniciativa do Governo Federal, são intensificadas as discussões sobre a necessidade de mudanças na gestão das escolas cria o Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada com o propósito de promover mudanças profundas dentro do âmbito educacional e em suas diversas esferas. O Tocantins aderiu ao programa implantando-o em 1997. Sendo este um processo sistematizado, tem como objetivo garantir a autonomia da escola através da construção do seu Plano de Desenvolvimento, com a participação da comunidade escolar e local na gestão da escola.

(...) a família e a escola deixam de ter papel exclusivo na educação para passar a compartilhá-lo com a sociedade e outras instituições públicas e privadas que, de maneira cada vez mais clara, têm manifestado sua vontade de incidir sobre cidadãos, com bastante freqüência com efeitos educadores. (Documentos Finais do Congresso, 1991, p.9).

A partir desta linha de pensamento, a Escola como Instituição Autônoma, deve ser capaz de promover a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, havendo assim, não só o envolvimento de professores, alunos, pais e funcionários, mas

também de segmentos que estejam interessados na escola e na melhoria do processo pedagógico.

É importante repensar a escola como um espaço de incentivo à inclusão social, a partir da participação da comunidade, não deixando que os mecanismos criados para facilitar a sua participação sejam burocratizados e esvaziados do seu verdadeiro sentido.

A autonomia nas unidades de ensino surge a partir da vivência, ou seja, é preciso que se conheça melhor a própria escola, verificando problemas, suas vantagens e desvantagens, para que decorram perspectivas onde se tenha uma visão de funcionamento autônomo. Desse modo, a escola será autônoma quando a mesma tiver o poder de criar ou escolher suas normas de conduta, sem desrespeitar as normas comuns.

A implantação da nova escola, segundo os paradigmas estabelecidos na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educacional – LDBEN está a exigir dos gestores da educação uma nova postura que passa necessariamente pela autonomia do estabelecimento de ensino, se por um lado, as escolas públicas conquistaram mais autonomia de gestão administrativa, financeira e pedagógica, por outro lado, têm que assumir responsabilidades para as quais a comunidade escolar e local deve ser preparada.

Diante do ponto de vista, vale ressaltar que os diversos conceitos que são atribuídos ao termo Gestão têm implicações muito amplas, desta forma, obtêm-se alguns requisitos importantes que vêm caracterizar uma boa escola, tais como: a escola como centro de decisões, recursos e poder alocados no nível da escola, responsabilidade e prestação de contas pela direção, salários competitivos que possam atrair melhores professores, pais e mantenedores que se preocupam e controlam a qualidade do serviço educacional.

Para que isso ocorra é preciso, a partir do novo paradigma educacional, criar estratégias que possam favorecer o surgimento de uma aliança educacional responsável, coordenado pelo poder público, porém sob a supervisão do poder civil, onde o sucesso na aprendizagem seja a meta principal dos docentes, missão para a qual não devam medir esforços.

Para que a escola pudesse conquistar sua autonomia foi necessário que as unidades escolares criassem seus Conselhos Escolares ou Associações de Pais e Mestres, instituição mais adotada na época da implantação do programa

Escola Autônoma e de Gestão Compartilhada, hoje denominada Escola Comunitária de Gestão Compartilhada. Esta é que passaria a ser o órgão responsável pela aquisição dos recursos financeiros e pelas decisões mais importantes da escola, desde o gerenciamento até mesmo contratar funcionários caso fosse necessário.

Por outro lado surge a necessidade de a escola construir o seu PPP (Projeto Político Pedagógico). Só a partir desta construção foi que a escola pôde realmente experimentar essa autonomia.

O Estado do Tocantins através da Secretaria da Educação e Cultura tem priorizado a educação pública de qualidade. Neste sentido, vem implantando alternativas e inovações que ampliem a eficácia do sistema de ensino. Para que o desempenho das Escolas Públicas fosse melhor, o Estado passou a repassar mensalmente através de convênio, firmado com as Associações de Apoio à Escola, um valor para a aquisição de materiais, equipamentos e para a manutenção do ensino de forma geral. As instituições passaram a ter mais condições de definir suas ações e atender as suas necessidades. A parceria do Estado/Associações de Apoio à Escola e professores, favorece a escola, professores e comunidade escolar em geral desenvolver um trabalho educativo de alta qualidade. Porém, é preciso que os recursos disponíveis sejam racionalizados e destinados de acordo com as prioridades de cada escola.

Estes recursos são determinados pelo número de alunos atendidos pelo Estado e do montante é deduzido os valores pagos a folha de pessoal e o restante repassado a conta das Associações de Apoio à Escola. Tais recursos podem ser destinados a pequenos reparos, aquisição de material de consumo e permanente, etc.

Como o cálculo baseia-se no número de alunos atendido, e necessário que sempre que haja alteração, que seja atualizado os dados para que a escola não tenha prejuízos financeiros. Podem observar que os recursos não são destinados à direção da escola e sim à Associação. Outro fator importante na educação no Tocantins foi o surgimento de um mecanismo de avaliação com o objetivo de auxiliar e assessorar o trabalho da escola, podendo assim efetuar uma análise crítica da realidade educacional, seus avanços, suas necessidades e construir soluções coletivamente.

A avaliação do Programa é realizada internamente e externamente envolvendo, em diferentes momentos, a comunidade educacional e a SEDUC (Secretaria da Educação e Cultura). Os seguintes aspectos:

- A qualidade do Ensino;
- O nível de aprendizagem, qualitativa e quantitativamente;
- A frequência (alunos e funcionários);
- A evasão e seus mecanismos de redução;
- A repetência e seus mecanismos de redução;
- A formação e a capacitação dos professores e demais funcionários;
- A participação da comunidade nas ações da escola;

Todas as ações sempre voltadas à garantia de um ensino público de qualidade. Efetivando a política implantada pelo Governo e a Secretaria de Estado da Educação e Cultura.

Hoje o programa é denominado Escola Comunitária de Gestão Compartilhada, que segundo a Secretária da Educação e Cultura, Maria Auxiliadora Seabra Rezende, “traz para o ambiente escolar a participação de todos, envolvendo pais, alunos e a comunidade, revela novas lideranças, estimula os trabalhos coletivos, gerindo com eficiência e eficácia os procedimentos pedagógicos, e, sobretudo, permite à escola controlar seus indicadores para que garanta o sucesso do aluno”.

Os recursos são oriundos do Tesouro Estadual e devem ser aplicados após consulta a participação de toda a comunidade. Veja (anexo 1). Todos estes esforços e da implementação de vários outros programas implantados pelo Estado para melhorar os serviços educacionais e se chegar à eficiência e a eficácia do ensino, as estatísticas apresentam o Estado com um desempenho significativo nos índices, principalmente no Ensino Médio.

Outra política implementada pelo Estado em janeiro de 2001 foi o Processo de Escolha de diretores das Escolas Públicas Estaduais de Educação Básica através do Decreto Nº 1.100, de 4 de janeiro de 2001.

Como se pode observar muito se tem feito para que a educação formal e a escola cumpram a sua verdadeira função, que é um ensino de qualidade que

atenda às demandas sociais e às transformações ocorridas no século passado e neste início de século. Porém, o que se vê é que a maioria destes programas tem em suas entrelinhas interesses politiqueros o que retarda e impede a efetivação dessas ações almejadas pela sociedade, principalmente pelos pais que desejam um futuro promissor a seus filhos.

No caso da seleção para diretores escolares em 2001, observa-se que o próprio Decreto estipulou em seu texto a duração do mandato, isso deu margem para que a maioria dos diretores selecionados continue até hoje. Para que a educação possa cumprir de fato sua função social é preciso que os governantes, a sociedade escolar e local, e a sociedade em geral, cumpram com sua responsabilidade social, caso contrário os profissionais da educação e principalmente o professor que está na ponta, responsável pela maioria das ações visto que é ele que enfrenta no dia a dia os problemas, as pressões do sistema, dos alunos, pais e da própria escola, que exige bons resultados sem muitas vezes cumprir com as obrigações que compete a cada segmento aqui mencionado.

É necessário que a seleção de gestores passe por uma mudança de paradigmas, e volte-se realmente para a construção de uma gestão com um perfil que esteja de encontro às atuais necessidades e realidades da escola o que ficou bem claro em minha pesquisa é que as escolas observadas essa prática ainda não ocorre. E só acontecerá quando os gestores tiverem realmente autonomia, libertando-se das “amarras” constituídas pela troca de favores, a partir do momento em que o voto para muitos brasileiros é “mercadoria” e lamentavelmente isso não foge às normas para vários “educadores” que votam em troca dos famosos cargos de confiança, ficando a margem de políticos inescrupulosos. Dessa forma, a escola instituição por excelência responsável pelo saber sistematizado, que tem como uma das funções sociais oferecerem um ensino de qualidade que forme cidadãos, crítico, participativo, responsável, autônomo e principalmente humano, fica à margem dessa política de gestão.



## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos pela pesquisa bibliográfica demonstram que a inovação da secretária de educação em delegar uma direção adjunta a pedagógica às escolas públicas é de descentraliza o poder, priorizando todos os aspectos tanto, administrativos como pedagógico, foi a partir desse ato que as escolas começaram a pensar sua realidade, planejar sobre e ainda, buscar a participação da comunidade compartilhando os desafios e também o sucesso.

O envolvimento de todos os responsáveis pela educação ajudou a escola. Desta forma, as atividades de ensino acabam sendo prioridades tendo em vista que a construção do projeto político pedagógico, em conjunto e que valoriza a formação continuada do professor, e também investimento em recursos didáticos e planejamento ascendente, com a participação da comunidade escolar.

Sabe-se que a qualidade de ensino não se restringe apenas aos aspectos supracitados, mas abrange toda uma compreensão global do ensino como instituição social, em condição de promover prioritariamente o aspecto pedagógico. De acordo com este ponto de vista, os demais aspectos ligados ao ensino-aprendizagem, tais como o administrativo e o relacional, constituem-se como meios que existem em função do eixo pedagógico.

Percebe-se atualmente que a descentralização de ações vem proporcionando meios eficazes e eficientes ao rendimento do ensino, em vista do significativo índice de evasão e repetência nas escolas de modo geral. A Gestão Escolar constitui uma alternativa para pensar suas necessidades baseadas no poder de decisão e com isso, as comunidades escolares se sentiram valorizada, uma vez que todos os envolvidos no processo educacional da escola podem ajudar nas decisões nas várias fases do processo educativo, ou seja, planejamento, execução e avaliação.

Denota-se, portanto, grande avanço nas políticas educacionais do Estado, as quais visam sempre benefícios para a formação do aluno. Fato este, é o processo de seleção para gestores escolares, das Escolas Públicas Estaduais de Educação Básica Decreto Nº 1.100/01, permitindo assim que os gestores tenham a autonomia que precisam para gerenciar a escola e

promover a gestão participativa com o envolvimento da comunidade escolar e comunidade local.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constatou-se ao longo deste trabalho que a gestão descentralizada vem proporcionando meios eficazes e eficientes ao rendimento do ensino, em vista do significativo índice de evasão, repetência e principalmente pela qualidade do ensino nas escolas apontado pelas estatísticas, um exemplo é o SAEB de 2008 que vem apresentando resultados ótimos em várias regiões do país, inclusive no Tocantins, em suas avaliações. Uma gestão escolar democrática primar sempre pelo envolvimento da comunidade escolar e local nas várias fases do processo educativo, ou seja, planejamento, execução e avaliação.

Somente a gestão escolar democrática possibilita o envolvimento motivador que permitirá a toda a comunidade escolar ter uma visão global do processo educativo e desenvolver ações objetivas para a melhoria do ensino. Assim, gestores comprometidos com a causa da educação para a vida, uma educação que transforme seus educando em cidadãos críticos, participativos, atuantes e principalmente sensíveis às questões cruciais da nossa sociedade, como, as injustiças e as desigualdades sociais, conseguem promover uma administração de qualidade através do profissionalismo eficaz com seus professores e demais colaboradores.

Neste sentido, a Gestão Escolar não acontece de forma gratuita, muito menos se dá pelo simples repasse de verbas pelo Governo às escolas, mas sim pela conquista financeira, administrativa e pedagógica pelos sujeitos diretamente envolvidos.

Portanto, para gestores eficientes e eficazes se fazem necessários ter as habilidades de ser aberto ao diálogo, criar um ambiente agradável, estimular o comportamento de independência, buscar a participação de todos no Projeto Político Pedagógico, estarem aberto à crítica e auto-avaliação, exercer sua autonomia sem confundir autoridade com autoritarismo, ter experiência para exercer as competências mínimas: política, técnica e humana. Para isso, é necessária atualização constante de competências via formação continuada e em serviço para atender as necessidades locais, regionais, nacionais e globais.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília. 1996.
- BRASIL, Ministério da educação e do Desporto. LDB: Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.
- BRASIL, Ministério da Educação. Estudos Comparativos dos Resultados do SAEB 2005/2008. Brasília, 2008.
- BENNIS, WARREN. ET.AP. **Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São: Paulo:Harbra, 1998.
- CADERNO de ESTUDO – Pró-gestão – Módulo V Brasília:CONSED, 2001.
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL – 1988 – Rio de Janeiro, FAE, 1989.
- DOURADO Luis Fernandes. (1998). A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: Ferreira, Naura Syria Carapeto FERREIRA (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos, **Organização e gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia. Editora Alternativa, 2001.
- LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n.72, 11-33, fev./ jun.2000.
- PARO, Vitor H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas-SP: Papyrus, 1996,141 p.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
- TIBA, Içami. **Ensinar aprendendo como superar os desafios do relacionamento professor-aluno em termos de globalização**. São Paulo: Gente, 1998.
- VALERIÉN, Jean DIAS, José Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2005
- VECCHIO, Myriam Regina Del; ITO, Glaci Gottardello. Comunicação e Gestão. **Gestão em rede**. Curitiba PUC/PR, nº 05, p.56-59, ago/out.1997.
- WERNECK, Hamilton. **Como Encantar Alunos da Matrícula ao Diploma**. Rio de Janeiro-RJ: José Olímpio, 1998.